



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



**PROPUESTA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
PARA UNA COOPERATIVA DEDICADA A LA FABRICACION DE  
ESTRUCTURAS METÁLICAS**

**AUTORES:**

Barrios Edgar  
Roa Maryuri  
Tortolero Norelys

Bárbula, junio de 2008



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



**PROPUESTA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
PARA UNA COOPERATIVA DEDICADA A LA FABRICACION DE  
ESTRUCTURAS METÁLICAS**

**AUTORES:**

|                   |                    |
|-------------------|--------------------|
| Barrios Edgar     | C.I.: V-11.360.466 |
| Roa Maryuri       | C.I.: V-15.419.974 |
| Tortolero Norelys | C.I.: V-16.582.215 |

**Tutor:** Prof. Ernesto Rodríguez

Bárbula, junio de 2008

## **DEDICATORIA**

Todo este gran esfuerzo y sacrificio, para lograr la obtener mi titulo como licenciado en relaciones industriales se lo dedico a todos los seres que amo y respeto, de los cuales deseo que siempre estén a mi lado, que forman parte de mi vida y de los conocimientos adquiridos durante mi formación académica.

Quiero que sepan que son la base de mi ser; a mi esposa por tu dedicación y paciencia, a mi hermosa hija, a mis padres, hermanos, sobrinos, mis queridos suegros, mi cuñi, y demás familiares y amigos. Espero que siempre me sigan apoyando como hasta ahora.

Barrios Edgar

## DEDICATORIA

A mi Dios por iluminarme y darme valor, fortaleza, salud y sobre todo perseverancia para seguir adelante y cumplir con mis metas.

A mis Padres, Rosalba y Carlos por darme la oportunidad de vivir, por llenarme de amor, cariño, apoyo por estar conmigo en todos los momentos por ser pacientes y comprensivos por ustedes padres los quiero.

A mis hermanos Yulimar y Arturo por brindarme su apoyo, colaboración y cooperación durante el transcurso de mis estudios.

A mis sobrinos lindos, Adel de Jesús, Alfredo José, Aleynimar Yanileth y mi chiquitico Noel Arturo por ser la alegría de mi corazón.

A mi bebe grandote José Gregorio Peña que espero que este logro sea un ejemplo a seguir.

Y En Especial a dos personas importante en mi vida a mi esposo Wilfredo Alexander Matute por brindarme todo el apoyo, confianza, paciencia y sobre el amor que me ha ofrecido mil gracias, a ti hijo Christian Alexander Matute Roa por ser el regalo mas precioso que me ha dado Dios gracias a ti tuve la fuerza y la motivación de seguir adelante y cumplir mi sueño por ti hijo.

Roa Maryuri

## DEDICATORIA

A mi Dios padre Celestial Omnipotente, quien me ha dado mucha salud, fortaleza, perseverancia e inteligencia y ha iluminado mi camino.

A mi mamá Carmen León, a quien amo u debo todo mi ser, por estar siempre allí conmigo en todo momento.

A mis sobrinos Alexis y Valeria a quienes adoro.

A mi abuela Antonia, mi tía Maria Esther y mi prima Vanesa por ser tan especiales y brindarme todo su apoyo.

A Frederich por ser un excelente e incondicional amigo.

Tortolero Norelys

## AGRADECIMIENTO

A la cooperativa Unilanz 1514rl, por tendernos la mano para la realización de nuestra investigación a la Junta Directiva al Sr. Jonny León por su colaboración prestada al aportar información requerida de manera diligente y oportuna.

A nuestro tutor Ernesto Rodríguez por confiar en nosotros y quien con sus acertadas y valiosas orientaciones supo dirigirnos hasta el final de la presente investigación.

A los profesores Bruno Valera, Anais Marrero, Nubia del C Pernia por la orientación y colaboración prestada en la validación del Instrumento.

A los Profesores Juan Sánchez y Themis Sandoval por sus palabras de aliento.

A todas aquellas personas que de alguna u otra forma colaboraron con nuestra formación

Mil gracias



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

APROBACION DEL TUTOR

Por medio de la presente, se hace constar que el trabajo de grado, bajo el título de “Propuesta de un departamento de recursos humanos para una cooperativa dedicada a la fabricación de estructuras metálicas”, presentada por los bachilleres: Barrios Edgar C.I.: V- 11.360.466, Roa Mayuri C.I.: V- 15.419.974, Tortolero Norelys C.I.: V- 16.582.215, cumple con los requisitos de forma y fondo para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales

---

Prof. Ernesto Rodríguez  
Tutor Especialista



BÁRBULA, JUNIO DE 2008



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

VEREDICTO:

Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado “Propuesta de un departamento de recursos humanos para una cooperativa dedicada a la fabricación de estructuras metálicas”, presentada por los bachilleres: Barrios Edgar C.I.: V- 11.360.466, Roa Mayuri C.I.: V- 15.419.974, Tortolero Norelys C.I.: V- 16.582.215, para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como

---

APELLIDO

NOMBRE

CI

FIRMA

|       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |



BÁRBULA, ABRIL DE 2008  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



**“Propuesta de un departamento de recursos humanos para una cooperativa dedicada a la fabricación de estructuras metálicas”**

Autores:  
Br. Barrios Edgar  
Br. Roa Maryuri  
Br. Tortolero Norelys  
Tutor Especialista:  
Prof. Ernesto Rodríguez  
Año: 2008

RESUMEN

La administración de personal contribuye a la mejora de la productividad, encontrando formas más eficientes de alcanzar los objetivos planteados, sabiendo que el recurso humano es importante ya que con el se pueden incorporar nuevas personas, como tecnología y así poder llevar a cabo toda las actividades de un departamento u organización. La investigación que se presenta fue realizada mediante la modalidad de un proyecto factible apoyado en un estudio de campo, así como también el apoyo documental bibliográfico. Para la recolección de datos se aplicaron dos instrumentos un cuestionario que consta de veintiuno (21) ítems, validado por expertos en materia y estadística aplicado a una población de 24 trabajadores que se desempeñan en la cooperativa, con esta investigación se concluye la falta o ausencia de un departamento de recursos humanos que administre de forma eficiente todas las actividades de la empresa, ya que la persona encargada del área solamente tiene una experiencia básica del recurso humano. Así mismo se presenta una propuesta de departamentalización basada en las necesidades de la organización objeto de estudio.

**Palabras Claves:** Departamento de Recursos Humanos, Departamentalización.

## ÍNDICE GENERAL

|   |    |
|---|----|
| <b>PAGINAS PRELIMINARES</b> .....           | i  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                   | 13 |
| <b>CAPITULO I</b>                           |    |
| <b>EL PROBLEMA</b>                          |    |
| 1.1 Planteamiento del problema.....         | 16 |
| 1.2 Objetivos de la Investigación.....      | 19 |
| 1.2.1 Objetivos General.....                | 19 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos.....            | 19 |
| 1.3 Justificación del Problema.....         | 19 |
| <b>CAPITULO II</b>                          |    |
| <b>MARCO TEÓRICO</b>                        |    |
| 2.1 Antecedentes.....                       | 22 |
| 2.1.1 Antecedentes de la Investigación..... | 27 |
| 2.2 Bases Teóricas.....                     | 31 |
| 2.3 Definición de Términos.....             | 58 |

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Naturaleza de la Investigación.....                  | 61 |
| 3.2 Estrategia Metodológica.....                         | 62 |
| 3.3 Colectivo a investigar.....                          | 69 |
| 3.4 Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos..... | 73 |

### **CAPITULO IV**

|   |    |
|---|----|
| 4.1 Análisis e interpretación de datos..... | 76 |
|---|----|

### **CAPITULO V**

|  |     |
|--|-----|
| PROPUESTA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COOPERATIVA UNILANZ 1415 RL UBICADA EN EL MUNICIPIO FALCÓN, TINAQUILLO ESTADO COJEDES. CON LA FINALIDAD DE ADMINISTRAR EFICIENTEMENTE EL CAPITAL HUMANO.<br>..... | 101 |
|--|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| CONCLUSIONES..... | 131 |
|-------------------|-----|

|                      |     |
|----------------------|-----|
| RECOMENDACIONES..... | 134 |
|----------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| BIBLIOGRAFIA..... | 136 |
|-------------------|-----|

|                    |            |
|--------------------|------------|
| <b>ANEXOS.....</b> | <b>139</b> |
|--------------------|------------|

## INDICE DE CUADROS

### Contenidos

|   | Pág. |
|---|------|
| CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO   |      |
| CUADRO N° 1 Situación Actual de la administración de Recursos Humanos de la Cooperativa.....                              | 65   |
| CUADRO N° 2 Lineamientos necesarios para la creación del departamento de recursos humanos, dentro de la cooperativa. .... | 68   |

## INDICE DE GRAFICO

### Contenido

|   |    |
|---|----|
| GRAFICO N° 1 Estructura Organizativa.....                         | 76 |
| GRAFICO N° 2 Cadena de Mando.....                                 | 77 |
| GRAFICO N° 3 Espacio Físico.....                                  | 78 |
| GRAFICO N° 4 Creación de un departamento de recursos humanos..... | 79 |
| GRAFICO N° 5 Proceso de reclutamiento y selección.....            | 80 |
| GRAFICO N° 6 Fuentes de información.....                          | 81 |
| GRAFICO N° 7 Registro de Control.....                             | 82 |
| GRAFICO N° 8 Entrevista de Selección.....                         | 83 |
| GRAFICO N° 9 Pruebas de Pre-empleo .....                          | 84 |
| GRAFICO N° 10 Inducción.....                                      | 85 |
| GRAFICO N° 11 Capacitación y Adiestramiento.....                  | 86 |
| GRAFICO N° 12 Perfiles de Cargo.....                              | 87 |
| GRAFICO N° 13 Descripciones de Cargo.....                         | 88 |
| GRAFICO N° 14 Higiene y Seguridad Industrial.....                 | 89 |
| GRAFICO N° 15 Bonificación.....                                   | 90 |
| GRAFICO N° 16 Personal Capacitado.....                            | 91 |
| GRAFICO N° 17 Evaluación del Desempeño.....                       | 92 |

|   |     |
|---|-----|
| GRAFICO N° 18 Beneficios Sociales.....                | 93  |
| Dispositivos tendientes.....                          | 94  |
| GRAFICO N°19.1 Salidas de Emergencias.....            | 94  |
| GRAFICO N°19.2 Señalización.....                      | 95  |
| GRAFICO N°19.3 Alarmas.....                           | 96  |
| GRAFICO N°19.4Extintores de incendios.....            | 97  |
| GRAFICO N°19.5 Equipos de protección de Personal..... | 98  |
| GRAFICO N° 20 Cooperativa Solvente.....               | 99  |
| GRAFICO N° 21Recursos Económicos.....                 | 100 |

## INTRODUCCION

La Creación del Departamento de relaciones humanas se consideraba que solo podía ser constituido en organizaciones que han existido siempre con el fin de darle el mayor valor al recurso humano para lograr las metas y objetivos organizacionales. Este planteamiento no ha cambiado, solo que en la actualidad debido a los constantes cambios económicos, políticos y sociales, el mundo de las cooperativas no son un movimiento nuevo en el país, pero si ha tenido un repunte protagónico debido a las políticas implementadas por el estado, en cuanto a su conformación, expansión de actividad económica, registro, y creación de instituciones crediticias y regulatorias de este tipo de agrupaciones en sus distintas ramas productivas.

El cooperativismo es la respuesta que dan algunos trabajadores a su explotación por parte del capital, que es en la empresa capitalista el que determina el poder de decisión, por lo cual las asociaciones cooperativas se forman mediante un proceso donde un grupo de personas se unen de forma voluntaria, con el propósito de demostrar sus habilidades y destrezas en un área determinada logrando así el bien común del grupo. A pesar que este tipo de cooperativas de forma y de fondo son totalmente diferentes a las organizaciones tradicionales, pueden tener también la necesidad de incluir en su estructura el departamento de recurso humano ya que finalmente busca obtener el mayor ingreso económico el cual sería distribuido entre todas las personas que integran las cooperativas.

Entre tanto, la Cooperativa Unilanz1514rl esta dedicada a la fabricación de estructuras metálicas (marcos, puertas, ventanas) para

viviendas la cual se ha ido impulsando el aparato productivo y generando empleos para garantizar que el producto sea adaptado al entorno, competitivo en costo y en eficiencia, con las nuevas tecnologías del mercado. Sin embargo, no cuentan con un departamento de recursos humanos que administre al personal de la empresa.

Por consiguiente, la presente investigación orienta sus esfuerzos hacia el logro del objetivo general: Proponer un departamento de recursos humanos para la cooperativa, con la finalidad de administrar eficientemente el capital humano que puedan desempeñarse de forma productiva en sus puestos de trabajos, lo cual va a formar un alto rendimiento, productividad y eficiencia, proporcionándole a la cooperativa economía y rentabilidad.

Por las razones expuestas anteriormente esta estructurada en cinco capítulos de los cuales:

En el capítulo I, se realiza el planteamiento del problema, en donde se explican las razones y justificaciones que conllevaron al desarrollo de este trabajo. Igualmente, se hace mención de los objetivos generales y específicos, que fueron desarrollados a lo largo de toda la investigación.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico que contiene antecedentes de la investigación, los referentes teóricos y la definición de términos básicos.

En el capítulo III, se determina el tipo de investigación a desarrollar, la población y la muestra a estudiar, como también las técnicas e instrumentos que fueron aplicados para la obtención de los resultados que dan respuesta a

los objetivos planteados, así como la validez y confiabilidad que aseguran la efectividad de la técnica que fue utilizada para su posterior análisis.

En el capítulo IV, se presenta el análisis minucioso y objetivo de los resultados obtenidos a través de las técnicas y procedimientos para tal fin.

Seguidamente, en el capítulo V, se elabora la propuesta, la cual es justificada, fundamentada y estructurada. Esta fue realizada con el soporte del marco teórico y los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de recolección de datos. Finalmente, se desarrollan todas las conclusiones y recomendaciones necesarias para la implementación de dicha propuesta. Posterior a esto, se ven reflejados las referencias bibliográficas y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

Abordar el tema de las Organizaciones desde el punto de vista de la Administración de Personal representa un reto, más aún, en un mundo donde los cambios son notables día a día, así como el entorno altamente competitivo, en el cual la diferencia entre una empresa exitosa y otra que no lo es, pudiera estar marcada por el compromiso de los recursos humanos que la integran.

Hoy en día lo que se busca es desarrollar y crear condiciones organizacionales que permitan lograr la satisfacción plena de los recursos humanos, siendo estos de vital importancia porque son los que van a permitir lograr y alcanzar los objetivos establecidos por la organización en función de las estrategias corporativas.

La administración de recursos humanos se constituye como un factor indispensable tendiente a garantizar el desarrollo de estas condiciones, entendida como un proceso global y dinámico debido a la interacción de los cinco subsistemas que lo integran, los cuales no se relacionan entre sí de una sola y específica manera, pues son contingentes o situacionales, varían de acuerdo con la situación y depende de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, entre otros.

La función de la administración de recursos humanos se lleva a cabo mediante los subsistemas: planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de recursos humanos, son de gran importancia para el efectivo desenvolvimiento de las actividades de la organización, la cual se garantiza con la existencia de una unidad bien estructurada y con las personas adecuadas que se encarguen de su manejo y administración, en función de la visión y misión corporativa.

Sin embargo la Cooperativa Unilanz 1514RL, cuyas instalaciones se encuentran en la zona industrial Tinaquillo - Estado Cojedes, parcela 39 galpón venkote y que tiene como principal actividad productiva la fabricación de estructuras metálicas (marcos, puertas, ventanas) para viviendas.

La Cooperativa Unilanz 1514RL, fue constituida el 21 de Marzo del 2005, la cual cuenta con 14 socios estructurados de la siguiente manera  
Coordinación de Administración: Presidente, secretario, tesorero;  
Coordinación de Evaluación y Control: Contralor; y Dirección de Educación: Director.

Por otra parte, la organización ha mantenido un excelente desarrollo en el campo productivo como también un clima de igualdad social y ha contribuido al aumento del empleo en este sector.

Sin embargo, presenta una deficiencia en su estructura organizativa, debido a que no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, que se encargue de mantener los aportes del capital humano, la cual ha traído algunos inconvenientes a la cooperativa, puesto que se muestran practicas de administración de personal no acordes con las actividades ideales que exige la materia, como por ejemplo: el proceso de reclutamiento y selección

no se basa en un modelo sistemático y científico, no hay una administración adecuada de las descripciones de cargos, no existe un buen control en la evaluación de desempeño, entre otros.

Por otra parte, los planes de beneficios económicos no se manejan de una manera adecuada ni con la importancia que estos merecen. Igualmente aspectos como, el desarrollo y capacitación de los trabajadores, también están ausentes en la cooperativa.

Así mismo no se cuenta con una persona encargada del área, y por lo tanto se enfocan principalmente en la nómina, ya que es lo único que les concierne, ya que deben de cancelar a los trabajadores por las actividades que realizan.

Por lo antes expuesto surge la necesidad de proponer la creación del departamento de recursos humanos, que permita garantizar la administración eficiente de los trabajadores de esta cooperativa, acordes con los requerimientos del negocio y el entorno que rodea la relación de trabajo.

Es por ello que conviene plantearse las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la cooperativa frente a la administración de Recursos Humanos? ¿Con respecto a la situación y a las necesidades de la cooperativa; cuales serian los aspectos más importantes de la Gestión de Recursos Humanos a desarrollar? ¿Cuál sería la estructura mas adecuada para el Departamento de Recursos Humanos en la cooperativa? ¿Crear un departamento de Recursos humanos facilitaría la administración de personal? ¿Un departamento de Recursos Humanos contribuiría con una eficiente gestión de administración de capital humano?

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.21 Objetivo general**

Proponer la creación de un departamento de recursos humanos para una cooperativa dedicada a la fabricación de estructuras metálicas. Con la finalidad de administrar eficientemente el capital humano.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Diagnosticar la situación actual de la administración de recursos humanos de la cooperativa.

Identificar los lineamientos necesarios para la creación del departamento de recursos humanos, dentro de la cooperativa.

Diseñar el departamento de recursos humanos conforme a los requerimientos de la cooperativa.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

En vista de las políticas implementadas por el gobierno, se ha hecho uso de instituciones financieras como: Banmujer, Inapyme y otros; pertenecientes a el Ministerio de economía popular (MINEP), entes

financieros y acreedores de carteras crediticias para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, donde sus nuevos lineamientos van enfocados al cooperativismo, en los distintos ramos a los cuales pertenecen, como son: Turismo, Agropecuario, Agrícola, Artesanal, Transporte, Ganadero, Restaurantes, Comedores, Carpintería, Construcción, Panadero, avicultura, Textil, Pesquero, Mecánico, Eléctricidad, Calzado, Orfebrería, Cerámica, y todo lo relacionado con la industria.

La definición de cooperativa para el país se entiende como proyecto de vida, como un proyecto socio productivo que va más allá de la actividad meramente económica y supone la configuración de relaciones de producción con carácter colectivista, solidario y sobre todo incluyente.

Las cooperativas no son un nuevo tipo de actividad socio económica que se este gestando en el país, su desarrollo, crecimiento y expansión, y puesta en práctica por parte de la políticas del ejecutivo nacional, han incrementado su aplicación dentro de los planes de desarrollo social de la nación, y se ha conformado en una forma mas organizada, para su puesta en función y desarrollo.

Por otra parte, la importancia que tiene para una organización, la administración de recursos humanos se ha decidido colocar en marcha un proyecto en donde se proponga el departamento de recursos humanos de esta forma la ejecución de esta propuesta beneficiara a la calidad de vida de sus trabajadores, manteniendo una mejor productividad, receptividad y satisfacción. Es de vital importancia, ya que se requiere de un departamento que se ocupe de la gestión de personal y que este a su vez este integrado a

la gestión de la empresa, a modo de poder convertirla en una organización mas completa.

