



CAPITULO I
MARCO TEORICO



1. La Ventaja Competitiva a través de la Gestión de Recursos Humanos

Muchos autores mencionan entre las fuentes de ventajas competitivas la elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los competidores, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia. No obstante, es cada vez más recurrente en la literatura actual sobre el tema encontrar criterios que afirman que los recursos humanos son una fuente potencial de ventaja competitiva sostenible y, en consecuencia, su dirección debe adoptar un **enfoque estratégico**.

El factor humano es, sin lugar a dudas, el punto de apoyo y la palanca de todos los procesos empresariales. Como bien señala la Dra. Zaldívar "es el grupo humano (equipo de dirección y todos los trabajadores) quien es capaz de darle coherencia al trabajo de cada subsistema empresarial, usa o no usa la información para tomar decisiones, fomenta o no el espíritu innovador, estudia el mercado y diseña estrategias competitivas".

Empresas exitosas como Cisco, Southwest Airlines y The Container Store usan sus enfoques para administrar recursos humanos y así obtener una ventaja competitiva sostenible. Algunos autores sugieren que para conseguir una ventaja competitiva sostenible a través de la gestión de recursos humanos se deben cumplir tres condiciones:

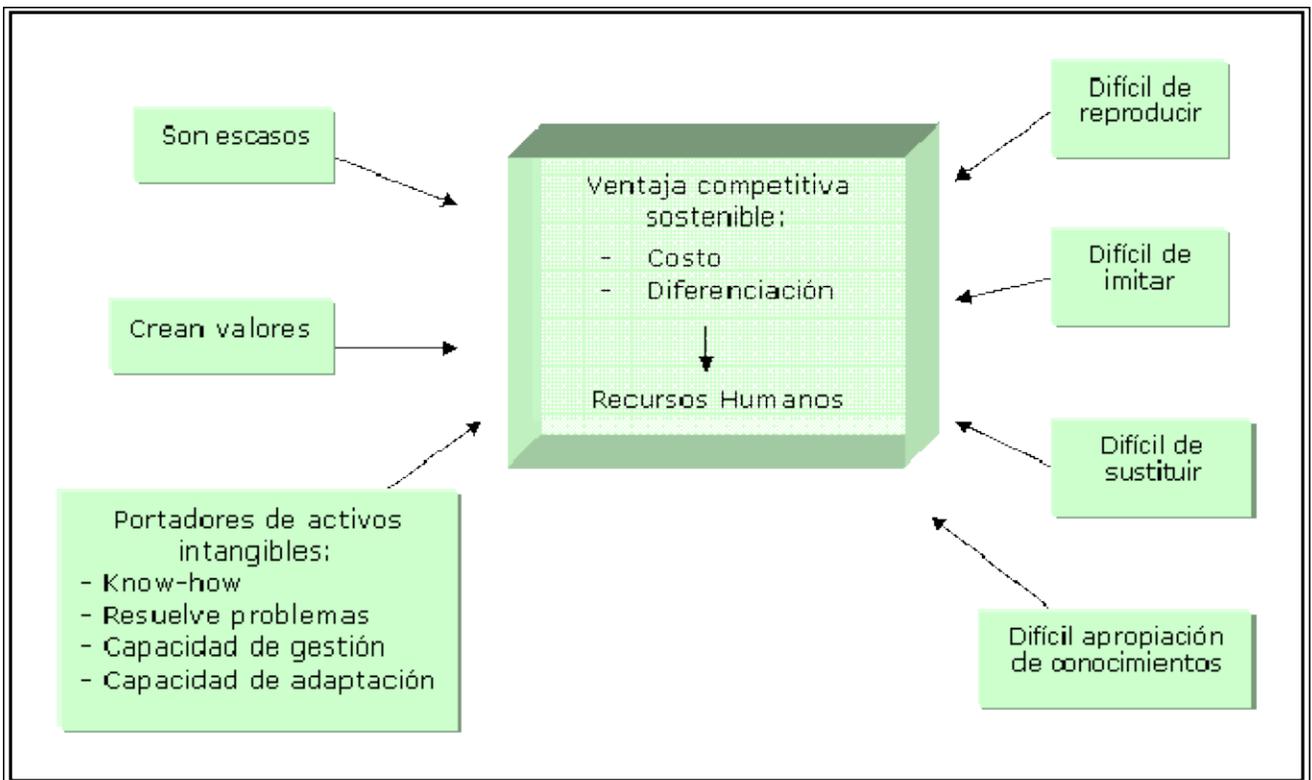
1.1. **Trabajadores que agregan valor:**

Al ser el empleado un recurso intangible su valor no se puede contabilizar, no obstante el conocimiento de los trabajadores, la forma en que se sienten y se comportan pueden ser útiles para predecir el desempeño financiero. Esto se explica porque los inversionistas prefieren las compañías con empleados satisfechos, puesto que éstos dan como resultado clientes satisfechos, sobre todo en el sector de los servicios. Además al lograr que los clientes se sientan felices con la organización los empleados tendrán una sensación de orgullo y satisfacción de formar parte de la misma.