Igualmente se contaría con la realización correcta de los procesos inherentes a la provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de recursos humanos, proporcionando las personas adecuadas en los puestos adecuados, un mejor rendimiento en el trabajo, se establecerían funciones y responsabilidades de acuerdo al nivel de preparación y se administrarían eficientemente los sistemas de recompensas y sanciones.

Como también, debido al crecimiento y expansión industrial del movimiento cooperativista su impulso actual, abriría el mercado laboral a los profesionales en la administración de recursos humanos, creándose un mercado laboral favorable, dando la inclusión a profesionales en el área, donde se podrían desempeñar como asesores de línea o de staff y laborando como organismos outsourcing. Por lo tanto, el desarrollo de esta investigación busca mediante la aplicación de técnicas en el área, crear un departamento de recursos humanos. Asimismo, se dejaran las bases para que sirvan de guía de estudios para futuros proyectos relacionados con este tema, dentro y fuera de esta casa de estudio

Por tanto, este estudio podrá servir de base o punto de partida para futuras investigaciones que se encaminen a proponer la creación de Departamentos de Recursos Humanos con todas las áreas que lo conforman.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

A través del seguimiento de las teorías y la práctica en los trabajos de investigación relacionados con la Creación del Departamento Recursos Humanos, los cuales deben ser tomados en cuenta debido que constituyen un apoyo fundamental en el desarrollo del estudio a realizar, la mayoría de los autores que se dedican al estudio del mismo, se centran en que para enfrentar el cambiante mundo empresarial, donde la competencia, la calidad de los productos y los retos de la globalización y la búsqueda del éxito de la organización, en el mercados de bienes y servicios. Frente a estos hechos resulta difícil excluir como elemento principal el Departamento de Recursos Humanos, el cual es de suma importancia en cualquier organización, considerando que el esfuerzo humano resulta la mejor arma para el funcionamiento de las organizaciones.

Por ello partiendo de este preámbulo entre unas de las investigaciones se puede citar:

Albertis, Sandra y Montero, E. (1994). **Diagnóstico y departamentalización de las funciones de relaciones industriales en una organización no gubernamental (Caso: Asociación Cristiana de Jóvenes (YMCA))**. Trabajo de grado para optar al título de Industriólogo. Es una

propuesta en la que se definió como la unidad de estudio a la sede central de la asociación cristiana de jóvenes YMCA, ubicada en San Bernardino. Fueron determinadas las necesidades reales en materia de Recursos Humanos, lo cual les permitió identificar el tipo de departamentalización requerida con sus respectivas funciones. La población objeto de estudio estaba conformada por 200 personas, pero sólo se tomó una muestra de diez personas del nivel directivo. El diseño de esta investigación responde a uno de tipo exploratoria y descriptiva. Los resultados señalaron que no existe un departamento destinado a cumplir con la función de relaciones industriales. La razón primordial argumentada fue de tipo económico. Otra razón aludida fue el crecimiento y expansión organizacional no planificada, por lo cual no se evaluó la necesidad de requerir un departamento en esta área.

La relación existente de esta investigación con la propuesta planteada es que se presenta la necesidad de un departamento destinado a esta actividad, que centralice las funciones existentes de recursos humanos, permitiendo la especialización de las mismas lo que conllevaría a un manejo eficaz del personal que labora en la empresa.

Lugo, T (1997) **Propuesta de departamentalización de Recursos Humanos para la administración del personal del Centro Clínico del Caribe, C.A de la ciudad de Puerto Cabello.** Trabajo de Grado para optar al título de especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Carabobo. Tuvo como objetivo general diseñar una propuesta de departamentalización de recursos humanos, que se adecuó a las características y necesidades del Centro Clínico del Caribe, con la finalidad de administrar de manera eficiente a su personal, y a los recursos que sean asignados, basados en la modalidad de proyecto factible.

Las conclusiones del trabajo refieren, a la necesidad de diseño de un departamento de Recursos humanos que coadyuve a la operatividad del Centro Clínico del Caribe, de acuerdo con sus requerimientos de personal y tamaño organizacional, como también a la selección de las funciones de recursos humanos para desarrollar, evaluar y mantener al personal idóneo en la mencionada clínica. Entre las recomendaciones sostiene que la directiva del centro clínico del caribe, c.a como ente superior en la toma de decisiones de este centro de salud estudie detenidamente la propuesta y someta a consideración su implantación, para así optimizar las funciones que han de ser llevadas a cabo dentro de su respectiva dirección, y por ende en toda la clínica.

La investigación antes citada guarda estrecha relación con la propuesta planteada, puesto que en ambas proponen la creación de un departamento de recursos humanos con la finalidad de que ayuden en la operatividad de acuerdo a los requerimientos del personal y tamaño de la organización, así como la selección de las funciones de recursos humanos para la eficiente administración del personal.

García, L (1999) **Propuesta de un modelo organizacional y de recursos humanos para la dirección de Santiago Mariño, Edo Aragua y su incidencia en la productividad.** Trabajo especial de grado para optar al título de especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Carabobo. Tuvo como objetivo general, proponer un modelo de organización y de Recursos Humanos en la dirección Municipal de Salud "Santiago Marino" que permita un aumento significativo en su productividad, así como también una mayor satisfacción en los trabajadores.

El estudio en referencia constituye un proyecto factible, conformado en dos etapas: una primera etapa en un diseño documental que parte de una revisión documental que aportarán elementos significativos a este estudio y una segunda etapa que comprende un diseño de campo no experimental donde se detectaron las necesidades de la organización, la muestra representa los informantes claves de la organización.

Las conclusiones, reflejan que la observación directa permitió conocer que el trabajo de la organización se realiza de mejor manera posible y con la participación del equipo que lo conforman; pero carece de mecanismos de evaluación precisos e indicadores que midan el grado de eficiencia, para obtener mejores niveles de productividad en la cual se recomienda que el departamento de recursos Humanos diseñe un manual de políticas, normas y procedimientos para que la organización se haga más dinámica, organizada y simplifique sus procesos y trámites.

Igualmente representa un gran aporte para esta investigación, debido a que se tomó como referencia algunos aspectos que pueden ayudar al desarrollo de la misma, como por ejemplo se refleja en el objetivo general al proponer un modelo de organización y de Recursos Humanos que aumente tanto la productividad como la satisfacción de los trabajadores.

Morales, P y González, M (2003) **Propuesta para la creación del departamento de Recursos Humanos de la empresa Cosmic Bowling** Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Recursos Humanos. Universidad de Carabobo. El objetivo general de la investigación, es crear el departamento de Recursos Humanos en la empresa Cosmic Bowling, con la finalidad de administrar eficientemente el capital humano. Para ello, se

realizó una investigación bajo la modalidad de proyecto factible, reafirmando con ello que la creación de este departamento facilita la toma de decisiones y garantiza el óptimo desempeño de los trabajadores.

Las conclusiones tomadas en esta investigación hacen énfasis en que, el nuevo departamento de Recursos Humanos le permitirá mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, porque ya se establecen procesos metódicos y específicos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. En el subsistema de aplicación de Recursos Humanos se pudo evidenciar que los procesos relacionados con éste, no se realizan de la manera más adecuada puesto que no existen descripciones de cargos.

Por lo que se relaciona con esta investigación, debido a que las dos investigaciones aunque con estrategias diferentes, lo que pretenden es la creación de un departamento de Recursos humanos, creando los subsistemas y herramientas claves con la finalidad de administrar eficientemente el capital humano.

Zambrano, R (2004) En su trabajo de pregrado, presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales , titulado: **Propuesta para la Creación de un departamento de recursos humanos en la Empresa Technology GM, CA**, la autora se plantea como objeto de estudio de la investigación crear un departamento de recursos humanos en la empresa Technology; con la finalidad de administrar de manera eficiente su personal y los recursos que les sean asignados, el tipo de diseño usado de acuerdo con los modelos existentes se ubica en una investigación descriptiva, bajo la modalidad de un proyecto factible, basado en fuentes bibliográficos y documental.

El estudio permitió concluir que la administración de la empresa no ejecuta actividades inherentes a recursos humanos y que en el subsistema de compensación y beneficio se aplican técnicas y procedimientos inadecuados. Con dicha propuesta se busco un mayor aprovechamiento del capital humano, el reconocimiento de las reivindicaciones socioeconómicas pertinentes y elevar la productividad en los planes de expansión y desarrollo de la empresa objeto de la investigación.

La relación existente de esta investigación, con la propuesta planteada es que, en ambos casos, es preciso centralizar las funciones de administración de recursos humanos pertinentes a la especialización del mismo, lo que conlleva a un manejo eficaz del personal que elabora en la organización.

## **ANTECEDENTE DE LAS COOPERATIVAS**

Las cooperativas se han desarrollado en Venezuela sin contar con un marco regulatorio que respondiese a su realidad. En la Constitución de 1961 se hace referencia a ellas en un contexto que las colocaba entre organizaciones de poca trascendencia, a ser protegidas y tuteladas, sin establecerles ningún papel protagónico en el desarrollo de nuestra sociedad. La ley de cooperativas de 1966 nace más como iniciativa de organismos internacionales que como resultado de un proceso nacional. La reforma de 1975 no modificó el sentido general de la ley.

Las cooperativas eran vistas en el ordenamiento jurídico sustentado en la Constitución de 1961, como entes dedicados a solucionar pequeños problemas comunitarios, como sujetos de protección y de tutela, incapaces de

desarrollar por sí solas grandes empresas y a las que expresamente se le vedaban campos de acción en el desarrollo económico y social. Se establecieron limitaciones para constituir bancos, aseguradoras, fondos y empresas cooperativas para atender la seguridad social. Otros sectores sociales encontraban en las leyes facilidades para desarrollar actividades en esas materias y, a la vez, la certeza de que no tendrían competencia seria porque no estaba permitida una opción asumida por trabajadores o usuarios de los servicios.

La Ley de Cooperativas establecía infinidad de disposiciones que pretendían regular el accionar de los entes cooperativos, limitando su capacidad de desarrollo empresarial, estableciéndoles una camisa de fuerza organizativa que las obligaba a desarrollar sólo un modelo de empresa asociativa. Eso limitó la constitución de organizaciones abiertas y flexibles que pudiesen desenvolverse en un entorno cambiante.

Esa misma visión, contradictoria con la naturaleza participativa de las cooperativas, privilegiaba las formas de gestión vertical, estableciendo mecanismos legales de delegación en pequeños grupos directivos, impulsando de hecho, así, formas de democracia representativa dentro de organizaciones que por su esencia, deben desarrollar la democracia participativa. Esas disposiciones tendían a hacerlas ineficientes y propiciar las carencias y peligros que se derivan de concentrar en pocas manos la gestión de estas empresas.

De igual manera, la Ley establecía mecanismos de articulación de las cooperativas, prediseñados, rígidos, que limitaban la capacidad de integración

real de las cooperativas con su comunidad, con otras organizaciones de gestión democrática, con otras cooperativas y con el país.

El Estado asumía un papel excesivamente tutelar que se manifestaba en disposiciones, como las referentes a la misma constitución inicial de estos entes, que en lugar de realizarse en los registros públicos en cada localidad, debían ser canalizados ante un ente nacional, que además les exigía estudios de viabilidad que eran evaluados sin parámetros establemente definidos.

Se pretendía sustituir el control democrático que los asociados y el movimiento cooperativo debe tener sobre sus propias organizaciones, por una supervisión externa, ejercida por un solo ente, necesariamente ineficiente, porque no puede concentrarse en un solo organismo público la supervisión de actividades tan variadas y disímiles que pueden realizar las cooperativas, como son las de carácter financiero, de seguros, de producción, de distribución de alimentos, educativas, de atención a la salud, de seguridad social.

Se creaban paralelismos con otros entes especializados de la administración pública en el control de actividades específicas, por un control que se realizaba a grupos humanos, por el simple hecho de optar por un tipo de personería jurídica: la cooperativa. Esta contradicción no se da con otras modalidades de personería jurídica. No existen organismos especializados en la fiscalización de compañías anónimas o empresas personales, o asociaciones civiles. Los entes de control se orientan al de actividades o procesos definidos, que pueden ser realizados por empresas y diversos tipos de personería jurídica.

Igualmente, la visión minimizadora del hecho cooperativo, limitado a pequeñas y débiles empresas orientadas a servicios marginales, no le dio importancia al Trabajo Asociado.

Las cooperativas son empresas gestionadas con participación democrática por los que asocian su trabajo para lograr bienestar personal y colectivo. El Trabajo Asociado voluntariamente es algo fundamental en ellas. En consecuencia no hay relación de trabajo dependiente en las cooperativas, salvo situaciones derivadas por la temporalidad de algunas tareas. La posibilidad de un gran desarrollo cooperativo está en la integración de la energía de todos los que aportan su trabajo en esta modalidad. El tema no es tratado en la Ley del Trabajo.

En la Ley de Cooperativas de 1975 tampoco se trata el tema. El desarrollo de las cooperativas en Venezuela rompió los moldes del marco regulatorio existente. Las modalidades de integración de las cooperativas, de hecho, en algunos casos fueron mucho más allá de lo formalmente establecido y en otros casos, las que se ajustaron a las disposiciones de la ley, se desarrollaron con muchas limitaciones, evidenciando su inadecuación a la realidad. Experiencias masivas de protección social realizadas en forma cooperativa sólo se han podido llevar a cabo forzando la interpretación en pequeños espacios en las disposiciones legales. Las experiencias cooperativas de mayor impacto en la comunidad encontraban caminos y formas organizativas adaptadas a sus procesos, quedando como un hecho simplemente formal, el de cumplir con las estructuras rígidas que indicaba la ley. Igualmente la planificación en las cooperativas se dio con procesos que superaban lo establecido en la Ley.

Por otra parte, muchas comunidades que optaban por organizarse de acuerdo con el concepto cooperativo terminaban no legalizándose o bajo la figura de asociaciones civiles, por ser estas más flexibles y de más rápida constitución. Las cooperativas participaron activamente en el proceso de elaboración de propuestas para la Constitución de 1999, buscando que en ella se establecieran las normas que le permitieran contribuir con el desarrollo nacional, aportando un medio de educación, organización y de protagonismo económico y social de gran importancia, que mostrase una alternativa a toda la sociedad, desarrollando procesos democráticos que no se limitan a la esfera estrictamente política, sino que abarcan lo económico y lo social. Se aportaron ideas basadas en la experiencia cooperativa, para que se reconociesen sus especificaciones se estableciese un marco regulatorio abierto y flexible que permitiese adaptarse a los valores culturales y a las necesidades de los asociados y al entorno cambiante en donde se desarrolla. Igualmente, las cooperativas han impulsado y participado activamente para que se promulgue una ley de cooperativas coherente con sus procesos y con la Constitución Nacional.

En tal sentido, las cooperativas surgen como formas de organizaciones de cooperación voluntarias, las cuales se diseñaron como un modelo alternativo al modelo capitalista, el cual propagaba una desigualdad económica creciente en los países que se sometían a su ley.

## **2.2 BASES TEORICAS**

### **Las Relaciones Industriales como Disciplina:**

Según Urquijo, José (1993) explica que la disciplina de Relaciones Industriales es orientada a:

El proceso de la conformación histórica de la disciplina de las relaciones industriales está orientada por una corriente (industrialista) que ve la conformación de ésta disciplina académica como la última etapa de un largo proceso de desarrollo de la "ciencia del trabajo" o de la "administración científica del trabajo" iniciando con los principios de la escuela taylorista que fue dominada por ingenieros industriales, hasta llegar a la actual sistematización de conocimientos con una visión socio-política de la empresa y con un sentido interdisciplinar y bajo la casi común denominación de relaciones industriales.(P.26)

La complejidad interdisciplinar de la especialidad expresa la especificidad pluralista de la misma, en la que el que quiera desarrollar la carrera tiene la ventaja de poder especializarse en un área, bien derecho laboral, desarrollo de personal, compensación y beneficios, recursos humanos, entre otras; o bien convertirse en un profesional multifacético capaz de ser un eficaz gestor de recursos humanos.

A continuación se define, basada en el criterio de Liso Francesco citado por Urquijo, José (1993) disciplina de las relaciones industriales como:

El conocimiento de la trama compleja de relaciones que a los sujetos activos del conflicto industrial (sindicatos, empleadores, estado), globalmente analizados en una visión interdisciplinar que utilice las diversas ópticas, suministradas por nuestro actual tipo de conocimiento científico el derecho, la economía, la sociología (P. 25).

En el lenguaje común se ha tratado de confundir el término de relaciones industriales con la administración de personal. Las relaciones

industriales abarcan un campo más amplio, un sistema más universal, que se sale del sistema de la administración de empresas confundirse con el sistema económico y social en que vivimos; que la administración de personal es una parte de las Relaciones Industriales que está definida dentro del campo específico de la administración en general.

Para tener una idea más clara al respecto se pueden definir según Marín, Daznie (1990) las relaciones industriales como:

Un conjunto de técnicas (ciencia aplicada), que basada en diferentes ciencias tales como: psicología, sociología, biología, matemática, antropología, economía, derecho, etc., se encarga del estudio del ser humano dentro del trabajo, y de los problemas y situaciones derivadas de éste, considerando al trabajo como un hecho social colectivo (base de cualquier sistema económico). (P. 2)

Los recursos humanos son uno de los factores fundamentales para que toda organización pueda mantenerse dentro del mercado, ya que a través de sus conocimientos, actitudes habilidades, entre otras, le dan vida y funcionamiento a toda organización. Para que exista coordinación en las labores que el personal efectúa se necesita de un sistema de recursos humanos, que según Chiavenato, Idalberto (2000):

Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ellas alcanzar los objetivos

individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (P. 165).

## **Diseño y Estructura Organizacional**

El diseño organizacional, comprende un conjunto de decisiones y acciones gerenciales que resultan en una estructura organizacional específica. Este proceso puede ser explícito o implícito, puede ser un experimento único o evolutivo; puede ser llevado a cabo por un solo gerente o por un equipo de ellos.

La estructura organizacional es un concepto abstracto, y define como las tareas del trabajo son divididas, agrupadas y coordinadas formalmente. Según Robbins S. (2004:425) " se define, en como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que se deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización, se presentan estos elementos como respuesta a preguntas estructurales importantes.

Especialización laboral: La esencia de de la especialización laboral esta en que, en lugar de que un solo individuo haga todo el trabajo, este se divide en varios pasos y cada uno lo completa una persona por su cuenta. Los individuos se especializan en una parte de una actividad y no en toda.

Departamentalización: Después de dividir las tareas mediante la especialización, hay que agruparlas de modo que se puedan coordinar aquellas que sean comunes. Unas de las formas más populares para agrupar las actividades se lleva a cabo por medio de las funciones realizadas. Desde luego, la departamentalización por funciones sirve en toda suerte de organizaciones y solo cambian las funciones de acuerdo con los objetivos y las actividades.

### **Tipos de departamentos**

Por Función: Puede ser utilizada en todos los tipos de organización, pero las funciones cambian para reflejar los objetivos y actividades de la organización.

La mayor ventaja de este tipo de agrupaciones es obtener eficiencia al reunir a especialistas similares. La división funcional en departamentos busca lograr economías de escalas al poner gente con destrezas y orientaciones comunes en unidades comunes.

Por tipo de Producto: El objetivo del agrupamiento por producto incrementar la responsabilidad por el desempeño del mismo, puesto que, todas las actividades relacionadas con un producto específico están bajo la dirección de un solo gerente.

Por Geografía o territorio: Se refiere a la división delimitada por regiones, como por ejemplo, oeste, sur, medio oeste y este, es decir, que

cada una de estas regiones es, en efecto un departamento organizado de acuerdo con la geografía.

Por Proceso: Puede ser utilizada para procesar clientes así como productos, es decir, que en un mismo departamento puede dividirse de acuerdo a su necesidad para agilizar el desenvolvimiento del mismo.

Por cliente: La premisa sobre la cual descansa este tipo de departamentalización es que los clientes de cada departamento tienen un conjunto en común de problemas y necesidades que se pueden enfrentar mejor si se tienen especialistas para cada uno.