1.2. Trabajadores que son raros o únicos:

Los empleados deben ser un recurso único de la empresa para lograr una ventaja competitiva sostenible. En el caso de que la competencia pueda acceder fácilmente a dicha reserva de talento, ésta dejará de proporcionar una ventaja sobre los competidores

Gráfico 1. Los recursos humanos y la generación de ventajas competitivas



Fuente: Elaboración propia a partir de documentos del Colectivo de la asignatura Gestión de Recursos Humanos del Dpto. de Ciencias Empresariales. Facultad de Economía, Universidad de la Habana. 2008

Los recursos humanos pueden contribuir a la reducción de costes tanto de forma indirecta, debido al rol que ejercen en la generación de costes de los productos y servicios, como directamente, en tanto los gastos de personal constituyen una de las partidas de coste más importantes para las empresas.

Su papel en la estrategia de diferenciación resulta más evidente puesto que, al contar con personal altamente cualificado, que adquiere conocimientos y



habilidades con rapidez, se puede fomentar la innovación y la creatividad, lo cual repercutirá en el rendimiento de la organización.

La Dirección de Recursos Humanos debe convertirse en apoyo importante en la construcción de ventaja competitiva sostenida para la empresa puesto que el éxito no radica en poseer los mejores recursos humanos sino en utilizar mejor dichos recursos con relación a las empresas de la competencia, a través del diseño de adecuadas políticas de recursos humanos.

De ahí que la Dirección o Gestión de Recursos Humanos desempeña un rol estratégico en las empresas de nuestros días, donde la mayoría de las grandes entidades poseen un departamento de Recursos Humanos que realiza no sólo tareas relacionadas con la administración del personal sino también aquellas de carácter estratégico. En este sentido Sastre y Aguilera proponen que se debe considerar la actividad de dicho departamento como una parte de la estrategia empresarial y no como un simple plan funcional.

2. Administración de los Recursos Humanos

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

"La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo."

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

"En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos,



acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos."

3. Funciones de la Administración de Recursos Humanos

Administración de recursos humanos hace a su manejo integral, "a su gobierno". Implica diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados
- Mantener la relación legal/contractual: llevar sus legajos, pagarles los salarios, etc.
- Capacitar y entrenar
- Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas
- Controlar la higiene y seguridad del empleado
- Despedir empleados

4. Estructura de un sistema de Gestión de Recursos Humanos

4.1. Reclutamiento

Podemos definir el reclutamiento como el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y las características de los candidatos.

En un programa de reclutamiento no solo es importante la cantidad de candidatos atraídos, sino también el nivel de su cualificación en función del trabajo para el que se buscan. Atraer a personas con niveles de cualificación no referidas es disfuncional para la organización y/o para las propias personas.

Una de las fases más importantes de la contratación consiste en la identificación, relación y mantenimiento de las fuentes que, potencialmente podemos usar; es



decir aquellas que nos suministran individuos con elevadas posibilidades de cumplir los requisitos que solicitamos a priori. De tal forma, que podemos utilizar fuentes internas y externas de reclutamiento.

La promoción y el traslado, o ambas a la vez, constituyen la fuente mas importante de reclutamiento interno. El traslado consiste en un cambio dentro de la organización en sentido horizontal; normalmente, suele llevar aparejado una mejora económica y de contenido del puesto. La promoción supone un cambio en sentido vertical, un ascenso en la estructura jerárquica.

- **Reclutamiento Interno de Personal**

Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno implica:

1. Transferencia de personal
2. Ascensos de personal
3. Transferencias con ascensos de personal
4. Programas de desarrollo de personal
5. Planes de profesionalización de personal

Las Ventajas del Reclutamiento Interno son:

- Es más económico
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal



Las Desventajas del Reclutamiento Interno son:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando, apatía, desinterés, o el retiro.
- Puede generar conflicto de interés. Las jefaturas que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación denominada "principio de Peter", al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia.
- Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.
- Descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

- **Reclutamiento Externo de Personal**

Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.