Cadena de mandos: Es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quien reporta a quien. Responde preguntas de los empleados como a quien acudir se presenta un problema o ante quien son responsables.

Unidad de mando: Un subordinado debe tener solo un superior ante el cual es responsable directo.

Autoridad: Derecho inherente de una posición gerencial para dar ordenes y esperar que se acaten.

Tramo de control: Es el número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficacia.

Centralización y Descentralización: En algunas organizaciones los gerentes de alto nivel toman todas las decisiones, mientras que los gerentes

de bajo nivel solamente cumplen con las directrices de la gerencia de alto nivel. En el otro extremo, están las organizaciones en las cuales la toma de decisiones es empujadas hacia abajo hasta aquellos gerentes que están cercanos a la acción. Las primeras organizaciones son descritas como altamente centralizadas y las últimas como descentralizadas.

**Formalización:** Se refiere al grado en el cual los trabajos dentro de la organización están estandarizados, es decir, si un trabajo está altamente formalizado, entonces la persona a quien corresponde el trabajo impuesto tiene una mínima cantidad de discrecionalidad sobre lo que se hace, cuando debe hacerse y la forma en que él o ella lo deben hacer. Por otra parte, cuando la formalización es baja, los comportamientos de trabajo son relativamente no programados y los empleados tienen mayor libertad para ejercer la discrecionalidad en su trabajo.

#### **Departamento de recursos humanos:**

La labor integral del departamento en todas sus áreas, comprende la realización de actividades para que se formalice y active el sistema de recursos humanos, considerándose en la organización a las personas como elemento básico en la Administración de Recursos Humanos, dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la misión de la institución.

#### **Objetivo del departamento de recursos humanos:**

El objetivo estratégico del departamento de Recursos Humanos es: “Dotar, desarrollar y mantener las personas idóneas para cumplir con los objetivos y metas de la Institución”.

**Funciones:**

El Departamento de Recursos Humanos tiene a su cargo las siguientes funciones:

Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas pertinentes y los principios de administración de personal.

Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida del personal.

Asesorar oportunamente al personal sobre todas las materias del derecho laboral y legislativas que lo afecten, manteniendo un archivo actualizado de estas disposiciones legales.

Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.

Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.

Controlar la asistencia y los horarios de trabajo, sin perjuicio del control obligatorio que debe realizar cada Dirección.

Calcular, registrar y pagar las remuneraciones del personal.

Colaborar con el Departamento de Gestión y Desarrollo Organizacional en la aplicación de Programas de Inducción, Capacitación y Desarrollo Personal.

**DESCRIPCIÓN DE CARGOS:**

Cargo: Es un conjunto de tareas coordinadas y orientadas hacia un fin determinado, mediante el cual se contribuye el alcance de las metas de la organización o Empresa.

Análisis de Cargos (o Trabajo): El análisis de cargos o trabajo es el proceso que nos permite determinar, por medio de la observación, entrevista y estudio, todo lo relativo a un cargo específico, previamente diseñado.

De lo expuesto con relación al análisis de cargos, se desprende que a través del mismo se “desmenuza” al cargo, con el propósito de mejor estudiar sus partes componentes. De lo antes dicho, por lo tanto, obtendremos por consiguiente una gran cantidad de información detallada sobre el propósito de los cargos, las responsabilidades y autoridad asignada, el ambiente en que se desempeña el cargo, al igual que las características con que consecuentemente deberá contar el ocupante del mismo, por lo que la obtención y estudio de la información en juego resulta de vital importancia si es que el analista ha de lograr la compenetración debida con los cargos analizados. Por otro lado, la gama de la información considerada puede llegar a confundir a aquellos Analistas no familiarizados con los cargos, llevándolos a la sub-evaluación o sobre-evaluación de los elementos componentes de los cargos o también a no detectar la interrelación existente.

#### **PARTES COMPONENTES DE LA DESCRIPCION DE CARGOS:**

Las partes o cuerpos componentes de las descripciones de cargo son las siguientes:

Identificación del Cargo: En todos los casos, resulta lógico y necesario identificar, en forma clara y precisa, cada cargo descrito; por tal razón, la parte o cuerpo destinado a la identificación del mismo deberá contener la siguiente información:

Título del cargo: Deberá suministrarse el nombre por el cual el cargo es o habrá de ser conocido en la empresa.

Código del cargo: A objeto de asegurar una mejor y más efectiva identificación de los cargos, se le deberá asignar a los mismos un código numérico o alfanumérico que le identifique.

Gerencia u organización funcional de la que forme parte el cargo.

Departamento, Sección y Unidad a que esté asignado el cargo.

Nivel jerárquico que tiene el cargo en la escala de la empresa.

Numero correlativo que tiene asignado el cargo en la organización de la cual forma parte.

Lugar Geográfico en que se encuentra el Cargo: Especialmente en el caso de empresas cuyas operaciones se encuentran dispersas.

Niveles de Aprobación Asignados al Cargo: Con el objeto de ubicar al cargo en forma precisa, se hace necesario identificar el título del cargo al cual reporta el cargo descrito.

### **Sistema de Administración de Recursos humanos**

La década de los años noventa marcó, en todo el mundo, el preludio de un torbellino de cambios en los departamentos de recursos humanos. Esta década fue testigo de ciertas tendencias que tendrán repercusiones en las empresas. La gran competitividad y fluctuaciones del entorno económico

actual, la rápida evolución de la mano de obra, la mayor diversidad de la fuerza laboral con el aumento de la presencia de mujeres, el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, la insistencia sobre la calidad de los productos y servicios a precios competitivos, son algunas de las cuestiones que se han traducido en aportaciones críticas del departamento de recursos humanos para el éxito de la organización.

Para que las organizaciones no sólo se limiten a sobrevivir, sino que tengan éxito durante esta década, los departamentos de recursos humanos tendrán que hacer frente a esta difícil tarea con empuje y dinamismo. En este momento, parece aceptarse que algunas de las funciones y de las actividades tradicionales en las que se hacía más hincapié en el pasado ya no serán importantes en el futuro; en lugar de ello cobrarán más vigencia otras funciones y actividades.

Por consiguiente, la creciente importancia de los recursos humanos se debe a varias tendencias y crisis de la sociedad en general, y del mundo laboral en particular. A esto se añade el reconocimiento de que la gestión de los recursos humanos puede influir de manera importante en los objetivos de la organización.

### **Subsistemas de Recursos Humanos**

Dentro de la administración de recursos humanos existen cinco procesos básicos (provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal) los cuales se interrelacionan estrechamente e interdependientes. Su interacción obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros, originando así nuevos

cambios en los demás y genere adaptaciones y ajustes en todo el sistema. Desde una perspectiva sistémica, los cinco procesos pueden estudiarse como subsistemas de un sistema mayor.

Estos cinco subsistemas, según Chiavenato constituyen "un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización". (2001:159)

Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes establecido, debido a la interacción de los subsistemas no se relacionan entre sí de una sola y específica manera, pues son contingentes o situacionales, varían de acuerdo con la situación y depende de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, etc. Aunque son interdependientes, varían en extremo, y cuando uno de ellos cambia o se desarrolla en cierta dirección, no necesariamente los demás se desarrollarán o cambiarán en esa dirección o medida. A continuación se detalla cada uno de los subsistemas:

**a) Subsistema de provisión de recurso humano:** es aquel que corresponde al reclutamiento y la selección de personal. Como sistema abierto, la organización interactúa con un mercado de recursos humanos y experimenta profundas influencias del mercado laboral. Los mecanismos de oferta y demanda de estos mercados acarrearán consecuencias para los candidatos y las organizaciones que actúan en ellos. Además, como sistemas abiertos, las organizaciones se caracterizan por la rotación de

personal, cuyas causas pueden ser internas o externas, pero siempre imponen costos primarios y secundarios a la organización. El ausentismo constituye también otro factor de incertidumbre para las organizaciones.

En este escenario, el reclutamiento y la selección son parte de un mismo proceso. Para Chiavenato el reclutamiento "es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar". (2001:208)

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. Este exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de RH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

El reclutamiento se da dentro del mercado de trabajo, es decir entre el conjunto de personas disponibles que tienen la capacidad necesaria para ocupar los puestos que se ofrecen. El mercado de trabajo cambia con el tiempo, debido a los factores del entorno. Para lograr captar al personal que se necesita se utilizan dos fuentes de reclutamiento según sea la necesidad que presente la organización, entre ellas tenemos el reclutamiento interno y externo.

Según Chiavenato, el reclutamiento interno se hace necesario:

Cuando al presentarse determinada vacante la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferido con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar, transferencia de personal, ascenso de personal, transferencia con ascenso de personal, programas de desarrollo personal y planes de carrera. (2001:221)

El reclutamiento externo es aquel que opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Este incide sobre candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones, y pueden implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento: archivos elegibles, carteles o anuncios en la portería de la empresa, contactos con sindicatos y asociaciones gremiales, anuncios en diarios y revistas, agencias de reclutamientos, entre otros.

La selección es definido por Chiavenato como:

Un proceso de comparación entre dos variables: requisitos exigidos por el cargo vacante versus características ofrecidas por los candidatos. La selección también es un proceso para escoger de entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así Como la eficacia de la organización. (2001:239)

En la realidad, el proceso de selección se suele inclinar más hacia uno de los lados. Cuando el mercado de trabajo está muy constreñido, puede ver varios candidatos que soliciten un mismo puesto y los gerentes de la organización aplicarán una serie de recursos para identificar al candidato más conveniente. Por otra parte, cuando los trabajadores calificados escasean o cuando el candidato es un ejecutivo o un profesional con grandes calificaciones, cortejado, por varias organizaciones, los gerentes de la organización tendrán que ordenar la oferta y tomar su decisión sin tardanza alguna.

En las organizaciones la selección se lleva a cabo, primero obteniendo información acerca del cargo a proveer (mediante el análisis del cargo, del requerimiento de personal, etc.); segundo es la obtención de informes acerca del candidato mediante la aplicación de técnicas de selección: entrevista, pruebas de conocimientos o de capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Así mismo, el proceso de selección puede encadenar esas técnicas de selección en etapas secuenciales, dependiendo de la exactitud y la precisión que se pretenda alcanzar. La evaluación de los resultados de la selección puede hacerse mediante ciertos indicadores genéricos o mediante el cociente de selección.

**b) Subsistema de aplicación de recursos humanos:** los procesos aplicación incluyen la ubicación de las personas en los cargos y la evaluación de su desempeño en tales cargos.

La empresa es un sistema de roles. Un rol es un conjunto de actividades y comportamientos que se exigen a una persona. Para que ésta

comprenda los roles que se le asignan, se somete a una socialización empresarial, es decir, un aprendizaje de los valores, normas y comportamientos que la organización exige. No obstante, el desempeño del rol es complejo y está sujeto a muchas discrepancias y disonancias.

La administración de recursos humanos llama cargos a los roles. Los cargos no siempre son diseñados o especificados por la administración de recursos humanos, sino también por otros organismos que pueden utilizar varios modelos de diseño, como el clásico o tradicional, el humanista o el situacional. Obviamente, siempre habrá la posibilidad de enriquecer o ampliar el cargo. En la actualidad los cargos se adaptan y ajustan al desempeño profesional de las personas: es lo que se denomina enriquecimiento o ampliación de los cargos. Cuando los cargos son diseñados por los demás organismos, la administración de recursos humanos debe describirlos y analizarlos para administrarlos mejor, al establecer cuáles son las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que requieren los ocupantes de los cargos. Con el fin de conocer mejor las exigencias que los cargos imponen a sus ocupantes.

En cuanto a la evaluación del desempeño se puede decir que es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc.

La evaluación de desempeño según Stoner tiene cuatro objetivos básicos: "permitir que los empleados conozcan, de manera formal, que calificación merece su desempeño presente; identificar a los empleados que merecen aumento por mérito; localizar a los empleados que necesitan mayor capacitación, e identificación a los candidatos para ascensos". (1996:434)

Es importante que los gerentes señalen la diferencia entre desempeño actual y la posibilidad de ascenso (desempeño potencial), de los empleados. Los gerentes de muchas organizaciones no señalan esta diferencia porque presuponen que una persona tiene la capacidad y las habilidades para actuar bien en un trabajo, automáticamente actuará bien en otro puesto o con mayor responsabilidad. Ésta es la razón que explica por qué las personas, con frecuencia, son ascendidas a puestos en los que no pueden tener un desempeño adecuado.

A pesar de ser responsabilidad de línea y una función de staff, en algunas empresas la evaluación del desempeño puede estar a cargo del superior directo, del propio empleado o incluso de un comité de evaluación, según los objetivos de la evaluación del desempeño. Los principales métodos de la evaluación del desempeño son las escalas gráficas, la elección forzada, la investigación de campo, la comparación por pares, las frases descriptivas y los métodos mixtos. En cualquiera de estos métodos, la entrevista de evaluación del desempeño con el empleado evaluado constituye el punto principal del sistema: la comunicación que sirve de retroalimentación (feedback) y que reduce las discrepancias entre el superior y el subordinado.

**c) Subsistemas de mantenimiento de recursos humanos:** es aquel que está integrado por compensación, beneficios sociales, higiene y

seguridad en el trabajo y relaciones laborales. A continuación se detalla cada uno de estos:

La compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Básicamente, es una relación de intercambio entre las personas y la organización. La principal recompensa es el salario, cuyo carácter variado vuelve compleja su administración. La administración de salario busca implementar y mantener estructuras salariales capaces del alcanzar un equilibrio o consistencia internos, que se conjugan a través de una política salarial que defina las decisiones que la organización pretenda tomar con respecto a la remuneración de su personal.

La administración de esta vital área según Werther "es a través del departamento de personal, la cual garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva" (1996:331). Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata, con las dificultades que esto representa.

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorios de moral y productividad. Se orientan generalmente hacia el (ogro de ciertos objetivos referentes a las expectativas de corto y largo plazo de la empresa, con relación a los resultados de los planes. Casi

siempre, los objetivos básicos de los planes de beneficios sociales son: mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, mejoramiento del clima organizacional reducción de la rotación de personal y del ausentismo, facilidad en la atracción y el mantenimiento de recursos humanos y aumento de la productividad en general.

En muchas empresas, los beneficios sociales se orientaron en principio hacia una perspectiva paternalista y limitada, justificada por la preocupación de retener la fuerza laboral y disminuir la rotación de personal. Esta preocupación, mucho mayor en las empresas cuya actividad se desarrollan en condiciones difíciles y adversas y donde se vuelve crítica la definición de incentivos monetario y no monetario para mantener al personal, se extendió después a las demás empresas. En la actualidad los beneficios sociales, además de aspecto competitivo en el mercado de trabajo, constituyen actividades tendientes a preservar las condiciones físicas e intelectuales de sus empleados.

Respecto a la higiene en el trabajo Chiavenato señala que:

Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolos de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo esta relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: El hombre y su ambiente de trabajo. Se centra tanto en las personas (servicios médicos y servicios adicionales) como en las condiciones ambientales de trabajo: iluminación, ruido y condiciones atmosféricas (temperatura, humedad, ventilación, etc.). (2001:505)

La seguridad en el trabajo se dirige a la prevención de accidentes, robos e incendios. La prevención de accidentes busca identificar las causas de éstos, con el fin de eliminarlas y evitar que continúe provocando nuevos accidentes. La prevención de robos incluye esquema de vigilancia y de controles internos en la empresa. La prevención de incendio parte del concepto del triángulo del fuego, que permite clasificar los tipos de incendios y los métodos más eficaces de prevención y extinción de cada uno de ellos.

Las relaciones laborales son el sistema de relación entre la organización, sus miembros y los sindicatos que los representan. Tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos. En otros términos se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades por lo menos en teoría de los empleados. Las relaciones laborales constituyen la política de relación de la organización con sus propios miembros. En la práctica, es una especialidad política, puesto que el conflicto entre capital y trabajo puede resolverse, en una sociedad en transición, mediante una negociación política inteligente.

**d) Subsistema de desarrollo de recursos humanos:** los procesos de desarrollo de personas incluyen las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional.

El entrenamiento es un tipo de educación profesional más específico que la formación profesional y el perfeccionamiento profesional. Es un proceso educativo destinado a generar cambios de comportamiento. Su contenido implica transmisión de información y desarrollo de habilidades,

actitudes y conceptos Cuyos objetivos son el preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas de! cargo, proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona y cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El desarrollo de personas es un proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida. Como resultado de alguna experiencia, es probable que en el cerebro ocurran fenómenos que posibiliten a las personas establecer conexiones entre los eventos del mundo que los rodea, o entre el evento y la consecuencia que afecta a la persona, o incluso entre la acción y el evento. De este modo, el aprendizaje o desarrollo de personas se produce cuando se modifica el comportamiento de la persona, o incluso entre la acción y el evento.

Al respecto, Stoner señala que el desarrollo de personal tiene como objetivos:

Mejorar la efectividad general de las personas en sus puestos presentes y prepararlos para asumir más, responsabilidad cuando son ascendidos. Los programas para el desarrollo de personas se han generalizado más en años recientes debidos a que las personas, cada vez, exigen demandas más complejas y a que capacitar a las personas solo por medio de la experiencia representa un proceso que requiere mucho tiempo y no es confiable. (1996:430)

**e) Subsistema de control de recursos humanos:** incluyen bases de datos y sistemas de información y auditoría de RH. El control es un proceso de cuatro etapas: establecimiento de estándares deseados, observación del desempeño, comparación del desempeño con los estándares deseados y acción correctiva para eliminar o corregir las desviaciones.

El control se basa en información obtenida mediante el procesamiento de datos, que puede ser manual, semi-automático o automático. El procesamiento de datos exige que los datos se almacenen y se acumulen en registros y archivos denominados base de datos. A partir de la base de datos, puede planearse un sistema de información de RH como base para el proceso de toma de decisiones respecto de las personas. Dado que la ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff, es necesario que todas las jefaturas tengan información coherente acerca de sus subordinados.

La auditoría de recursos humanos, es definida por Chiavenato como:

El análisis de las políticas y prácticas de personal y la evaluación de su funcionamiento, ya sea para corregir las desviaciones o para mejorarlas. La auditoría es el sistema de control basado en la determinación de estándares de cantidad, calidad, tiempo y costo. Estos patrones permiten la evaluación y el control mediante la comparación con los resultados o el desempeño de aquello que se pretende controlar. (2001: 652)

La auditoría de recursos humanos tiene muchas explicaciones importantes, desde validar la honradez y justicia de los estados financieros, conocer la

gestión de recursos humanos y proporcionar una base crítica para las decisiones gerenciales. La auditoría presenta dos tipos que son la interna que es realizada por miembros de la organización y la externa, llevada a cabo por personal externo.

La dificultad de saber si la administración de personal lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos.

El departamento de recursos humanos se establece cuando en un proceso normal de crecimiento los gerentes, y administradores de la empresa empieza a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

Según Chrudden Herman y Sherman, Arthur (1970), el departamento de personal deberá organizarse alrededor de las necesidades de la compañía a la cual sirven.

En el momento de su creación, el departamento suele ser pequeño y lo dirige un ejecutivo de nivel medio. Es común que se limite a llevar los registros de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales y en algunos casos, colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados.

El tamaño de la compañía, la localización geográfica de sus unidades, la naturaleza de su operación, la de sus relaciones sindicales, el calibre de sus fuerzas de trabajo y la importancia que la administración superior concede a las relaciones de personal, constituye solamente algunos de los

factores que pueden afectar a la organización del departamento. El último factor puede ser, a menudo el más importante. Si la administración concede importancia suficiente a las relaciones de personal, posiblemente el departamento de personal se coloque en el mismo nivel y tenga la misma posición relativa que los departamentos de líneas.

En una organización el departamento de Recurso Humanos es un nervio vital. Una empresa puede tener la mejor planta y el equipo más moderno, que no será suficiente para continuar y tener éxito. Solamente las personas son capaces de impulsar o destruir una organización, por tanto, su significación es invaluable.

Las cooperativas como entes de colaboración y ayuda social, están reguladas por leyes, en tal sentido ésta tiene por finalidad crear normas generales que ayuden a la organización y funcionamiento de las cooperativas, así como también, establecer los mecanismos que propicien la relación, participación e integración de las cooperativas a los procesos comunitarios, con los sectores gubernamentales y privados.

## **LAS COOPERATIVAS.**

Las cooperativas como entes de colaboración y ayuda social, están reguladas por leyes, en tal sentido ésta tiene por finalidad crear normas generales que ayuden a la organización y funcionamiento de las cooperativas, así como también, establecer los mecanismos que propicien la

relación, participación e integración de las cooperativas a los procesos comunitarios, con los sectores gubernamentales y privados.

La Sunacoop es un organismo adscrito al Ministerio para la Economía Popular (Minep), que tiene como misión controlar y fiscalizar que las cooperativas procedan conforme a la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, es decir, se trata de garantizar el funcionamiento, por eso monitorea la actividad con el firme propósito que el cooperativismo se consolide y se practique tal como lo establece la mencionada ley”.

Teniendo en cuenta, la funcionalidad que presentan las cooperativas, se pueden definir las mismas, según el artículo 2° de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (2001:11) como: “Asociaciones abiertas y flexibles, de hecho y de derecho cooperativo, de la economía social y participativa, autónoma, de personas que se unen mediante un proceso y acuerdos voluntarios, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, para generar bienestar integral, colectivo y personal, por medio de procesos y empresas de propiedad colectiva, gestionadas y controladas democráticamente”.

Alguna de sus manifestaciones que presentan es que, son abiertas y flexibles, ya que cualquier persona puede ser admitida como socio, siempre y cuando cumpla con los requisitos de admisión establecidos en los estatutos; también los socios tienen la libertad de renunciar voluntariamente a la cooperativa cuando así lo deseen, éstas deben funcionar con un mínimo de cinco personas.

## **TIPOS DE COOPERATIVAS.**

De acuerdo al Sunacoop, las agrupaciones cooperativas pueden organizarse para todas las actividades económicas de acuerdo a las siguientes modalidades:

**Cooperativas de producción:** la asociación se realiza para producir algún bien o prestar algún servicio, los productores deberían productores primarios quienes realizaran las actividades conexas e inherentes para lograr su objetivo, entre ellas están:

- Producción Agrícola
- Producción Pesquera
- Transporte Urbano
- Transporte de Carga
- Prestación de Servicios Turísticos
- Asesoramiento Técnico

**Cooperativas de obtención:** tiene por objeto la asociación para la obtención de bienes y servicios, como son:

- .- Consumo
- .- Servicios múltiples

.- Ahorro y crédito

**Cooperativas mixtas:** sus funciones se orientan tanto a los objetivos de las cooperativas de producción como a la obtención de bienes y servicios, sus asociados deben ser productores y consumidores primarios, que realicen directamente las actividades para lograr su fin y adquirir para su propio consumo y uso, bienes y servicios.

### **Beneficio social en las cooperativas**

Las cooperativas, por su cuenta, en unión con otras o en coordinación con sus organismos de integración, podrán establecer sistemas y mecanismos de Protección Social, para sus asociados, especialmente a los que aportan directamente su trabajo. Estos sistemas serán financiados con recursos propios de los asociados, de la cooperativa, o provenientes de operaciones y actividades que realicen éstas o los organismos de integración cooperativa, así mismo, con recursos que puedan provenir del Sistema Nacional de Seguridad Social, para atender las necesidades propias de la previsión social. (Artículo 40. LEAC)

Estos y otros aspectos serán profundizados en el trabajo de grado de acuerdo al siguiente esquema tentativo.

- Realizar estudio teórico sobre la gestión del talento humano en la cooperativa sujeta a estudio.

- Estudio practico sobre la gestión del talento humano en la cooperativa sujeto a estudio.
- Propuesta para el diseño de un departamento de recursos humanos, el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la organización.

### **2.3 Definición de Términos**

**Administración:** Proceso que consiste en planificar, coordinar, desarrollar y evaluar diversas actividades que buscan cubrir los requerimiento presentados por una determinada organización.

**Administración de Recursos Humanos:** La administración de recursos humanos (ARH) consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo, que la organización representa el medio que permite a las personas alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

**Aplicación:** Subsistema utilizado por el administrador de recursos humanos para determinar las funciones, obligaciones y beneficios de los trabajadores de una organización.

**Control:** Es un proceso cíclico y repetitivo compuesto de cuatro etapas: establecimiento de los estándares deseados, seguimiento o monitoreo del desempeño, comparación del desempeño de los estándares deseados y acción correctiva si es necesaria.

**Cooperativa:** Asociación basada en el principio de la reciprocidad o mutualismo para fomentar los interés económicos de sus miembros, que contribuyen a la empresa común con parte de su actividad económica individual y tienen en ella igual responsabilidad y derechos.

**Cooperativismo:** Doctrina favorable a la cooperación en el orden económico y social, con el fin de mejorar las condiciones materiales mediante el desarrollo de cooperativa de todo tipo.

**Coordinación:** Armoniza todas las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Permite sincronizar resultados y actividades en proporciones adecuadas y ajustar los medios a los fines.

**Departamento:** Denominación de cada una de las divisiones o subdivisiones que configuran la administración de un lugar.

**Departamentalización:** Es un medio para obtener homogeneidad en las tareas de cada órgano, la cual solo puede lograrse cuando se reúne en la misma unidad todo lo que está ejecutando, pudiendo ocurrir en cualquier nivel jerárquico de la organización; es un medio de asignar actividades y agruparlas mediante la especialización de los órganos, con el fin de obtener mejores resultados, en conjunto.

**Departamento de recursos humanos:** Es aquel que obtiene, desarrolla, utiliza, evalúa, mantiene la calidad y el número apropiado de trabajadores activos para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada. Existe para ayudar a los empleados, directivos y organización a lograr sus metas; basando sus acciones en las actividades de la ARH.

**Dirección:** Proceso que consiste en conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión y control. La dirección está relacionada con la acción, como la puesta en marcha, y está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa.

**Eficiencia:** Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar objetivos de la organización.

**Productividad:** Se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo.

**Principios Cooperativos:** Se llama así el conjunto de normas doctrinarias fundamentales del cooperativismo.

**Provisión:** Acción y efecto de proveer, medida tomada para prevenir algo.

**Sistema.** Conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados.

**Subsistema:** Son las partes que componen el sistema integral de la administración de recurso humano, entre ellas caben destacar: reclutamiento y selección, socialización, capacitación y adiestramiento, compensación y beneficios, higiene y seguridad industrial, desarrollo organizacional, relaciones laborales, entre otras.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación está basado en la modalidad de un proyecto factible, el cual según UPEL (2001) “Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades, ya que busca solucionar un problema existente en la cooperativa. Como es la ausencia de un Departamento de Recursos Humanos.

Todo Proyecto Factible, de acuerdo con el Modelo Brito (1992) Diagnostico, estudio de factibilidad y diseño, consta de las siguientes fases:

FASES I: El diagnostico se sustentara en una investigación de campo que según Ramírez (1993: 25) es una investigación sobre el terreno que requiere instrumentos elaborados para acopiar información de una fuente primaria.

FASES II: Estudio de Factibilidad, que se realizara a través de la descripción de estudios: Técnico y Financiero.

Se diseñara la propuesta basada en las teorías, relacionadas con el fenómeno y con relación a la naturaleza de los datos de este estudio, se utilizo el paradigma cuantitativo.

Según Delgado de Smith, Yamile (2006:234) "Se entiende la creación de modelos, programas, planes, estrategias, lineamientos, políticas, y cualquier otro tipo de producto intelectual que esté destinado a servir de base operativa para solucionar problemas detectados en una organización productora de bienes o servicios o de cualquier grupo social".

El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo descriptiva, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. Así como también, fundamentada en una revisión documental.

Para desarrollar la propuesta planteada, fue necesario obtener la información en el mismo lugar donde ocurren los hechos, por lo que este estudio se sustenta en una investigación de campo, tal como lo señala Sierra, B. (1992:36) que "este tipo de investigación son los que se realizan observando el grupo o fenómeno estudiado en su ambiente natural".

### **3.2 ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

Para emprender este estudio como método de investigación la observación, combinada con una investigación de campo y documental a través de visitas informales y no estructuradas para obtener información que

aborde al planteamiento del problema y el desarrollo de los objetivos que va hacia la incorporación de un diseño de campo. Por cuanto este diseño permite no solo observar y recolectar los datos directamente de la realidad.

Para efecto del presente estudio la población está conformada 30 trabajadores, así mismo este diseño implica la ejecución de métodos que sean capaces de orientar la investigación y mediante la aplicación de cuestionario o entrevistas, las respuestas obtenidas con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se puede dar soluciones a la problemática ya existente en el objeto de estudio.

Considerando estos aspectos se elaboro cuadro técnico metodológico, el cual es una herramienta que ayuda a sintetizar los pasos que van a llevar a cabo para lograr el objetivo general que se ha planteado.

El cuadro técnico metodológico busca la descomposición de los objetivos de la investigación en unidades más específicas, es decir, se descompone el objetivo de tal manera que quede sólo la idea central del mismo y de una forma más precisa que en el enunciado general.

El cuadro técnico metodológico que se construyo contiene los siguientes aspectos:

-Variable, factor o dimensión, es el elemento a estudiar o medir, el cual nos planteamos en el objetivo de la investigación.

-Definición nominal de dicha variable, la cual puede ser extraída de diccionarios o libros especializados, así como también puede ser elaborada por el propio investigador.

-Indicadores, son los elementos que permiten medir o conocer la variable en la realidad, así como puede ser construida por los propios investigadores.

-Ítems, son las preguntas que surgen de los indicadores con el objeto de medir las variables.

-La fuente, la cual representa el lugar, documento o personas a las que se le van aplicar las encuestas o entrevistas.

- Y por ultimo el Instrumento, es la herramienta a través de la cual se van a obtener las observaciones y mediciones de las variables.

En este ese sentido el Cuadro Técnico Metodológico se amplía de la siguiente manera:

Cuadro N° 1 Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo Específico N° 1: Diagnosticar la situación actual de la administración de recursos humanos de la cooperativa

| Dimensiones   | Definición  | Indicadores          | Ítems   | Fuentes  | Técnica e Instrumentos         |
|---|---|----------------------|---|--|--------------------------------|
| Situación actual de la administración de recursos humanos | Son las condiciones que presenta una organización en cuanto a las actividades o procesos básicos de la administración de RRHH. Dichas actividades son acciones emprendidas para proporcionar y mantener relaciones laborales adecuadas. | Admisión de Personal | ¿Cómo es el proceso de Reclutamiento y Selección de personal?<br>¿Cuáles son las Fuentes de Información para Reclutamiento?<br>¿Qué Técnicas de selección utilizan?<br>¿Realizan Entrevistas del personal?<br>¿El personal recibe inducción luego de su contratación? | J<br>U<br>N<br>T<br>A<br><br>D<br>I<br>R<br>E<br>C<br>T<br>I<br>V<br>A | Cuestionario<br><br>Entrevista |

| Dimensiones | Definición | Indicadores             | Ítems  | Fuentes  | Técnica e Instrumentos          |
|-------------|------------|-------------------------|--|--|---------------------------------|
|             |            | Desarrollo del Personal | ¿Existen planes de Capacitación y Adiestramiento?<br><br>¿Utilizan políticas para el desarrollo Organizacional?<br><br>¿Realizan Entrenamiento del personal? | J<br>U<br>N<br>T<br>A<br><br>D<br>I<br>R<br>E<br>C<br>T<br>I<br>V<br>A | Entrevista<br><br>Cuestionarios |
|             |            | Aplicación de Personal  | ¿Existen Perfiles de cargo para cada área de trabajo?<br><br>¿Se realiza la evaluación de desempeño?   |  |                                 |

Fuente: Barrios, Roa, Tortolero. 2.008

| Dimensiones | Definición | Indicadores               | Ítems   | Fuentes | Técnica e Instrumentos |
|-------------|------------|---------------------------|---|---------|------------------------|
|             |            | Mantenimiento de personal | <p>¿Cómo son las condiciones de Higiene y Seguridad laboral?</p> <p>¿Emplean bonificación extras a lo establecido legalmente?</p> |         |                        |
|             |            | Control de personal       | ¿Cuáles son los aspectos que contienen el sistema de información de RRHH?   |         |                        |

Cuadro N° 2 Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo Específico N° 2: Identificar los lineamientos necesarios para la creación del departamento de recursos humanos, dentro de la cooperativa.

| Dimensiones   | Definición  | Indicadores                         | Ítems  | Fuentes               | Técnica e Instrumentos |
|---|---|-------------------------------------|--|-----------------------|------------------------|
| Lineamientos necesarios para la creación del departamento de recursos humanos | Son los criterios establecidos por medio de los cuales se logra la estructuración y funcionamiento de un departamento de recursos humanos | Homogeneidad de funciones           | ¿Cómo se desarrollan los procesos de Estructuración, Responsabilidad y Jerarquización de las funciones | J<br>U<br>N<br>T<br>A | Entrevista             |
|   |   | Estructura físicas                  | ¿Existe un espacio físico disponible y apropiado para la oficina                                       |                       |                        |
|   |   | Gastos de operatividad y desarrollo | ¿Existe un presupuesto adecuado para la creación del departamento de recursos humanos?                 |                       |                        |
|   |   |                                     |  |                       |                        |

### **3.3 COLECTIVO A INVESTIGAR**

#### **Población**

Cuando se hace una investigación, es necesario aclarar quienes van a suministrar la información requerida a fin de cumplir con los objetivos propuestos, es decir, se refiere a la población a estudiar.

Según lo planteado por Chourio, J. (1987:10) "Una población esta constituida por un conjunto de elementos o datos que presentan características comunes o muy parecidas", por otro lado, el autor acota que la población puede ser finita e infinita, según se puedan contar o no sus elementos.

También es preciso señalar la definición que dan Hurtado y Toro (1999:78) sobre población: `` se refiere al conjunto para el cual serán validas las conclusiones que se obtengan, a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) que se van a estudiar``.

En este caso específico la cooperativa se encuentra conformada por nueve (09) miembros, los cuales conforman los cargos directivos instituidos por la ley especial asociaciones cooperativas, que van desde la figura del presidente hasta la de los vocales y 30 trabajadores, estos se encuentran registrados ante la superintendencia nacional de cooperativas (SUNACOOB), el cual regula las actividades de estas agrupaciones.

## Muestra

A fin de que los instrumentos que se apliquen arrojen resultados correctos que permitan el alcance de los objetivos, es necesario determinar el tamaño de la muestra que será representativa de la población, en vista de que no se considera pertinente trabajar con la totalidad de la misma.

A este respecto, Hurtado y Toro (1999) se refieren a la muestra como un conjunto de elemento que representan a una población y a quienes será aplicado las técnicas e instrumentos de recolección de la información que sean escogidos.

La muestra debe ser escogida cuidadosamente, ya que al no ser representativa se podrían obtener resultados poco confiables y no se lograría evidenciar de manera óptima la realidad estudiada.

A continuación se indica el tamaño de la muestra:

Delgado, Colombo y Orfila (2003:57) señalan la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(Z)^2}{\frac{(E)^2}{P \times Q} + \frac{(Z)^2}{N}}$$

A partir de ello, se ha determinado:

Nivel de confianza: 95%

Error máximo permisible: 9%

P = probabilidad de éxito de 0,5

Q = probabilidad de fracaso de 0,5

N = 30 trabajadores

Z = nivel de confianza (1,96)

Por lo cual:

$$n = \frac{(1.96)^2}{\frac{(0.09)^2}{0.5 \times 0.5} + \frac{(1.96)^2}{30}}$$

$$n = \frac{3.8416}{\frac{0.0081}{0.25} + \frac{3.8416}{30}}$$

$$n = \frac{3.8416}{0.0324 + 0.128053}$$

$$n = \frac{3.8416}{0.160453}$$

$$n = \mathbf{23.94}$$

La muestra estará conformada por 24 trabajadores.

### **TIPOS DE MUESTREO:**

Para Levin y Rubin (1996) censo o muestreo, es donde algunas veces es posible y práctico examinar a cada persona o elemento de la población que deseamos describir, a esto lo llamamos una "enumeración" completa o censo, utilizamos el muestreo cuando no es posible contar o medir todos los elementos de la población.

Existen dos métodos para seleccionar muestras de poblaciones, el muestreo no aleatorio o de juicio, y el muestreo aleatorio o de probabilidad. En el muestreo de probabilidad, todos los elementos de la población tienen la oportunidad de ser escogidos en la muestra. En el muestreo de juicio, se emplea el conocimiento y la opinión personal para identificar aquellos elementos de la población que deben incluirse en la muestra. Una muestra seleccionada por muestreo de juicio se basa en la experiencia de alguien de la población.

Muestreo aleatorio simple, lo indica el autor Levin y Rubin (1996), como la forma de seleccionar muestra mediante métodos que permitan que cada posible muestra tenga una igual probabilidad de ser seleccionada y que cada elemento de la población total, tenga oportunidad igual de ser incluido en la muestra.

Por ello una vez revisados los tipos de muestreo que existen, se ha elegido el probabilístico de azar simple, es decir, se realizó un muestreo aleatorio simple de la población de los trabajadores de la cooperativa sujeta

al estudio, dado que según sus características, se considera apropiado para ser aplicado en una población que se conoce, es finita y de ser de simple aplicación.

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas de recolección de datos constituyen las herramientas utilizadas por el investigador, a fin de obtener información que posteriormente sirva para el análisis.

Para efectos de esta investigación se aplicarán el uso de la revisión documental, la entrevista y el cuestionario. La revisión documental es definida por Delgado de Smith, Yamile (2006:262) "el acopio de los antecedentes relacionados con la investigación; se realiza por la consulta de documentos escritos, sean formales o no, en lo que se plasmó un conocimiento que fue avalado por autores que realizaron una investigación previa".

De la misma manera se ha de aplicar el uso del cuestionario el cual es señalado por Hurtado León, Iván (1997) como:

Una forma concreta de la técnica de observación, logra que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones. Permite además aislar ciertos problemas que nos interesen y focalizar los aspectos del fenómeno que se consideren esenciales.

Para esta investigación se aplico un cuestionario estructurado, el cual, en opinión de Hernández, R. (1991:242) "tiene como propósito recopilar datos importantes que puedan aportar lo seleccionados con el fin y/o verificar

criterios importantes para mejorar la situación planteada”. Dicho instrumento estuvo conformado por veintiún (21) preguntas cerradas, de las cuales diecinueve (19), son de tipo dicotómico con dos (02) alternativas de respuesta y dos (02), son de tipo politómicas con varias alternativas de respuesta, de modo que sean respondidas en un tiempo prudencial por todos los trabajadores a los cuales se les aplico el instrumento. (Ver anexo 01).

Igualmente se realizaran entrevistas, en lo referente el autor Sabino Carlos (1992:154) define “La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes nos proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes u expectativas”. Es importante que en todo momento los datos sean recabados con total respeto por los derechos de los individuos y sin afectarlos. Es por ello que se considera vital por parte de los indagadores, el empleo de principios éticos que regulen el desarrollo de esta investigación, la cual se pueda orientar a la mayor objetividad posible.

## **VALIDACIÓN**

Todos los instrumentos de recolección de datos deben precisar de la validez de contenido, la cual consiste en hacer una revisión profunda de cada uno de los ítems que estructuran el instrumento; por consiguiente, para determinar la validez del instrumento. Según Hernández, Fernández y Lucio (1998:236) El juicio de criterio establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo.

## **CONFIABILIDAD**

Al elaborar un instrumento es necesario saber si es confiable o no. El termino confiabilidad se refiere según Hernández, Fernández y Lucio (1998:236) "La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas" es decir que correspondan a la realidad que se pretende conocer, la exactitud de la medición en diferentes momentos.