- Contactos con asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
- Intercambio con otras empresas.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento externo. Al considerar estas agencias, se debe tomar en cuenta que éstas lleven a cabo todo un proceso de reclutamiento y preselección y no sólo captación de curriculum, ya que de ser así únicamente fungen como buzón de recepción.

Las Ventajas del Reclutamiento Externo son:

- El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y , casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Las Desventajas del Reclutamiento Externo son:

- Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.



- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. En este caso, cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de evaluación e investigación. Las empresas dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso. Cuando el reclutamiento externo se convierte en una práctica por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

4.2. Selección de Personal

La selección se define como un procedimiento para encontrar la persona que cubra el puesto adecuado a un coste también adecuado. Por tanto, la selección de personal significa elegir una persona entre otras. Esta elección no implica elegir al mejor, sino a aquella persona cuyo perfil se adecue mejor a las necesidades actuales y futuras de su trabajo en un determinado ambiente.

La persona seleccionada no solo tendrá que realizar una tarea precisa, sino que deberá integrarse en un entorno, en un clima laboral y encajar con los compañeros, con los clientes, con la dirección así como con la cultura de la empresa, ya que de todo esto va a depender la eficacia con que se desarrollará su



función. De ahí que sea mas conveniente emplear el término candidato adecuado para un puesto y no el mejor.

4.2.1. Proceso de Selección

Una buena selección de personal necesita la realización de un proceso que conlleva cuatro fases diferenciadas: Análisis de necesidades y definición de puestos de trabajo, Reclutamiento, Selección e Incorporación.

Previamente al reclutamiento de personal es necesario determinar con claridad y de forma pormenorizada qué necesitaremos y cómo es lo que necesitamos. Nuestra necesidad se concreta en un puesto de trabajo que posee unas características y un conjunto de tareas que lo definen y encuadran.

4.2.2. Análisis de Necesidades y Definición de Puestos de Trabajo

Se entiende por puesto de trabajo al conjunto de tareas y responsabilidades asignadas a un empleado, pero con independencia de la persona que lo desempeñe en un momento concreto. El análisis, especificación o descripción del trabajo consiste en la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzos que son precisos y la responsabilidad que se exige a quién lo desempeña en el marco de unas determinadas condiciones ambientales.

Por análisis de las cargas de trabajo se entiende un conjunto de metodologías que facilitan el estudio sistemático de las funciones, tareas y actividades elementales que se desarrollan en una unidad organizativa concreta, asignando de forma objetiva unos tiempos unitarios medios a cada una de ellas.

Para realizar un análisis de puesto y de cargas de trabajo, es útil seguir un guión a modo de cuestionario, que impida olvidar alguno de los aspectos a tratar.



- **Medios y Técnicas de Selección**

INFORMACIÓN SOBRE EL CANDIDATO	TÉCNICAS DE ANÁLISIS
<ul style="list-style-type: none">• Historial personal.• Historial académico.• Historial profesional.	<ul style="list-style-type: none">• Fichas, impresos o cuestionarios.• Entrevistas.
<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento y capacitación profesionales específicos.	<ul style="list-style-type: none">• Pruebas y exámenes profesionales.• Ejercicios de simulación.
<ul style="list-style-type: none">• Inteligencia y actitudes.• Personalidad.• Motivaciones.	<ul style="list-style-type: none">• Test• Entrevistas.

Fuente: DOPP. Consultores

1º) Entrevista de Selección:

Pese a ser subjetiva, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además, tiene innumerables aplicaciones: elección en el reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.

2º) Pruebas de conocimiento o de capacidad:

Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la practica o el ejercicio.



- 1- Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser:
- Orales: preguntas y respuestas verbales;
 - Escritas: preguntas y respuestas escritas;
 - De realización: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, de taquigrafía, de diseño, o de manejo de un vehículo o fabricación de piezas.
- 2- En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimiento generales y específicas cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.
- 3- En cuanto a la manera como se elaboran:
- Tradicionales: disertativo, expositivo;
 - Objetivas: mediante pruebas objetivas;
 - Mixtas

3º) Pruebas psicométricas:

Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever como se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.

Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata.