## CAPITULO IV

### 4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente instrumento tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos una vez aplicado el instrumento de recolección de información a los empleados de la cooperativa, a fin de dar a conocer la apreciación de los trabajadores con relación a la gestión del recurso humano en esta agrupación cooperativa.-

1. ¿Existe una estructura organizativa definida en la cooperativa?



Fuente: Barrios, Roa, Tortolero. 2.008

#### Interpretación:

Los resultados indican que los trabajadores tienen un pleno conocimiento de cómo está estructurada la cooperativa, la forma de organizar y coordinar las actividades como también los procedimientos, asignaciones que corresponde a cada función.

2. ¿Existe una cadena de mando clara y continua que relacione a cada persona de la cooperativa?



Fuente: Barrios, Roa, Tortolero. 2.008

**Interpretación:**

El grafico demuestra que un 96% de los trabajadores conocen su cadena de mando, lo cual es positivo, ya que los relaciona con cada persona de la cooperativa, y un 4% no poseen ese conocimiento.

3. ¿Existe un espacio físico disponible y apropiado para la creación del departamento de recursos humanos?

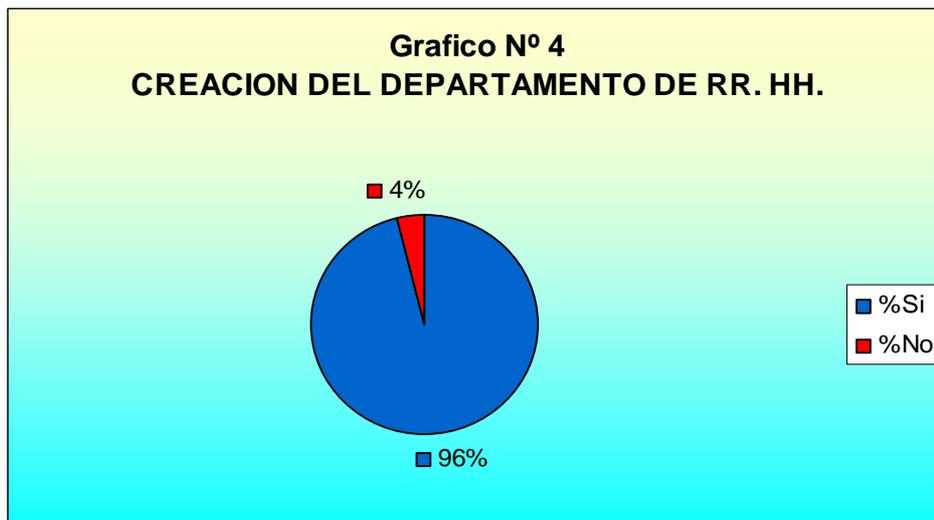


Fuente: Barrios, Roa, Tortolero. 2.008

**Interpretación:**

El mayor porcentaje afirma que si existe un espacio físico disponible para la creación de un departamento de recursos humanos, lo cual es favorable, ya que si se puede crear un departamento de recursos humanos con condiciones de estructuras físicas separadas, y el 4% restante de los trabajadores dicen que no.

4. ¿La creación de un departamento de recursos humanos beneficia a la cooperativa en el desarrollo de sus actividades en materia de una mejor gestión del talento humano?



Fuente: Barrios, Roa, Tortolero. 2.008

**Interpretación:**

La mayoría de los trabajadores respondieron que están de acuerdo ya que la creación de un departamento va representar un gran beneficio para así, poder desarrollar sus habilidades, destrezas y beneficiando en el desarrollo de sus actividades, lo cual es positivo, ya que con un departamento de recursos humanos se llevarían a cabo cada uno de los subsistemas de recursos humanos de manera correcta y efectiva, y solo un 4% están en desacuerdo.

5. ¿Existe un proceso de reclutamiento y selección de personal?

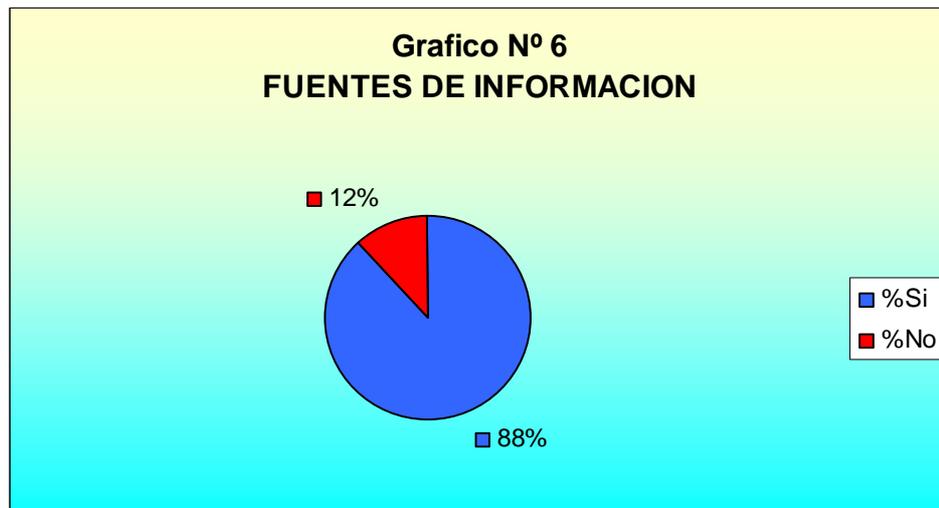


Fuente: Barrios, Roa, Tortolero. 2.008

**Interpretación:**

A pesar de no existir un departamento de recursos humanos, si se realizan los procesos de reclutamiento y selección, lo que es importante, ya que el individuo es evaluado antes de darle ingreso; sirviendo como una ventaja que favorece la creación de un departamento eficiente.

6. ¿Utilizan fuentes de información para la captación de personal para la cooperativa?

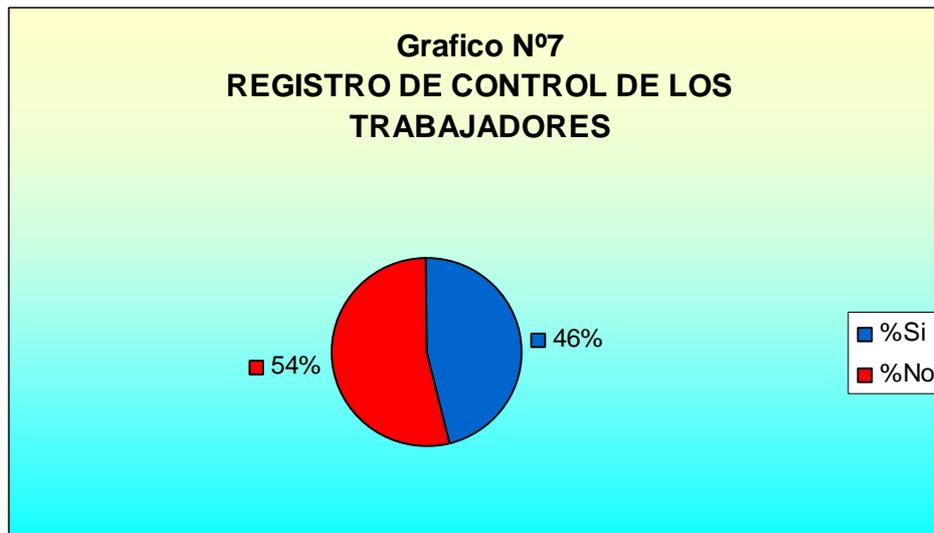


Fuente: Barrios, Roa, Tortolero. 2.008

**Interpretación:**

En este caso estar totalmente de acuerdo en conocer técnicas de selección que tiene la cooperativa a la hora de buscar nuevos empleados, reconocen que esta en constante incorporación de personas, sea para sustituir empleados o para ampliar el cuadro del personal en épocas de crecimiento para integrar a nuevos talentos humanos y cumplir con las actividades de la cooperativa. La utilización de fuentes informativas para la captación del personal, es importante, ya que el capital humano debe ser capacitado y adiestrado continuamente, para así cumplir con los objetivos y metas que se halla puesto la cooperativa.

7. ¿La cooperativa lleva algún registro de control como medio de información acerca de los trabajadores?

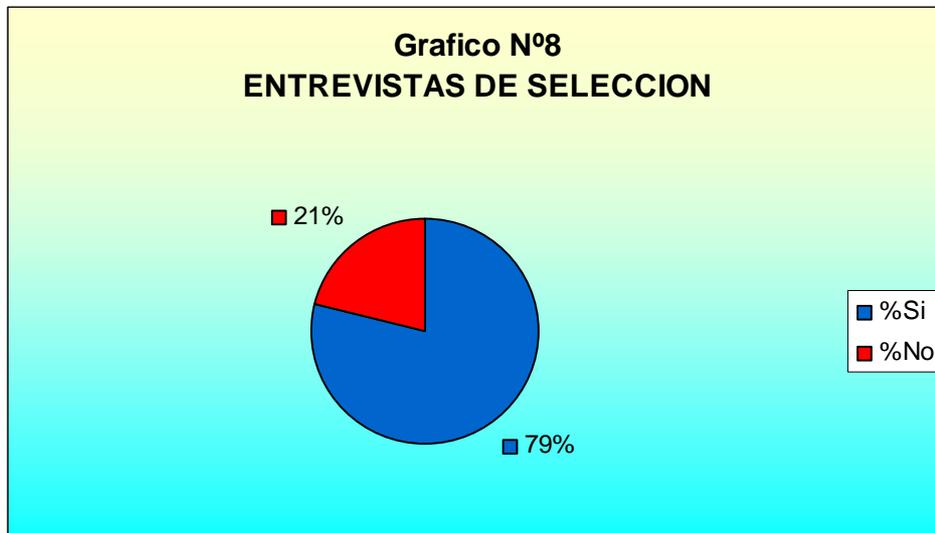


Fuente: Barrios, Roa, Tortolero. 2.008

**Interpretación:**

Esta paridad de datos hace inferir que los trabajadores no tienen un conocimiento específico de cómo se llevan a cabo los registros de control dentro de la cooperativa.

8. ¿Se realizan las entrevistas de selección de personal?

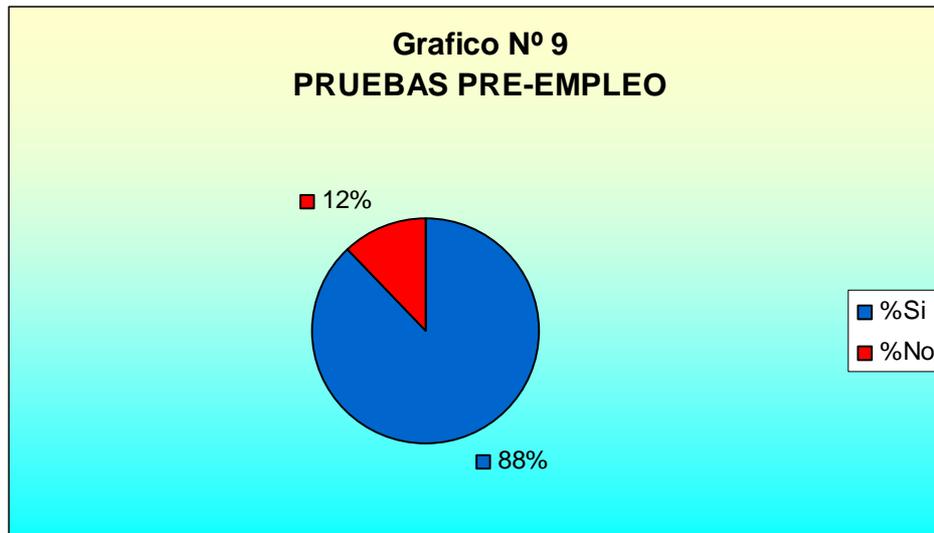


Fuente: Barrios, Roa, Tortolero. 2.008

**Interpretación:**

Los resultados arrojan que la mayoría de los trabajadores han recibido entrevistas al momento de ingresar a la cooperativa lo que indica que se lleva un proceso parcial, lo cual es de suma importancia para conocer al individuo y realizar una buena selección y optar por el sujeto idóneo para el cargo que se encuentre vacante para el momento en la cooperativa.

9. ¿Aplican pruebas de pre-empleo antes de la contratación de personal?

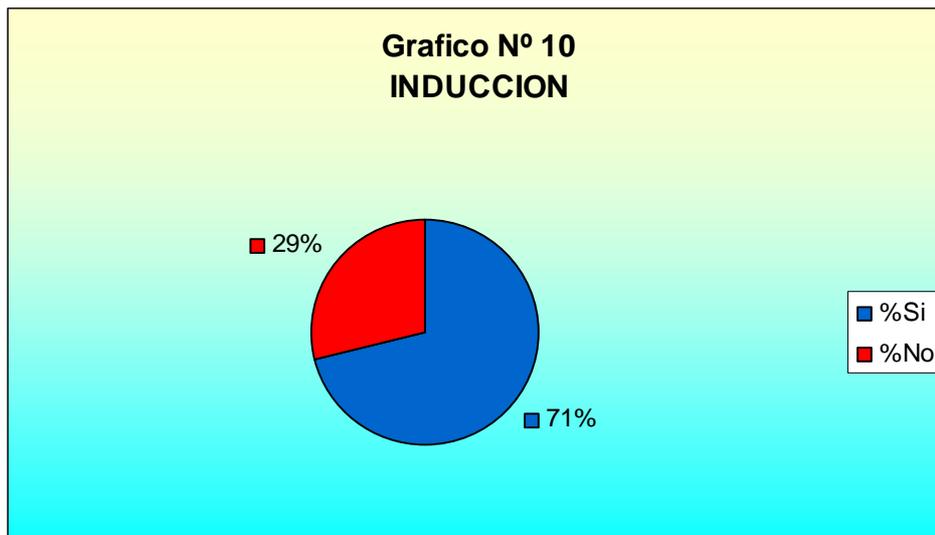


Fuente: Barrios, Roa, Tortolero. 2.008

**Interpretación:**

Se demuestra que un 88% de los trabajadores fueron sometidos a pruebas pre -empleos, lo cual hay que mejorar, ya que todos los trabajadores deben ser sometidas a las misma para así conocer las condiciones físicas y de salud en que este se encuentre, y un 12% dijo que no.

10. ¿El personal recibe inducción luego de su contratación?

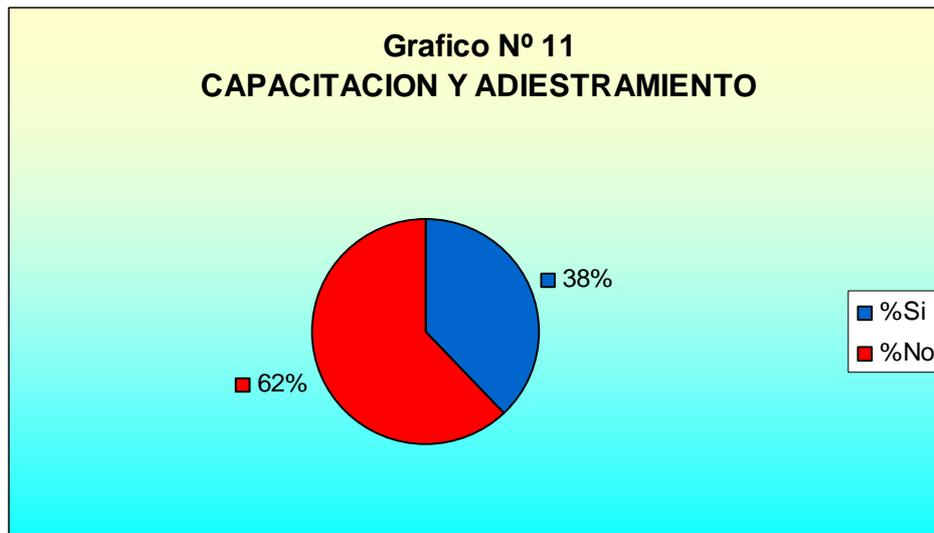


Fuente: Barrios, Roa, Tortolero. 2.008

**Interpretación:**

Los resultados obtenidos menciona que si se aplican programas de inducción a sus trabajadores, señalan que la inducción de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la cooperativa, pues se trata de posicionarlas en sus labores y clarificarles su papel y los objetivos.

11. ¿Existen planes de capacitación y adiestramiento?

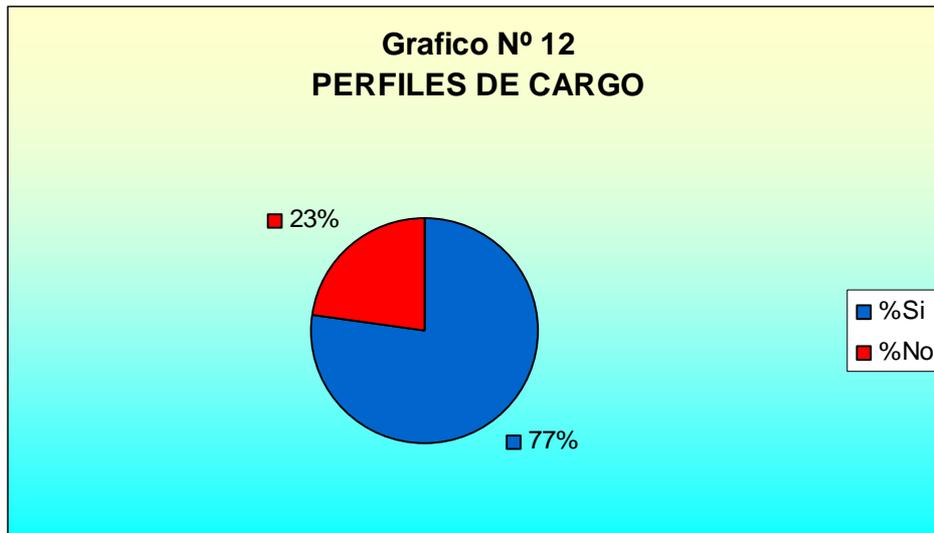


Fuente: Barrios, Roa, Tortolero. 2.008

**Interpretación:**

Los resultados demuestran que la cooperativa no posee planes de capacitación y adiestramiento lo cual no les permite capacitarse de manera constante, y poder desempeñar mejor sus funciones lo cual hay que mejorar, ya que la capacitación y el adiestramiento es de suma importancia por que con el se mantiene a los individuos actualizados, y ayuda a cumplir metas y objetivos que la organización se halla propuesto.

12. ¿Existen perfiles de cargo para cada área de trabajo?

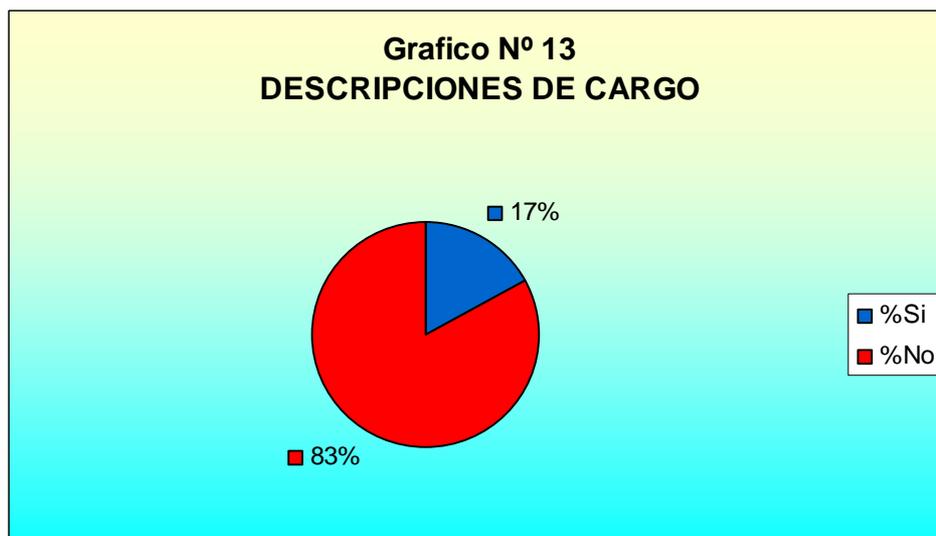


Fuente: Barrios, Roa, Tortolero. 2.008

**Interpretación:**

Se demuestra que un 77% de los trabajadores conocen de la existencia de los perfiles de cargo, y el 23% restante desconoce de su existencia.

13. ¿Se encuentra establecida las descripciones de cargo de los trabajadores de la cooperativa de forma escrita?



Fuente: Barrios, Roa, Tortolero. 2.008

**Interpretación:**

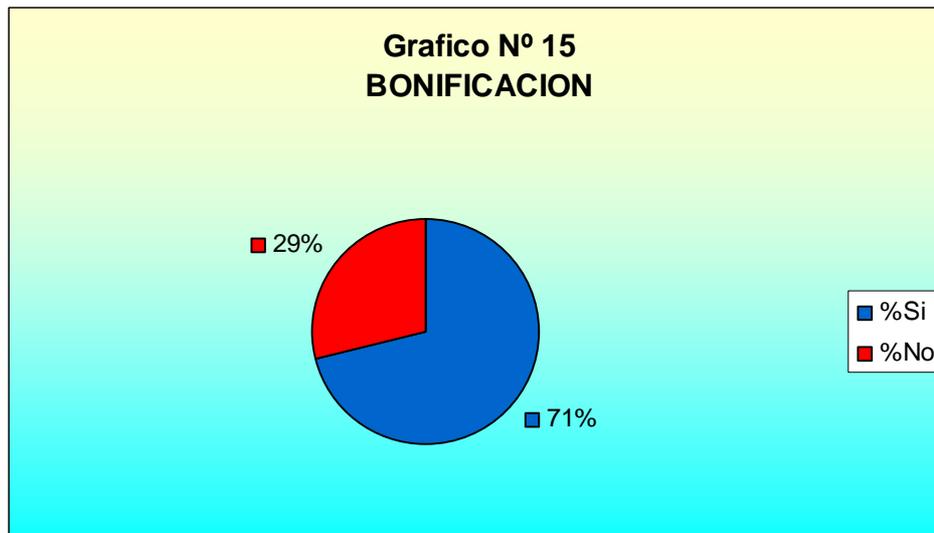
Se demuestra e indica que no hay un registro de las funciones que cada trabajador debe desempeñar.

14. ¿Se aplican las condiciones de higiene y seguridad industrial como lo establece la Ley Orgánica De Protección condiciones y medio Ambiente de trabajo?

**Interpretación:**

Se demuestra que la totalidad de los trabajadores sujeto al estudio están de acuerdo en que si se aplican las condiciones de higiene y seguridad industrial como lo establece la Ley Orgánica De Protección condiciones y medio Ambiente de trabajo, garantizado a los trabajadores condiciones de seguridad salud y bienestar en un medio ambiente de trabajo y adecuado para el ejercicio de sus facultades tanto físicas como mentales.

15. ¿Se emplea bonificación de jornada extraordinaria como esta establecido legalmente en la Ley Orgánica de Trabajo?

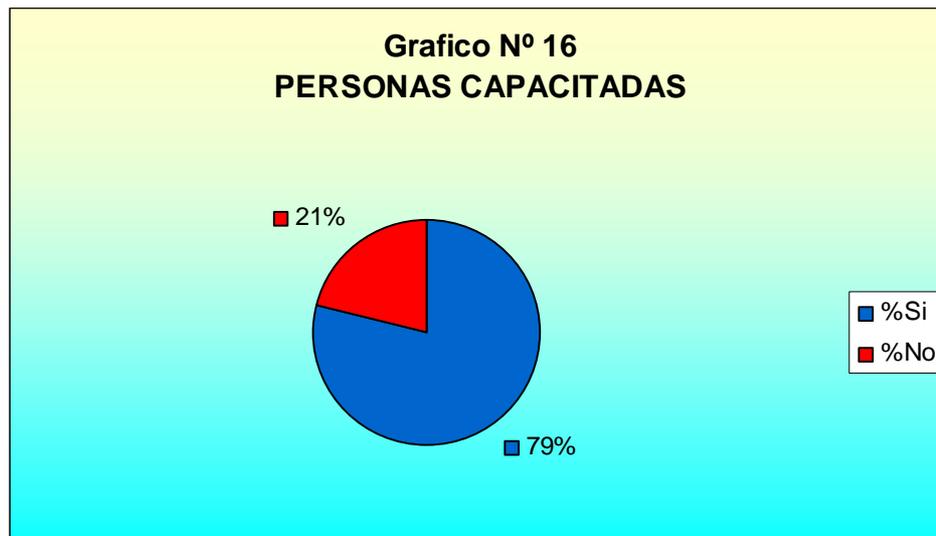


Fuente: Barrios, Roa, Tortolero. 2.008

**Interpretación:**

El gráfico arroja que un 71% de los trabajadores si reciben bonificación por jornada extraordinaria, como lo establece la LOT, y un 29% no la recibe o desconoce de este beneficio.

16 ¿Existe en la cooperativa personal capacitado para cumplir y llevar a cabo las actividades y funciones del departamento de Recursos humanos?

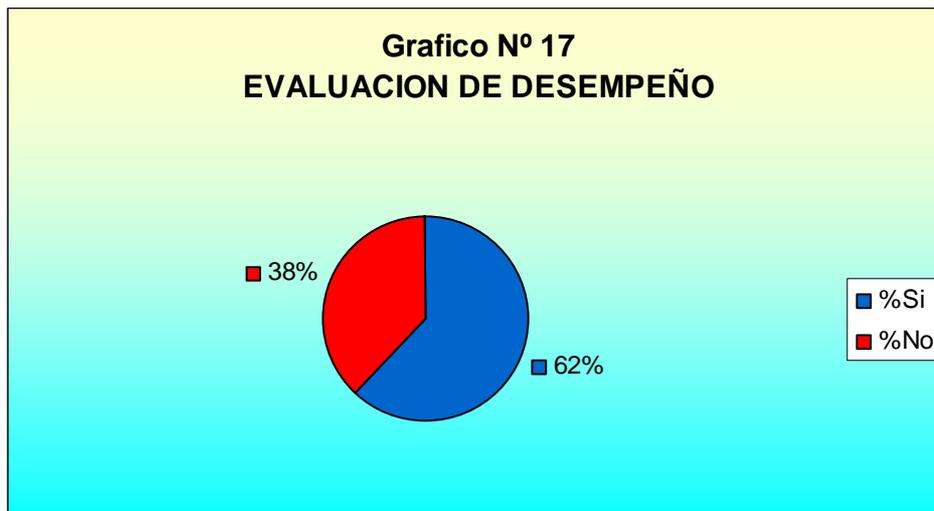


Fuente: Barrios, Roa, Tortolero. 2.008

#### **Interpretación:**

El grafico indica que el 79% de los trabajadores conocen de la existencia de personas capacitadas para cumplir y llevar a cabo las actividades y funciones del departamento de Recursos humanos, lo cual es de suma importancia, ya que la cooperativa reduciría tiempo y costo en la búsqueda de un candidato idóneo para que cumpla con las funciones de un departamento de recursos humanos; y un 21% no tiene el conocimiento.

17. ¿Se realiza algún proceso para evaluar el desempeño de los trabajadores de la cooperativa?

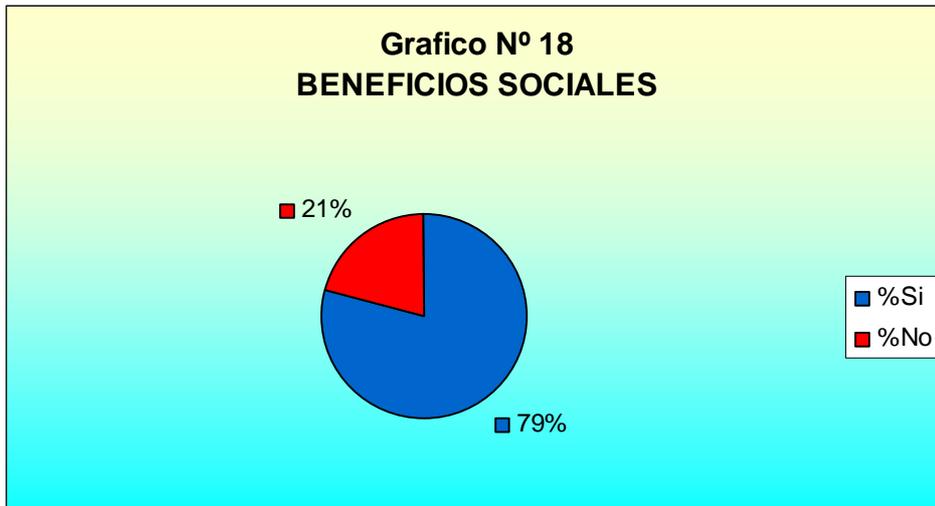


Fuente: Barrios, Roa, Tortolero. 2.008

**Interpretación:**

Considerando que la evaluación de desempeño, son el procesos de control de las actividades de la organización, esta encuesta arrojo que los trabajadores tienen conocimiento de la aplicación de algún proceso para evaluar su desempeño, sin olvidar que es un instrumento importante también para llevar a cabo todas las actividades a desarrollar dentro de cooperativa

18. ¿La cooperativa ofrece planes de beneficios sociales y económicos a sus trabajadores?



Fuente: Barrios, Roa, Tortolero. 2.008

**Interpretación:**

La cooperativa se desarrolla a través de los procesos productivos tomando en cuenta que esto genera ganancias, la mayoría de los trabajadores describe estar de acuerdo con los beneficios que les otorga la misma, una buena producción siempre se darán incentivos de buena calidad.

19. Indique si la cooperativa existe los siguientes dispositivos tendientes a garantizar la integridad de los trabajadores.

Alternativas:

- 19.1 Salidas de emergencia.
- 19.2 Señalización.
- 19.3 Alarmas.
- 19.4 Extintores de incendios.
- 19.5 Equipos de protección de personal.

#### **Grafico Nº 19.1**

##### **Interpretación:**

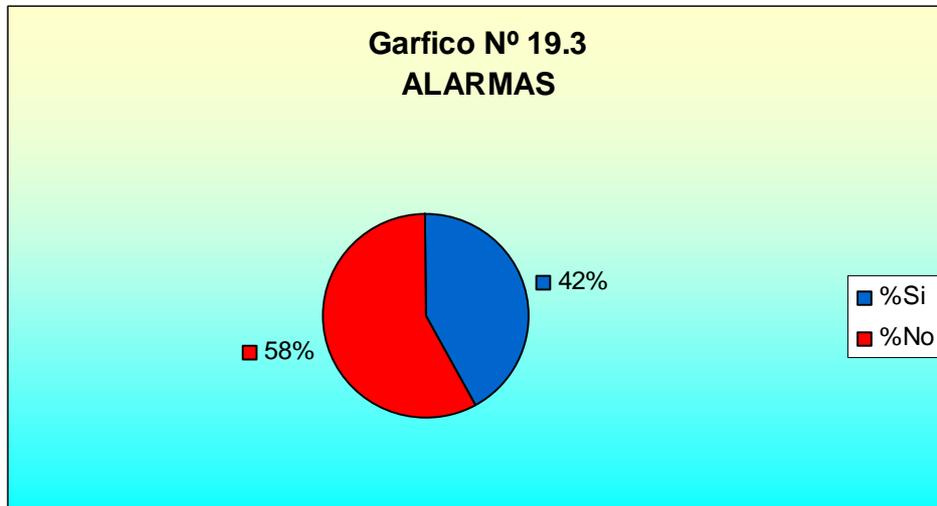
Se demuestra el conocimiento, por parte de los trabajadores en un 100%, de la ubicación y existencia de la salida de emergencia.



Fuente: Barrios, Roa, Tortolero. 2.008

**Interpretación:**

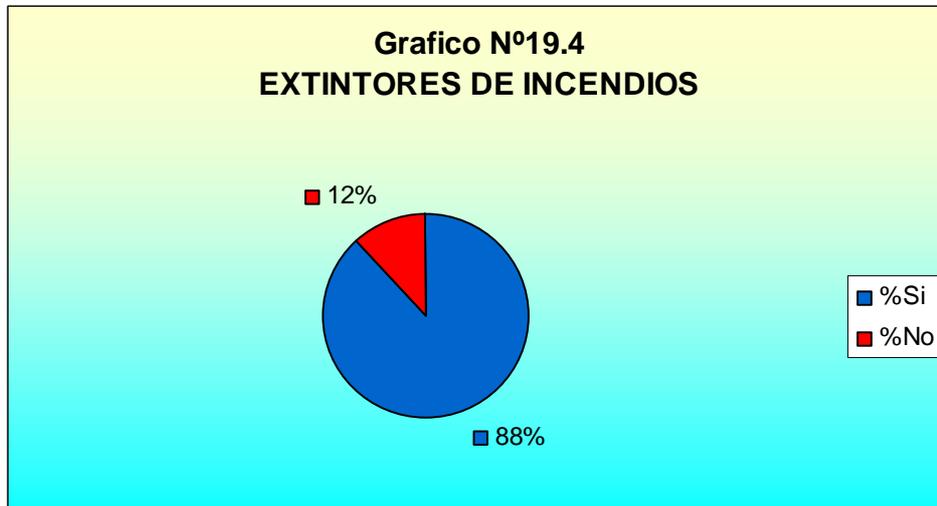
Se demuestra un conocimiento, por parte del 71% los trabajadores de la señalización en la cooperativa, y el 29% restante desconoce de la existencia de las mismas.



Fuente: Barrios, Roa, Tortolero. 2.008

**Interpretación:**

A través del grafico se puede demostrar que un 58% de los trabajadores indican la inexistencia de una alarma, y el 42% restante indica que si existe.



Fuente: Barrios, Roa, Tortolero. 2.008

**Interpretación:**

Indica el grafico que un 88% de los trabajadores conocen la existencia de de los extintores de incendios, y el 12% restante desconoce la existencia de estos dispositivos.

### **Grafico N° 19.5**

#### **Interpretación:**

Se demuestra que el total de la población de los trabajadores de la cooperativa, tiene conocimiento de la utilización de equipos de protección personal.

20. ¿Se encuentra la cooperativa solvente ante el estado?



Fuente: Barrios, Roa, Tortolero. 2.008

**Interpretación:**

Se demuestra un conocimiento de un 92% de los trabajadores sobre la solvencia de la cooperativa, y que un 8% de los trabajadores desconoce esta situación.

21. ¿Cuenta la cooperativa con los recursos económicos necesarios para la creación del departamento de recursos humanos?



Fuente: Barrios, Roa, Tortolero. 2.008

**Interpretación:**

Al comprobar que hay la disponibilidad económica para la creación del departamento de recursos humanos en la cooperativa es un factor determinante para lograr la aprobación de la propuesta planteada.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **Introducción a la Propuesta**

La intencionalidad de la presente propuesta estriba en la necesidad detectada por los investigadores en la fase preliminar de la investigación, debido a la ausencia de un Departamento de Recursos humanos en la Cooperativa Unilanz 1514rl. La propuesta persigue como objetivo lograr un mejor funcionamiento para la cooperativa, dicha creación consta de un departamento formal, en donde se establecen atribuciones y responsabilidades, deberes, derechos, normas, políticas y procedimientos entre otros.

En la Cooperativa se ha propuesto crear un departamento de Recursos Humanos, el cual tendrá como alcance mejorar el servicio, imagen, satisfacción del cliente interno, externo, entre otros y manejo de los subsistemas (Reclutamiento y Selección, Adiestramiento, Higiene y Seguridad Industrial, Relaciones Laborales).

Esencialmente se realizó, considerando cada uno de los aspectos de interés para la cooperativa objeto de estudio, pero además se consolidaron las mismas para cualquier otra cooperativa de servicio que presente las mismas debilidades.

Esta propuesta esta conformada por los siguientes elementos:

- Primeramente, se señalan algunas disposiciones que

constituyen y sitúan la Fundamentación legal vigente, que servirá de base para manejar la administración de recursos humanos en concordancia, con lo tipificado por las leyes nacionales en materia laboral y de cooperativas.

- En segundo lugar, se presenta la misión, visión, objetivos y valores.
- Políticas y normas que se desarrollen y se cumplan en la cooperativa.
- Consecutivamente, se elabora el organigrama de Recursos Humanos.
- Se diseñan las descripciones de cargos, la cual será responsable de las actividades de recursos humanos en cuanto a la elaboración de la nomina, emisión de reportes, así como también, formara parte de aquellos subsistemas, que la Gerencia General considere pertinente.
- Finalmente, se presenta la factibilidad de la propuesta o plan de inversión, en la cual se considera la capacidad económica de la cooperativa.

De llevarse a cabo dicha propuesta, estaría conformada por una estructura que se acople a las condiciones de la organización. Teniendo como fundamento básico las actividades de recursos humanos con cada una

de sus funciones y propósitos, destacando que ésta área es indispensable para la óptima administración del personal dentro de la empresa.

## **FUNDAMENTACION LEGAL**

El Departamento de Recursos Humanos aparte de tener funciones que desempeñe en la cooperativa tiene que tener conocimiento pleno acerca de la normativa legal que se rige en el departamento.

**Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, Gaceta Oficial N 37.285 del 18 de Septiembre de 2001:** La presente Ley tiene como objeto establecer normas generales para la organización y funcionamiento de las cooperativas.

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Vigente desde el 30-12-99):** La normativa establece como principio la igualdad que existe entre las personas, para realizar cualquier labor o actividad; garantizando el cumplimiento de los deberes y derechos consagrados en esta **constitución**, dedicando doce (12) artículos que orientan la administración de humanos.

**Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento (Vigente desde el 19-06-97 y el 25-01-99 respectivamente):** El objeto de esta Ley radica en la protección del trabajo, amparando la dignidad de la persona humana del trabajador y dictará normas para el mejor cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de justicia social y de la equidad.

**Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Vigente desde el 18-06-86):**

Determina las condiciones de seguridad, salud y bienestar durante el desarrollo de las funciones de trabajo.

**Ley del Seguro Social y su Reglamento (Vigente desde el 06-04-67):** Esta Ley regula el régimen del Seguro social obligatorio en las contingencias de enfermedad, accidentes, maternidad, invalidez y sobrevivientes.

**Ley del Sistema de Seguridad Social Integral Gaceta Oficial N° 326.781 del 30 de diciembre de 2002:** Establece los principios fundamentales, la naturaleza y las bases jurídicas para la creación, fundamentación rectora, supervisión, fiscalización y financiamiento de los organismos o instituciones públicas y privadas a manera integrantes del sistema de Seguridad Social Integral.

**Ley del Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Relaciones Industriales y Recursos Humanos. Gaceta Oficial N° 37.593 del 17 de diciembre de 2002:** La Ley contempla que en toda organización de carácter público o privado, de acuerdo con su desarrollo y capacidad económica, deberá contemplar en su estructura un departamento o algún servicio de recursos humanos, que tendrá como actividad principal funciones de asesoría y evaluación concernientes con el área.

**Decreto Ley que regula el Subsistema de paro Forzoso y de Capacitación Profesional:** Esta Ley regula el subsistema de paro forzoso y

de capacitación profesional con el fin de amparar temporalmente la contingencia de cesantía y la capacitación para la reinserción laboral.

## **MISIÓN.**

Formular e implementar las políticas de administración del capital humano de la cooperativa, acorde a las competencias requeridas para la funcionalidad de la asociación, dirigida a la creación de una cultura basada en la calidad y la eficiencia, identificada con una gestión efectiva en pro de un clima laboral de respeto dentro de un marco legal y ético.

## **VISIÓN**

Alcanzar un enfoque estratégico basado en un modelo de gestión por competencia del capital humano, soportado en un sistema de información integral que nos permita consolidarnos como una dependencia orientada a ofrecer un servicio de calidad acorde a las nuevas tendencias.

## **OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

■ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.

■ Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

## **VALORES**

Las cooperativas se basan en los valores:

Ayuda mutua: es el accionar de un grupo para la solución de problemas comunes.