Aptitud: • predisposición natural para determinado trabajo o tarea, • existe sin



ejercicio, • se evalúa por medio de comparaciones, • permite pronosticar el futuro del candidato, • con el ejercicio se transforma en capacidad, • es el estado latente y potencial del comportamiento.

La aptitud debidamente ejercida a través de la practica se transforma en capacidad.

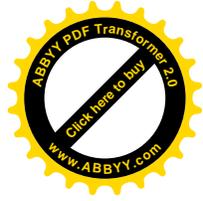
Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la practica.

Capacidad: • habilidad para realizar determinado trabajo, • surge del entrenamiento o del aprendizaje, • se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo, • se refiere a la habilidad real del individuo, • es el resultado de ejercitar la aptitud, • es el estado real del comportamiento.

Una prueba de conocimiento ofrece un diagnostico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronostico futuro de su potencial de desarrollo.

4º) Pruebas de personalidad:

Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.



5º) Técnicas de simulación:

Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa mas realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

6º) Test:

a) Test Psicológicos: Constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas, ya que permiten conocer mejor a las personas.

b) Test de Personalidad: Sirven para analizar los diferentes rasgos de personalidad, característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás, sean estos adquiridos o innatos.

4.2.3. Incorporación

La incorporación es la última etapa de la selección. Hay que destacar que el proceso no ha terminado y que aquí se inicia otra fase importante del mismo. El recién incorporado va a iniciar su desarrollo en la empresa y los comienzos suelen ser difíciles y críticos.

Una vez que se ha llegado a un acuerdo, es aconsejable la puesta en marcha de un programa de incorporación que previamente se habrá definido y cuyo principal objetivo será propiciar la adaptación e Integración del candidato.

La acogida debe estar prevista y organizada, articulada a modo de ejemplo de la forma siguiente:

- Recibir al candidato de una manera adecuada, con un buen clima de acogida y receptividad en la organización.



- Informar al incorporado de todo aquello no tratado hasta el momento. La información fundamentalmente se orientará a: la empresa, volumen, plantilla, actividad, objetivos, organigrama, etc. Al puesto de trabajo, finalidad, tareas, servicio, ubicación en el organigrama, relaciones que mantendrá internas y externas, objetivos marcados y supervisiones. Condiciones, derechos, deberes, retribuciones, ventajas sociales, etc.
- Orientar al incorporado en todos aquellos aspectos propios de la empresa, relativos a cómo desenvolverse dentro de ella, cultura, servicios y estilo de relaciones.

5. Subsistema de Formación y Desarrollo

La formación y el desarrollo consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro de los trabajadores aumentando su capacidad en cuanto a conocimientos, habilidades, aptitudes.

Formación, se refiere habitualmente a la mejora de las habilidades que se necesitan para rendir mejor en el puesto de trabajo actual y desarrollo a la mejora de los conocimientos de trabajo de cara al futuro. La aplicación de este proceso de formación permite a la empresa suscitar nuevos conocimientos, actualizar habilidades, rectificar las deficiencias de habilidades y conocimientos, mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo y la organización.

6. Evaluación de Desempeño

La práctica de la evaluación del desempeño no es nueva, los seres humanos vivimos evaluando en todo momento el desempeño de las cosas y a las personas que nos rodean. Desde la edad media se implementaban sistemas formales de evaluación, estos toma mayor auge con el surgimiento de las escuelas de la administración científica donde situaban el trabajo del hombre a la par con las maquinarias ya que el hombre era considerado como un operador de botones.



Posteriormente con el surgimiento de las escuelas de las relaciones humanas, este enfoque se invierte ya que la mayor preocupación de los administradores pasa a ser el hombre y en la actualidad la evaluación del desempeño no solo sirve para planear e implementar los planes de acción, sino también para evaluar y orientar determinados objetivos comunes.

Definición Operacional: La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

6.1. Objetivos de la Evaluación de Desempeño

Según Gibson: La evaluación del desempeño permite realizar una conclusión evaluativo o estimativa sobre el desempeño en el trabajo (desempeño pasado).

- Permite la toma de decisiones relacionadas con el salario, promoción, mantenimiento y finalización del contrato de trabajo.
- Proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño.
- Contribuye al desarrollo de los empleados.
- Motiva a los trabajadores.
- Disminuye el favoritismo en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa.

6.2 Criterios para la Evaluación del Desempeño

Criterio de desempeño: Es una prueba o una norma mediante la cual se juzga el desempeño.