Esfuerzo propio: es la motivación, la fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas previstas.

Responsabilidad: nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados.

Democracia: toma de decisiones colectivas por los asociados a lo que se refiere a la gestión de la cooperativa.

Igualdad: todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.

Equidad: justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.

Solidaridad: apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. También promueve los valores éticos de

honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromisos por los demás.

## **POLÍTICAS DE LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS**

Las políticas son consecuencias de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacionales. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones específicas. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a los interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Estas varían enormemente, según la organización.

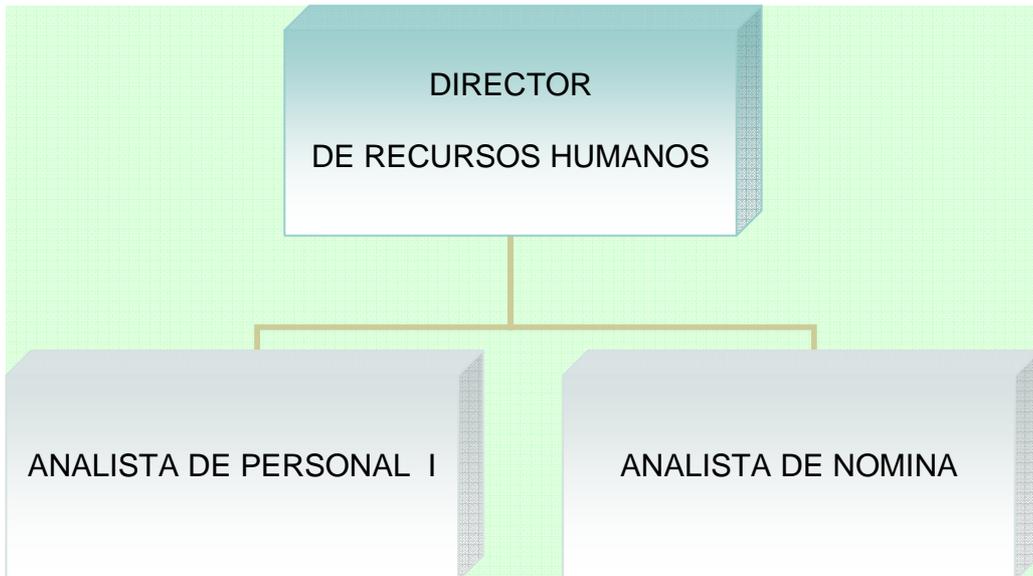
Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que mas convenga a su filosofía y a sus necesidades. En rigor, una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretenda en los aspectos siguientes:

## **POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

- ✓ Desarrollar un programa de adiestramiento continuo enfatizando las necesidades de personal de la empresa.

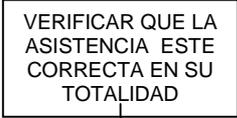
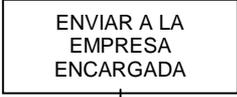
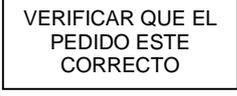
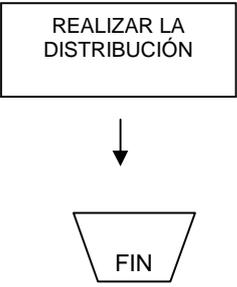
- ✓ Proveer la asignación de un presupuesto recurrente para el adiestramiento continuo del personal.
- ✓ Canalizar las necesidades de adiestramiento del personal y mantener un control de los esfuerzos institucionales que se realizan con este fin.
- ✓ Elaborar un Plan de Adiestramiento y Desarrollo de revisión continua, a tono con los cambios y necesidades reales del personal para el desarrollo profesional y destrezas.
- ✓ Atender las necesidades de adiestramiento mediante la planificación, organización, coordinación y ofrecimiento de actividades de desarrollo personal y profesional, estableciendo las prioridades de acuerdo a las necesidades.
- ✓ Desarrollar instrumentos de evaluación para medir la utilidad y alcance de los adiestramientos. (registro de participantes, ejercicios de prueba práctica, cuestionarios, hojas de evaluación, etc.).

## ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

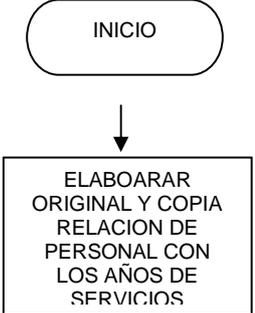
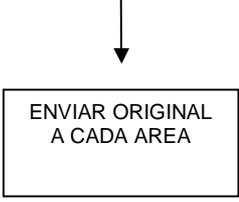


Fuente: Barrios, Roa, Tortolero.

**PROCEDIMIENTOS**  
**PROCEDIMIENTO PARA LA CESTA TICKET**

| PASO | RESPONSABLE        | ACCION   | FLUJOGRAMA  |
|------|--------------------|--|---|
| 1    | ANALISTA DE NOMINA | Registrar controlar y analizar la asistencia y inasistencia mensual del personal                           |    |
| 2    | ANALISTA DE NOMINA | Realizar la carga del pago de deudas retroactivas, mediante reclamos realizados por: reposos, entre otros. |    |
| 3    | ANALISTA DE NOMINA | Verificar que la asistencia este correcta en su totalidad  |  |
| 4    | ANALISTA DE NOMINA | Enviar a la empresa encargada de reproducir los cupones alimenticios.                                      |  |
| 5    | ANALISTA DE NOMINA | Verificar que el pedido este correcto.   |  |
| 6    | ANALISTA DE NOMINA | Realizar la respectiva distribución a cada trabajador.   |  |

## PROCEDIMIENTO PARA LAS VACACIONES

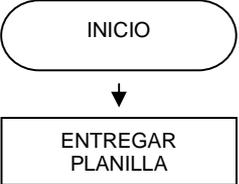
| PASO | RESPONSABLE            | ACCION   | FLUJOGRAMA   |
|------|------------------------|--|--|
| 1    | ANALISTA DE PERSONAL I | Elaborar en original y copia "Relación de Personal" contenido el número de días de vacaciones a que tiene derecho el personal de acuerdo a los años cumplidos de servicio. |  <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[ELABORAR ORIGINAL Y COPIA RELACION DE PERSONAL CON LOS AÑOS DE SERVICIOS]             </pre>                |
| 2    | ANALISTA DE PERSONAL I | Enviar original a cada departamento o dirección y gerencia de área, acuse de recibo en copia y archivar.   |  <pre> graph TD     A[ELABORAR ORIGINAL Y COPIA RELACION DE PERSONAL CON LOS AÑOS DE SERVICIOS] --&gt; B[ENVIAR ORIGINAL A CADA AREA]             </pre> |
| 3    | ANALISTA DE PERSONAL I | Reciben relación original y con base en ésta elaboran su programa anual de vacaciones, archivar documentos temporales.   |  <pre> graph TD     B[ENVIAR ORIGINAL A CADA AREA] --&gt; C[ELABORAR PROGRAMA ANUAL DE VACACIONES]     C --&gt; FIN[/FIN/]             </pre>           |

**PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION**

**PROCEDIMIENTO DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES Y ADIESTRAMIENTO**

| PASO | RESPONSABLE            | ACCION  | FLUJOGRAMA   |
|------|------------------------|---|--|
| 1    | ANALISTA DE PERSONAL I | Sugerir al Coordinador de Desarrollo la realización del DNA | <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; SUGERIR[SUGERIR APLICACIÓN DEL D.N.A.]     SUGERIR --&gt; REVISAR[REVISAR]     REVISAR --&gt; ELABORAR[ELABORAR CRONOGRAMA]     ELABORAR --&gt; PRESENTAR[PRESENTAR CRONOGRAMA]     PRESENTAR --&gt; APROBAR{APROBAR}     APROBAR -- NO --&gt; REVISAR     APROBAR -- SI --&gt; APLICAR[APLICAR DNA]     APLICAR --&gt; FIN[/FIN/]                     </pre> |
| 2    | ANALISTA DE PERSONAL I | Revisar el formato del DNA                                  |  |
| 3    | ANALISTA DE PERSONAL I | Elaborar un cronograma de trabajo.                          |  |
| 4    | ANALISTA DE PERSONAL I | Presentar a los Jefes de Departamentos el                   |  |
| 5    | JEFES DE DEPARTAMENTOS | Cronograma para determinar la aplicación del mismo          |  |
| 6    | ANALISTA DE PERSONAL I | Decidir la aprobación del cronograma                        |  |
| 7    | ANALISTA DE PERSONAL I | Aplicar del DNA a los trabajadores.                         |  |

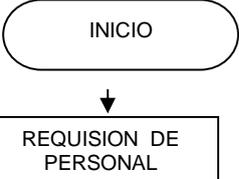
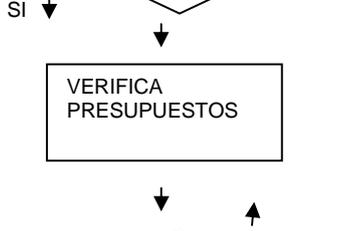
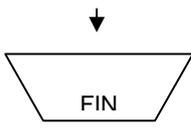
**PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DEL CANDIDATO**

| PASO | RESPONSABLE            | ACCION  | FLUJOGRAMA  |
|------|------------------------|---|---|
| 1    | ANALISTA DE PERSONAL I | Entregar al Analista de Capacitación las planillas de DNA           |    |
| 2    | ANALISTA DE PERSONAL I | Revisar y evaluar los resultados del formato del DNA (FDNA-001)     |   |
| 3    | ANALISTA DE PERSONAL I | Discutir con el Coordinador de Desarrollo los resultados del DNA    |  |
| 4    | ANALISTA DE PERSONAL I | Determinar los Candidatos a ser capacitado.                         |  |
| 5    | ANALISTA DE PERSONAL I | Revisar y aprobar la elección hecha por el Analista de Capacitación |  |
| 6    | ANALISTA DE PERSONAL I | Notificar a los candidatos  |  |

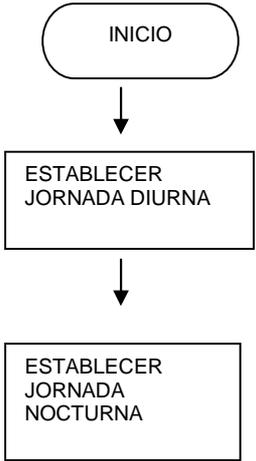
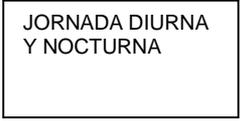
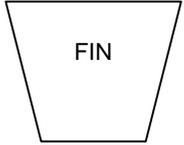
## PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE LOS PLANES DE FORMACIÓN

| PASO | RESPONSABLE            | ACCION   | FLUJOGRAMA  |
|------|------------------------|--|---|
| 1    | ANALISTA DE PERSONAL I | Realizar plan de adiestramiento Anual  | <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; REALIZAR_PLAN[REALIZAR PLAN]     REALIZAR_PLAN --&gt; REVISAR_EVALUAR_FORMATO[REVISAR Y EVALUAR FORMATO]     REVISAR_EVALUAR_FORMATO --&gt; DISCUTIR_RESULTADOS{DISCUTIR RESULTADOS}     DISCUTIR_RESULTADOS -- SI --&gt; DETERMINAR_PLANES[DETERMINAR LOS PLANES DE FORMACION]     DISCUTIR_RESULTADOS -- NO --&gt; REVISAR_EVALUAR_FORMATO     DETERMINAR_PLANES --&gt; REVISAR_APROBAR_PLANES{REVISAR Y APROBAR PLANES}     REVISAR_APROBAR_PLANES -- SI --&gt; FIN[/FIN/]     REVISAR_APROBAR_PLANES -- NO --&gt; DETERMINAR_PLANES                     </pre> |
| 2    | ANALISTA DE PERSONAL I | Revisar y evaluar Formato de DNA <b>(FDNA-001)</b>                                     |   |
| 3    | ANALISTA DE PERSONAL I | Discutir y analizar necesidades detectadas   |   |
| 4    | ANALISTA DE PERSONAL I | Determina los planes de formación necesarios para la capacitación de los trabajadores. |   |
| 5    | ANALISTA DE PERSONAL I | Revisa y aprueba los planes de formación a dictar                                      |   |

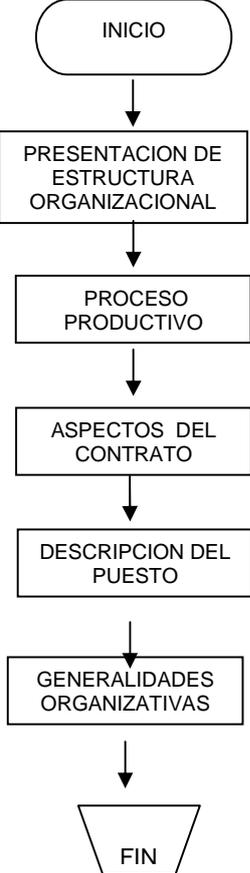
**PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCION**

| PASO | RESPONSABLE            | ACCION                                       | FLUJOGRAMA  |
|------|------------------------|--|---|
| 1    | ANALISTA DE PERSONAL I | Elabora solicitud de requisición de personal |    |
| 2    | ANALISTA DE PERSONAL I | Evalúa si tiene conocimientos sobre costura  |    |
| 3    | ANALISTA DE PERSONAL I | Recibe solicitud para ser autorizada.        |   |
| 4    | ANALISTA DE PERSONAL I | Verifica el presupuesto                      |   |
| 5    | ANALISTA DE PERSONAL I | Recibe solicitud                             |   |
| 6    | ANALISTA DE PERSONAL I | Lleva acabo el reclutamiento y selección     |  |

**PROCEDIMIENTO PARA CALCULOS DE HORAS EXTRAS Y BONO NOCTURNOS**

| PASO | RESPONSABLE        | ACCION  | FLUJOGRAMA  |
|------|--------------------|---|---|
| 1    | ANALISTA DE NOMINA | Un día de trabajo equivale a ocho (8) horas en la jornada diurna y a siete (7) horas en la jornada nocturna. Según LOT establece que la jornada diurna no podrá exceder de ocho (8) horas diarias, ni de cuarenta y cuatro (44) semanales.  |  <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; ESTABLECER_DIURNA[ESTABLECER JORNADA DIURNA]     ESTABLECER_DIURNA --&gt; ESTABLECER_NOCTURNA[ESTABLECER JORNADA NOCTURNA]         </pre> |
| 2    | ANALISTA DE NOMINA | Establece que la jornada de trabajo nocturna no podrá exceder de siete (7) horas diarias, ni de cuarenta (40) semanales.  |  <pre> graph TD     ESTABLECER_NOCTURNA --&gt; JORNADA_DIURNA_NOCTURNA[JORNADA DIURNA Y NOCTURNA]         </pre>   |
| 3    | ANALISTA DE NOMINA | La jornada diurna, la cumplida entre las 5:00 am y las 7:00 pm; jornada nocturna, la cumplida entre las 7:00 pm y las 5:00 am; y jornada mixta, la que comprende períodos de trabajo diurnos y nocturnos. Cuando la jornada diurna tenga un período nocturno mayor de cuatro (4) horas, se considerará como jornada nocturna. |  <pre> graph TD     JORNADA_DIURNA_NOCTURNA --&gt; FIN[/FIN/]         </pre>   |

**Procedimiento de inducción de personal.-**

| PASO | RESPONSABLE                           | ACCION  | FLUJOGRAMA  |
|------|---------------------------------------|---|---|
| 1    | Director del Dep. de recursos Humanos | Mostrar la estructura (organigrama) general de la organización, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la organización dimensión y tamaño.                                      |  <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[PRESENTACION DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL]     A --&gt; B[PROCESO PRODUCTIVO]     B --&gt; C[ASPECTOS DEL CONTRATO]     C --&gt; D[DESCRIPCION DEL PUESTO]     D --&gt; E[GENERALIDADES ORGANIZATIVAS]     E --&gt; FIN[/FIN/]                     </pre> |
| 2    | Director del Dep. de recursos Humanos | Presentación del video institucional y charla motivacional.   |   |
| 3    | Director del Dep. de recursos Humanos | Productos, artículos y servicios que produce la organización, sectores que atiende y su contribución a la sociedad  |   |
| 4    | Director del Dep. de recursos Humanos | Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la organización y planes de desarrollo   |   |
| 5    | Director del Dep. de recursos Humanos | Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros). |   |
| 6    | Director del Dep. de recursos Humanos | Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo   |   |
| 7    | Director del Dep. de recursos Humanos | Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.   |   |
| 8    | Director del Dep. de recursos Humanos | Varios (Vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, comedor y vestidores, salidas de emergencia y otros).   |   |

### Procedimiento de Contratación de personal.-

| PASO | RESPONSABLE              | ACCION   | FLUJOGRAMA  |
|------|--------------------------|--|---|
| 1    | Analista de Personal I.- | Se deberá enviar a la Dirección de Recursos Humanos, mediante un oficio, la petición de contratación explicando las condiciones de la necesidad incluso el modo de contratación En caso de no contar con algún candidato el área de recursos humanos cuenta con una bolsa de trabajo a su disposición. | <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; NECESIDAD[NECESIDAD DE SERVICIO.]     NECESIDAD --&gt; SOLICITUD[SOLICITUD DE EMPLEO]     SOLICITUD --&gt; EVALUACION[EVALUACION DEL PERFIL]     EVALUACION --&gt; DESCRIPCION[DESCRIPCION DEL PUESTO]     DESCRIPCION --&gt; APROBACION{APROBACION}     APROBACION -- SI --&gt; CONTRATACION[CONTRATACION]     APROBACION -- NO --&gt; APROBACION     CONTRATACION --&gt; FIN[/FIN/]         </pre> |
| 2    | Analista de Personal I.- | Enviar la (s) solicitud (es) de empleo bien contestada (s) así como curriculum con copia a Dirección de recursos humanos para su evaluación en cuanto al perfil del candidato.   |   |
| 3    | Analista de Personal I.- | También se deberá enviar el nombre del puesto a ocupar y redactada a manera de resumen, las funciones que se deben desempeñar, para que en base a esto sea analizado el perfil de las personas que podrían ocupar dicho cargo. (Se anexa formato para descripción de puesto).                          |   |
| 4    | Analista de Personal I.- | Teniendo los documentos y analizados los perfiles, el área de Recursos Humano, emitirá la respuesta vía oficio especificando si es necesario agendar entrevistas con los candidatos o si solo se autoriza la contratación de la persona que el departamento ve como la idónea para ocupar el puesto.   |   |

## Procedimiento de Nomina de personal

| PASO | RESPONSABLE          | ACCION  | FLUJOGRAMA  |
|------|----------------------|---|---|
| 1    | Analista de Nomina.- | Procesamiento y pago de las nóminas   | <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; CALCULO[CALCULO DE APORTES.]     CALCULO --&gt; REVISAR[REVISAR]     REVISAR --&gt; ELABORAR[ELABORAR PRE-NOMINA]     ELABORAR --&gt; PRESENTAR[PRESENTAR]     PRESENTAR --&gt; APROBACION{APROBACION}     APROBACION -- SI --&gt; CANCELACION[CANCELACION]     APROBACION -- NO --&gt; REVISAR     CANCELACION --&gt; FIN[/FIN/]         </pre> |
| 2    | Analista de Nomina.- | Cálculo de los diferentes aportes patronales  |   |
| 3    | Analista de Nomina.- | Proceso de información oportuna de las retenciones y los aportes patronales   |   |
| 4    | Analista de Nomina.- | Cálculo y control sobre las vacaciones y bono vacacional del personal   |   |
| 5    | Analista de Nomina.- | Procesamiento de los datos para los registros contables relacionados con la nómina y acumulaciones de pasivos del personal              |   |
| 6    | Analista de Nomina.- | Procesamiento de los aportes de empleados y patrono a la Caja de Ahorros  |   |
| 7    | Analista de Nomina.- | Cálculo de los pagos de prestaciones sociales del personal que se retire de la Compañía y su desincorporación de los institutos legales |   |
| 8    | Analista de Nomina.- | Cálculo de las utilidades del personal  |   |
| 9    |                      | Control sobre los prestamos otorgados a empleados   |   |
| 10   | Analista de Nomina.- | Informes estadísticos mensuales y anuales sobre asignaciones y deducciones  |   |
| 11   | Analista de Nomina.- | Registro históricos de vacaciones disfrutadas y acumuladas.   |   |

### **REGLAMENTO INTERNO:**

- Los trabajadores deberán cumplir a cabalidad con el horario establecido.-
- Los trabajadores al momento de ausentarse de su puesto de trabajo deberán notificar al supervisor inmediato.-
- Se deberá llenar forma de solicitud de licencia, en aquellos caso donde el trabajador por el motivo que presente solicite un permiso personal.-
- La organización suministrara uniformes para la jornada laboral, esta deberá ser cuidado por parte del personal.-
- La organización suministrara herramientas de trabajo para la jornada laboral, esta deberá ser cuidada por parte del personal.-
- Se otorgara al trabajador una licencia remunerada de cinco (05) días hábiles por concepto de matrimonio.-
- Se otorgara al trabajador una licencia remunerada de cinco (14) días continuos, por concepto de nacimiento de hijo (a), como lo establece la normativa legal.-
- Se le cancelara al trabajador una bonificación de equivalente al 50% de su salario, por concepto de nacimiento de hijo (a).-
- Se concederá una licencia de 03 días hábiles a los trabajadores por motivos de defunción de familiar.-
- Se cancelara los pagos correspondientes a la jornada laboral efectuada, los días catorce (14) y veintinueve (29) de cada mes.-
- La organización suministrara equipos de protección y seguridad industrial a los trabajadores, los cuales deberán ser utilizados de manera estricta por parte del trabajador durante la jornada laboral.-
- El pago de utilidades se realizara el día catorce (14) del mes de noviembre de cada años ajustándose al tiempo de antigüedad de cada trabajador de la organización.-



## COOPERATIVA UNILANZ 1415

Descripción de cargo

**CARGO:** DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

**CÓDIGO:** RH001

**DEPARTAMENTO:** RECURSOS HUMANOS

**GERENCIA:** RECURSOS HUMANOS

**REPORTA A:** JUNTA DIRECTIVA

### **FUNCION PRINCIPAL**

Planifica, organiza, coordina y controla todas las actividades del departamento, en lo que respecta a la provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control del recurso humano de la empresa, con la finalidad de mejorar los niveles de productividad y satisfacción laboral y la calidad en la prestación de los servicios, a fin de garantizar la preservación del mejor personal que ayuden alcanzar los objetivos trazados en la Organización.