Criterio de Evaluación del desempeño: es la medida dependiente o pronosticada (estándar) para valorar la eficacia de un determinado empleado.



6.3. Métodos de Evaluación del Desempeño

Pueden ser clasificados en métodos tradicionales de evaluación del desempeño o métodos basados en el desempeño pasado y los métodos de evaluación basados en el desempeño futuro.

6.3.1. Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño

- **Método de escala gráfica o escalas de puntuación:** Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, es un formulario de doble entrada que contiene filas horizontales y columnas verticales, las horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las verticales representa los grados de variación de los factores. Los resultados expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.
- **Método de selección forzada:** se evalúa el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual, se elabora un bloque de dos, cuatro o más frases donde el evaluador está forzado a elegir solo una o dos frases, las que más se aplique al desempeño del trabajador. Entre sus ventajas tenemos que reduce las distorsiones introducida por el evaluador, es de aplicación sencilla, no requiere preparación previa del evaluador.
- **Método del registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, en este documento el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, reduce la distorsión, depende de la precisión del registro que lleve el evaluador.
- **Escala de calificación conductual:** utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A partir de las descripciones de desempeños aceptables y



desempeños inaceptables obtenidas de diseñadores de puestos se determinan parámetros objetivos que permitan medir el desempeño.

- **Método de investigación de campo:** se basa en entrevistas realizadas por un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de los subordinados, se buscan las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones para emitir un diagnóstico del desempeño del evaluado y planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.
- **Método de evaluación en grupos:** se basa en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son útiles para la toma de decisiones sobre incremento de pagos basados en méritos, promociones y distinciones, posee un bajo nivel de retroalimentación.

7. Subsistema de Retribución, Incentivos y Satisfacción Laboral

A menudo, la función de retribución suele integrarse en la de administración de personal, con la que se encuentra íntimamente ligada, a pesar de tener sustantividad propia.

La finalidad de la función de retribución consiste en establecer las fórmulas salariales (estructura de la nómina, componentes fijos y variables, pagos en especie, etc.) la política de incentivos y los niveles salariales para las distintas categorías. En definitiva, se trata de diseñar el sistema de retribución y de medir los resultados obtenidos con el mismo

Si aceptamos la idea de que la satisfacción en el trabajo tiene notable influencia en el buen funcionamiento de las organizaciones y tenemos en cuenta las diferentes teorías sobre la motivación que hemos estudiado, debemos analizar los incentivos que se pueden aplicar en la gestión de recursos humanos. La utilización de incentivos debe adaptarse, en la medida de lo posible, a las necesidades, inquietudes y expectativas de quienes trabajan en la entidad; téngase en cuenta que la finalidad de un incentivo es producir motivación, y que ésta depende de las



circunstancias sociales, emotividad y modo de percibir las cosas de cada persona. A continuación vamos a señalar algunos incentivos que suelen utilizarse para despertar la motivación. Es preciso resaltar que no sólo se debe usar para cada caso el incentivo adecuado, sino que además es necesario aplicarlo en el momento oportuno y dirigirlo al objetivo pretendido.

7.1.Sueldos y Salarios

La administración de sueldos y salarios es un punto muy importante en la gerencia de los recursos humanos ya que estos representan una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y causa un impacto en el modo de vida, los empleados desean sistemas de compensación que sean justos y proporcionales con sus habilidades y expectativas. La correcta administración de sueldos y salarios, es un factor motivante para el desempeño del trabajador.

Los puntos importantes a tomar en consideración para una correcta administración de sueldos y salarios son:

- Pago justo en comparación con el pago a otros dentro de la organización.
- Compensación competitiva con la de otras organizaciones en la misma industria o localidad.
- Capacidad de pago de la organización.
- Opción de incremento salarial basado en habilidades y destrezas, en tiempo con la compañía, ó en ambas.
- El diferencial de sueldo o salario que debe existir entre empleados buenos y excelentes, y entre supervisores y subordinados.
- Reglas ó Normas de Administración: cada cuanto tiempo se debe revisar la escala de pago, cuan rápido un empleado puede moverse en su escala de pago.
- Que perspectiva de Tiempo se debe tener en cuenta - si tomar en cuenta el pasado año, ó si las destrezas del empleado y la capacidad de pago de la empresa se deben tomar en cuenta desde los pasados años.



La correcta programación de compensaciones, tiene las siguientes metas:

- Satisfacer las necesidades de los empleados incluyendo seguridad y autoestima.
- Motivar a los trabajadores para que alcancen los niveles deseados en su desempeño.
- Ser costo efectivo basado en la capacidad de pago de la organización.
- Mantenerse competitivo con otras organizaciones para atraer y retener recursos humanos.
- Cumplir con las normas de sueldos y salarios en el contrato laboral y con las leyes federales y estatales.
- Ser justo y consistente a través de toda la organización.

Debemos de tener en cuenta las influencias internas que influyen en la política de compensaciones el valor del puesto y la capacidad de pago de la organización , también existen factores externos que influyen en los salarios que incluyen las condiciones del mercado laboral, los niveles salariales del área , el costo de vida, la inflación, los resultados de los contratos colectivos y los aspectos legales. Las organizaciones utilizan técnicas para la evaluación de puestos para determinar el valor relativo entre ellos se encuentra el sistema de jerarquización; los niveles de mayor jerarquía requieren responsabilidades, condiciones de trabajo y obligaciones de puesto mas alta. El sistema de puntos por factor; es la valuación cuantitativa en base a un total de puntos asignados, El sistema de clasificación de puestos; es el método de valuación en una organización con el que se agrupa de acuerdo con una serie de escalas salariales predeterminadas, en este caso las descripciones de cada grado considera la magnitud de responsabilidades, destreza y educación.(grado1, grado 2 , grado 3.....), el sistema de valuación por factores; permite evaluar puestos factor por factor sobre la base de una escala comparativa de elementos.



Las encuestas de sueldos y salarios determinan la equidad externa de los puestos, los datos que se obtienen facilitan el establecimiento de los sueldos y salarios adecuados en el mercado laboral de interés.

Una vez valorizados los puestos y las encuestas de sueldos y salarios, se determina la escalas salarial para los diferentes puestos, para ello se utiliza comúnmente el Broadbanding.

8. Motivación

Efectivamente, los motores de las organizaciones son las personas que trabajan y aún con la presencia de grandes conocimientos y una buena organización, sin motivación en las personas, no es posible analizar de manera óptima la producción. Posiblemente el mejor síntoma de que una organización va bien, está en la observación de que su gente esté realmente motivada, evidentemente coexionada con un buen soporte técnico y una estructura soporte de la organización.

8.1. Tipos de Motivación

Como hemos señalado en el proceso motivacional son factores relevantes los objetivos o ISe pueden diferenciar dos tipos de motivaciones en el trabajo: **Motivaciones Extrínsecas** y **Motivaciones Intrínsecas**.

- La **Motivación Extrínseca** está provocada por recompensas e incentivos que son independientes de la propia actividad que el sujeto realiza para conseguirlos, y cuyo control depende de personas externas al propio sujeto que realiza la actividad.
- La **Motivación Intrínseca** se fundamenta en aspectos característicos de la propia actividad, motivadores por sí mismos, y que caen bajo el control del propio sujeto. Representa a aquellas recompensas y compensaciones que se identifican con la propia acción, sin mediación de otras personas.



Una diferencia entre ambos tipos de motivación puede establecerse al señalar que la motivación intrínseca impulsa a hacer lo que realmente queremos hacer, mientras que la motivación extrínseca nos lleva a hacer determinadas actividades, porque así podemos cubrir una serie de necesidades mediante las compensaciones que obtenemos a cambio.

Entre las recompensas de tipo externo están las recompensas económicas como el salario u otros beneficios, la mejora de las condiciones de trabajo, las alabanzas y felicitaciones, las promociones y ascensos y otro tipo de ventajas y compensaciones que ofrece la empresa con el fin de incentivar el rendimiento de los empleados y aumentar su satisfacción.



CAPITULO II

DIAGNOSTICO



1. Antecedentes de la Empresa

Ese grupo de jóvenes, con ideas progresistas se reunieron un 24 de Marzo de 1993 para conformar el primer directorio, en el cual fue elegido como primer presidente del directorio de administración Juan Ricardo Mertens Olmos, que llevo el proceso de formación de la cooperativa, trabajo que presidio a cabalidad hasta el año 1999 en el que entrego una Cooperativa en regla. Durante este arduo trabajo la cooperativa tuvo que adecuarse a los constante embates del sistema centralista y neoliberalista que buscaba el cierre de todo el sistema cooperativista. Fue una época muy dura para el sistema cooperativo. El trabajo de hacerla crecer le toco al Ingeniero Jorge Iván Roca Urioste como presidente del Directorio de administración, elegido por mayoría el 28 de septiembre de 1999. En sus manos la Cooperativa "La Trinidad" dio un salto cualitativo al embarcarse en la era de la información, cambiando a sistemas informativos modernos y utilizando la tecnología para dar mejor servicio a sus asociados, además sus perspectivas institucionales se incrementaron sustancialmente a partir de la apertura de una red de agencias urbana y peri urbana en zonas estratégicas de la ciudad de Santa Cruz, asimismo realizó convenios y alianzas estratégicas con otras entidades de similares conformando COOCEBOL como ente aglutinador de las cooperativas de vinculo cerrado.