### **DEBERES Y RESPONSABILIDADES**

#### **HABITUALMENTE:**

- Establece, planifica, dirige, mantiene y controla las actividades del departamento.
- Asesora al Gerente General en el establecimientos de políticas generales para toda la empresa en relación con el reclutamiento y selección, contratación, formación, desarrollo, y seguridad integral de la empresa.
- Asesora al Gerente General al establecimiento de políticas generales en relación a compensación y beneficios, relaciones laborales y planeación de carrera.
- Dirige y coordina las operaciones de las secciones de relaciones laborales, recursos humanos, protección de planta y servicios médicos.

- Vela por el mantenimiento de orden y limpieza en el departamento e instalaciones generales de la empresa-
- Asesora a todos los niveles de la Organización sobre la interpretación de la Ley Orgánica del Trabajo.
- Asesora a la empresa en las contrataciones colectivas y análisis de pliegos petitorios.

**PERIÓDICAMENTE:**

- Asesora a los gerentes y jefes en el establecimiento de normas para contratos individuales de trabajo del personal de confianza.
- Asesora a los departamentos en las formas y términos de contratación y separación de personal, estudiando y determinando los procedimientos de expedición, renovación y modificación de los contratos de trabajo.
- Propone políticas generales de salarios apoyados en encuestas y en estudios de evaluación de puestos.
- Asesora a la empresa en sus vínculos con las comisiones mixtas de seguridad, de higiene y modificación de reglamentos internos.

**OCASIONALMENTE:**

- Discute la Convención Colectiva de Trabajo.
- Realiza otras actividades inherentes al cargo.

**REQUISITOS DEL CARGO**

EDUCACION: Lic. De Recursos Humanos con Post – Grado en Dirección de Empresas o experiencia equivalente.

EXPERIENCIA: Más 7 años de experiencia progresivamente en cargos similares.

**CONOCIMIENTOS**

- Creatividad para implantar estrategias dirigidas a la optimización del recurso humano con el que cuenta la Organización.
- Conocimiento y manejo de procesos en gerencia de Recursos humanos.

**HABILIDADES**

- Visión estratégica de negocio.
- Capacidad para interrelacionarse y comunicarse con todo los niveles de la Organización.
- Comunicación efectiva.

#### DESTREZAS

- Manejo de programas bajo el ambiente Windows, Saint administrativo y Nomina.



## COOPERATIVA UNILANZ 1415

Descripción de cargo

**CARGO:** ANALISTA DE NOMINA

**CÓDIGO:** RH002

**DEPARTAMENTO:** RECURSOS HUMANOS

**GERENCIA:** RECURSOS HUMANOS

**REPORTA A:** DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

### **FUNCION PRINCIPAL**

Planifica, organiza, dirige y controla los planes de mantenimiento de los recursos humanos en cuanto a compensación, beneficios, condiciones y relaciones existentes dentro de la Organización.

### **DEBERES Y RESPONSABILIDADES**

#### **HABITUALMENTE:**

- Realiza el estudio de salarios en el mercado externo.
- Busca el equilibrio interno con bases a los demás cargos de la propia Organización.
- Busca el equilibrio con base a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo.
- Diseña y aplica planes de compensación de carácter no financiero como lo son reconocimiento en autoestima, seguridad y prestigio.
- Evalúa y clasifica los cargos empleando métodos subjetivos cualitativos y objetivos cuantitativos con el fin de establecer una estructura salarial justa.
- Administra la política de sueldos y salarios establecidos por la Organización.
- Elabora y supervisa la nomina diaria y mensual de la empresa.
- Recopila y prepara la importancia para el análisis del cargo.

#### **PERIÓDICAMENTE:**

- Prevé los ajustes salariales en función del mercado.
- Recopila y prepara la información para el análisis y diseño de

cargo.

- Establece políticas salariales por mérito.
- Establece las políticas de aumento y ajuste salarial colectivo o individual.
- Atrae y retiene los mejores candidatos para los cargos.
- Mantiene equilibrio entre los intereses financieros de la Organización y su política en relación con los empleados.

**OCASIONALMENTE:**

- Discute la Convención Colectiva de Trabajo.
- Atiende las inquietudes de los trabajadores en materia salarial.
- cargo.
- Realiza otra labor inherente al cargo.

**REQUISITOS DEL CARGO**

EDUCACION: Licenciado en Relaciones Industriales

EXPERIENCIA: 5 años.

**CONOCIMIENTOS**

- Política de salarios.
- Ley Orgánica del Trabajo.
- S.S.O
- Ley de Política Habitacional / Paro Forzoso.

**HABILIDADES**

- Diseños de programas de compensación.
- Cálculo de Nomina.

**DESTREZAS**

- Manejo de micros y programas bajo el ambiente Windows.
- SAINT Nomina y SANE.



## COOPERATIVA UNILANZ 1415

Descripción de cargo

**CARGO:** ANALISTA DE PERSONAL I

**CÓDIGO:** RH003

**DEPARTAMENTO:** RECURSOS HUMANOS

**GERENCIA:** RECURSOS HUMANOS

**REPORTA A:** DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

### **FUNCION PRINCIPAL**

Planifica y realiza la captación y selección del personal idóneo, de acuerdo a las necesidades de la organización, así como en las demás funciones específicas del departamento.

### **DEBERES Y RESPONSABILIDADES**

#### **HABITUALMENTE:**

- Analiza la solicitud de personal emitida por el jefe del Departamento solicitante para iniciar el proceso de captación.
- Verificación de los códigos y títulos de la solicitud.
- Revisa y mantiene el archivo de elegibles.
- Aplica diversas técnicas de reclutamiento atendiendo en primer lugar a la fuente de reclutamiento interno.
- Se encarga de la recepción de los candidatos.
- Diseña, desarrolla y aplica técnicas de selección como entrevistas, pruebas de capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.
- Verifica las calificaciones esenciales de los candidatos.
- Recomienda al organismo solicitante, acerca de los candidatos finalistas para la elección.
- Investiga los antecedentes del candidato.

#### **PERIÓDICAMENTE:**

- Realiza los informes de los resultados obtenidos al Gerente del departamento solicitante con el fin de darles su aprobación antes de proceder al debido contrato.
- Recolecta información acerca del cargo, proveniente de los análisis de cargos, técnicas de los incidentes críticos, análisis de cargo en el mercado, fichas de especificaciones o profesiográficas.
- Cumple con las políticas, normas y procedimientos de seguridad e higiene industrial.

**OCASIONALMENTE:**

- Realiza mecanismos de actualización de currículo.
- Realiza visitas a las distintas fuentes de reclutamiento externo.
- Realiza otra labor inherente al cargo.

**REQUISITOS DEL CARGO**

EDUCACION: Licenciado en Relaciones Industriales

EXPERIENCIA: 5 años.

**CONOCIMIENTOS**

- En planificación, dirección, y métodos de reclutamiento.
- Técnicas de selección.

**HABILIDADES**

- Trabajo en equipo.
- Manejo de archivos elegibles.
- Liderazgo.
- Manejo de personal.

**DESTREZAS**

- Manejo de micros y programas bajo el ambiente Windows.

## **FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

### **Desde el punto de Vista Técnico y operativo:**

El área de recursos trabajara de forma concatenada con el resto de las áreas funcionales de la empresa, de tal modo que pueda garantizar el normal desempeño de los trabajadores en cada una de ellas, buscando el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Ello permitirá una mejora en la producción y un nivel progresivo del rendimiento laboral, aunado a esto, harán uso convenientemente de los implementos, herramientas, equipos y recursos materiales que la empresa ponga a disposición de los trabajadores para la ejecución de sus actividades.

### **Desde el punto de vista económico:**

La cooperativa, actualmente requiere de un área funcional de Recursos Humanos, que oriente las actividades del personal que esta posee.

Es por ello que esta propuesta mejorara, indudablemente las relaciones de trabajo con lo que se asegurara un incremento de las potencialidades de los trabajadores, logrando que las actividades se desarrollen bajo normas de higiene y seguridad industrial que les garantice un adecuado bienestar físico.

A lo cual, se puede asegurar que los costos de inversión retornaran a la empresa, una vez que sea ejecutada la propuesta.

Finalmente, es importante señalar que la Junta Directiva de la Cooperativa, garantizara los recursos financieros para ejecutar la propuesta.

## COSTO DE INVERSION

| <b>Recursos Económicos</b>   | <b>Bolívares</b>          |
|--|---------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 01 Computador intel Dual Core 2160, 1.8 G.H.Z.-</li><li>• 01 Gb. En memoria Ram.-</li><li>• Disco duro de 160 Gb.</li><li>• Monitor CRT de 17pulgadas.-</li><li>• Quemador de DVD.-</li><li>• Teclado – Mouse.-</li><li>• Cornetas.-</li></ul> | 1.900 Bs.F.               |
| 1 Impresora multifuncional HP.-  | 225 Bs.F.                 |
| 1 Silla oficina NDK-541 GP color negro.  | 136 Bs.F                  |
| 1 Silla ejecutiva HS-07, color negro 05 ruedas.  | 200 Bs.F.                 |
| 1 Mesa, 10 compartimientos tipo escritorio en madera.  | 425 Bs.F.                 |
| 1 Mesa, para computadora, modelo MX-19 color negro de 06 compartimientos.  | 214 Bs.F                  |
| 1 aire acondicionado de 12 mil BTU.-   | 690 Bs.F                  |
| 1 Cafetera.  | 95 Bs                     |
| .Artículos de oficina y papelería general.-  | 1500Bs.F                  |
| <br><b>Total</b>   | <br><hr/>                 |
| <b>Recursos Económicos</b>   | <b>Total: 5.385 Bs.F.</b> |

## **CONCLUSIONES**

Esta investigación estuvo enmarcada con la intención de demostrar la importancia del departamento de recursos humanos dentro del entorno cooperativista, debido a su expansión y crecimiento industrial, a fin de solventar y mejorar las relaciones laborales y la gestión del capital humano que conforman dichas agrupaciones.

Es por ello que la Administración de Recursos Humanos conforma un aspecto de mucha importancia para las cooperativas, ya que existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados. Es necesario manifestar que lo más importante en toda la organización es el recurso humano con que se cuenta, y si no se le brinda los instrumentos necesarios es poco probable que se mantengan en el tiempo y en el espacio.

Las cooperativas son empresas de la economía social que se basan en la propiedad colectiva de los medios, que le dan importancia al trabajo por encima del capital, donde se distribuyen los recursos de manera equitativa y solidaria. En estas organizaciones establece principios de solidaridad, responsabilidad y compromiso social, es decir, es una empresa productiva con carácter social. Su propósito fundamental es consolidar un patrimonio que permita crear nuevos puestos de trabajos dignos donde los medios de producción sean de propiedad colectiva.

Después de los resultados arrojados en la investigación es necesario dar a conocer las conclusiones así como también las recomendaciones para la cooperativa que es el objeto de estudio.

Primeramente con el desarrollo del primer objetivo, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la administración de recursos humanos de la cooperativa, el cual consistió en un estudio mediante la aplicación de un instrumento para la recolección de la información, este permitió observar cuáles son las carencias y debilidades existentes en la cooperativa en cuanto a la gestión del talento humano, las actividades desempeñadas y manejo del mismo, debido a la carencia de la existencia de un departamento para recursos humanos.

Un segundo objetivo, donde se identifican los lineamientos necesarios para la creación del departamento de recursos humanos, dentro de la cooperativa. A pesar de que se realiza un proceso de reclutamiento y selección y tienen conocimiento de la utilización de fuentes de información que permiten captar el personal de la cooperativa pero no existe un adiestramiento en el puesto de trabajo, no se planifica previamente los cursos para capacitar y preparar a un personal altamente calificado para aprovecharlo en sus habilidades y conocimientos.

Los trabajadores tienen conocimiento de cómo está estructurada, la forma de organizar y coordinar todas aquellas actividades que se realizan en la cooperativa, el procedimiento que se realizan para las asignaciones de las actividades que correspondan a cada función.

Como tercer objetivo específico, se propone diseñar el departamento de recursos humanos conforme a las exigencias de la cooperativa, existe un espacio físico apto para llevar a cabo los controles necesarios del personal. La distribución del espacio físico está disponible para que funcione de acuerdo a los cargos que se requieran en el departamento.

La cooperativa cuenta con los recursos económicos necesarios para la creación del departamento donde a pesar que existe un procedimiento donde llevan a cabo los procesos la creación del mismo les permite un mejor desarrollo tanto para la organización como para el personal que allí elabora.

La cooperativa no posee descripciones de cargo de manera que los trabajadores no tienen conocimiento de las tareas propiamente dichas del cargo donde se desarrolla.

Con respecto a las condiciones de higiene y seguridad industrial la cooperativa cumple con todos los requisitos exigidos por la Ley Orgánica de Protección condiciones y medio ambiente de trabajo lo que permite garantizar a los trabajadores condiciones de seguridad, salud y bienestar en un medio ambiente de trabajo y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

## RECOMENDACIONES

Crear el departamento de Recurso Humanos ya que es el área más importante no tan solo para la Cooperativa Unilaz 1514rl, sino para toda aquellas cooperativas que requieran de uno, con el fin de adecuar las necesidades de la misma a la comprensión de todo su personal, tanto operativo como directivo y gerencial.

Lo que se busca principalmente es organizar y distribuir tareas acordes con las personas que ya están allí, mejorando el proceso de reclutamiento y selección para poder escoger y saber clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo que se presente, sin olvidar que el recurso humano es el principal recurso para lograr los objetivos propuestos.

Demostrar que tienen la necesidad de la realizar descripciones de cargo para que se cumplan las funciones de acuerdo al perfil requerido y así evaluar los diferentes desempeños tanto financieros, técnicos, etc. Así como también el desempeño humano, puesto que son las personas quienes le dan vida a la organización y que constituyen la parte angular de la organización.

Reconocer que en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso del empleado para con la empresa de ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas para aumentar ese compromiso del personal con el negocio.

Por estas razones, esta investigación recomienda una buena proyección y ejecución del departamento de recursos humanos ya que no deben descuidarse a las personas que forman parte en el proceso productivo de la organización.

## LISTA DE REFERENCIAS

Albertis, Sandra y Montero, E. (1994). **Diagnóstico y departamentalización de las funciones de relaciones industriales en una organización no gubernamental** (Caso: Asociación Cristiana de Jóvenes, YMCA). Trabajo de grado para optar al título de Industriólogo. Universidad de Carabobo. Venezuela. No publicado

Arias, Fidas (1997). **El Proyecto de Investigación**. Guía para su elaboración. Segunda Edición. Editorial Epitesme. Caracas.

Chiavenato, Adalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta edición Mc. Graw-Hill. Santa Fé de Bogotá.

Chourio, José Hugo (1987). **Estadística I**. Editorial Biosfera S.R.L. Caracas.

Delgado De Smith, Yamile (2006). **La Investigación Social en Proceso: Ejercicio y Respuestas**. 2da Edición. Venezuela.

Dessler, Gary (1996). **Administración de personal**. 6ª edición. Editorial Prentice Hall. Mexico.

García, L (1999) **Propuesta de un modelo organizacional y de recursos humanos para la dirección de Santiago Mariño, Edo Aragua y su incidencia en la productividad**. Trabajo especial de grado para optar al título de especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Carabobo. Valencia-Carabobo

Hernández Roberto, Fernández Carlos y Pilar Lucio (1998). **Metodología de la Investigación**. Segunda Edición. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S. A, México.

Hurtado León, Iván (1997). **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambios**. Venezuela. Epistena Consultores Venezolano.

- Hurtado León, Iván (1999). **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambios**. Venezuela. Epistena Consultores Venezolano
- Levin, Richard y Rubin, David (1999). **Estadísticas para Administradores**, 6ta Edición, Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. México.
- Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (2001). **Gaceta Oficial N°37.285 de la República Bolivariana de Venezuela, Decreto. N°1440** agosto 30, 2001. Caracas.
- Lugo, T (1997) **Propuesta de departamentalización de Recursos Humanos para la administración del personal del Centro Clínico del Caribe, C.A de la ciudad de Puerto Cabello**. Trabajo de Grado para optar al título de especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Carabobo.
- Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales, de la universidad pedagógica experimental libertador**, vicerrectorado de investigación y postgrado, Fedupel 1998.
- Marín, Daznie (1990). Guía de Estudio: **Área Comerciales**. Valencia. Venezuela
- Morales, P y González, M (2003) **Propuesta para la creación del departamento de Recursos Humanos de la empresa Cosmic Bowling** Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Recursos Humanos. Universidad de Carabobo.
- Sabino, Carlos (1992). **El Proceso de Investigación**. Editorial El Cid. Caracas.
- Stephen P. Robbins, (2004). **Comportamiento Organizacional**, Décima Edición, por Pearson Educación de México, S.A.
- Urquijo, José (1993). **Teoría de las Relaciones Industriales**. Editorial Exlibris. Caracas.
- Villegas, José (1988). **Administración de Personal**. 1ra Edición. Editorial Texto, S.I. Caracas.

Werther, William y Davis, Keith D (2000). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. 5ta Edición. McGRAW-Hill Interamericana. Editores, SA De C.V. México.

Zambrano, R (2004) **Propuesta para la Creación de un departamento de recursos humanos en la Empresa Technology GM, CA**. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Recursos Humanos. Universidad de Carabobo. Valencia- Edo Carabobo.

# **ANEXOS**