Actualmente al mando de su presidente Dr. Erick Hornez Fernández, quien fue elegido el 4 de mayo del 2002. La Cooperativa "La Trinidad" está fortalecida y en constante crecimiento, con proyectos de viviendas productivas, que tienen como filosofía el dotar de mejor bienestar a socio al darle mejores condiciones de vida creando capital para cada uno de los socios, construyendo de esa forma el futuro de Bolivia y créditos para el sector más desprotegido de la sociedad boliviana, el sector productivo. Como uno de los objetivos principales de la cooperativa es crear valor en la sociedad, así que se trabaja constantemente tratando de que los micro empresarios agrícolas o



empresarios urbanos u artesanos accedan a un crédito que les de herramientas y capital de operaciones para su trabajo, de esa forma cambiar realmente la realidad Boliviana creando capital.

2. Aspectos legales e institucionales

2.1 Marco Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Trinidad” Ltda., constituye una entidad de economía social de responsabilidad limitada, de capital variable y número de socios ilimitado de carácter cooperativo, constituida al amparo de lo dispuesto por la Ley General de Sociedades Cooperativas del 18 de septiembre de 1958. Teniendo su Acta de Constitución el 24 de marzo del 1993 y registrada en el Registro Nacional de Cooperativas N° 4234 el 26 de mayo del 1994 y la última Resolución Administrativa es la N° 004/2007 de la “Dirección General de Cooperativas” para la Aprobación de las Modificaciones de los Estatutos Orgánicos en VII Capítulos 119 Artículos y Normativas Internas Vigentes para el Funcionamiento del Directorio y la Filiación de Socios.

La entidad ha orientado su desarrollo institucional y empresarial, en la perspectiva de constituirse en una entidad financiera al servicio de las necesidades de capital de sus asociados, la vigencia de la Ley de Bancos y Entidades Financieras y la posterior reglamentación de las actividades de las organizaciones no bancarias mediante la promulgación del Decreto Supremo 25703 de fecha 14 de marzo de 2000, le ha permitido consolidar este proceso institucional, presentando la siguiente estructura y valores de evolución institucional.

En el mes de junio de 2008 mediante ley 3892 la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF), hoy ASFI, incorpora al ámbito de regulación a todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito de vínculo cerrado, bajo la denominación societarias, a partir del 14 de octubre de 2008 según circular 588/2008 se inicia el proceso de regulación con miras a obtener el certificado de adecuación y posterior licencia de funcionamiento.



3. Misión y Visión

3.1. Visión

Que la Cooperativa se constituya en el mejor instrumento activo para el desarrollo de los bolivianos brindando servicios financieros que cubran sus necesidades, generando a su vez un crecimiento continuo y sostenido de la Institución.

3.2. Misión

Liderizar el fomento al desarrollo de los bolivianos para mejorar su calidad de vida.

4. Objetivos Generales de la Empresa

El objetivo principal de la Cooperativa es el fomento de la economía de los socios mediante la suscripción de certificados de aportación y el crédito, realizando las siguientes actividades:

- Fomento al ahorro sistemático
- Fomento a la productividad de las actividades de los socios mediante la otorgación de créditos.
- Implementación de nueva tecnología que permita brindar mejores servicios con eficacia, eficiencia y economía en las operaciones.
- Organizar programas de prevención y asistencia social para el bienestar de los socios y extensivos a la comunidad.
- Realizar acciones solidarias que aporten al mejoramiento de las condiciones de vida de sus asociados



5. Estructura Organizativa Formal

- Organigrama

I

Gerencia
Sucursal

II

Jefe
Crédito

Encargado de
Agencia

Jefe
Captación

Jefe de
Operaciones
y Tesorería

III

Oficial
Créditos

Oficial
Captación

IV

Cajeros

Cajero Movil



El organigrama que se encuentra en la parte superior es el actual de la Cooperativa La Trinidad Ltda., se puede observar que no existe una persona encargada de realizar todo el proceso que contiene la Gestión de Recursos Humanos siendo este un factor muy importante, para que todo el personal que trabaja en la entidad pueda desempeñarse de mejor manera y cumplir con eficacia, eficiencia todos los objetivos trazados.

La persona que se encarga específicamente de los recursos humanos es el gerente regional y la oficial de operaciones.

6. Investigación de Campo

Se aplicó una encuesta de 12 preguntas a todos los trabajadores de la entidad financiera para recabar información sobre la forma en que fueron reclutados el personal, la formación, motivación y la administración de sueldos y salarios que los mismos tienen.

Posteriormente se realizó una entrevista con el gerente de la Cooperativa para saber la forma en que se recluta, selecciona, motiva, al personal que actualmente se encuentra trabajando en la entidad.

7. Resultado de la Investigación

Se desarrolló de acuerdo a los siguientes aspectos: tabulación de datos, análisis de cada una de las preguntas plasmadas en las encuestas.

7.1. Entrevista con Expertos

Al realizar una entrevista con el gerente de la Cooperativa La Trinidad Ltda., se puede observar que si se realiza algunos de los pasos del proceso de gestión de Recursos Humanos pero no de la manera correcta en la que se debería realizar, ya que la administración de los recursos humanos es muy importante por que ellos son el principal factor para que la organización sea más competitiva en el medio que se desenvuelve.

Otro punto importante que se debe resaltar es la falta una persona que se encargue de realizar todas las funciones que exige un encargado de gestión de



Recursos Humanos por que el éxito de una organización depende fundamentalmente de su acierto en saber elegir a las personas adecuadas para que ejecuten correctamente los trabajos que se precisa en la entidad, para su buen funcionamiento.

Si se elige la persona incorrecta los errores son costosos, que puede ser por calidad mediocre o por falta de innovación, además esa persona encargada realizara la planeación de personal para determinar el tamaño y composición del equipo humano en el futuro.

7.2. Edad del Personal

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
21	1	10%
22	1	10%
23	1	10%
27	2	20%
29	1	10%
30	1	10%
32	1	10%
33	1	10%
40	1	10%
TOTAL	10	100%

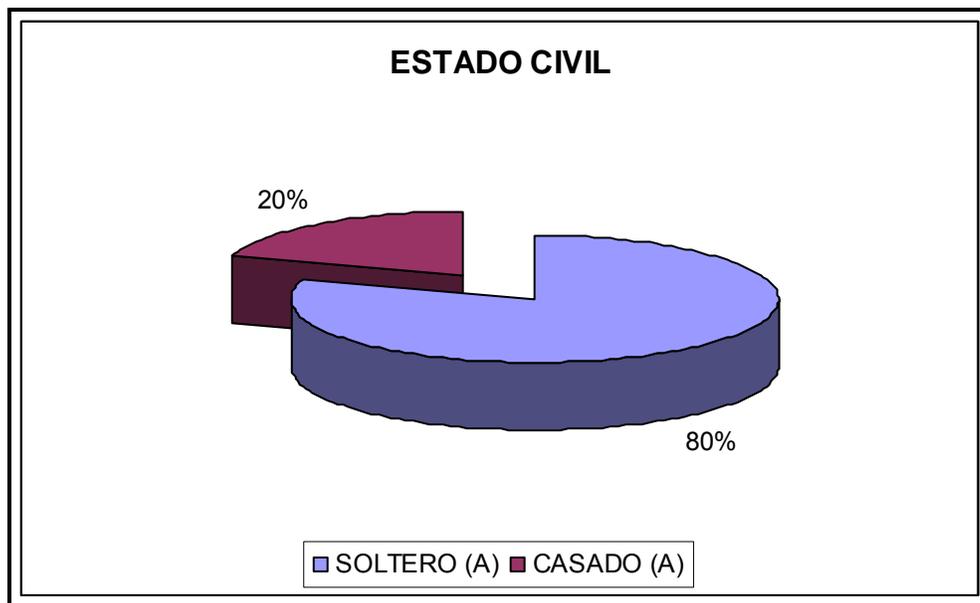
La edad del personal de la Cooperativa La Trinidad Ltda. se encuentra entre los 21 años y 40 años según se detalla de la tabla N° 1.

Este igual es un factor importante por que el personal al contar con edad relativamente joven puede llegar aprender más rápido todas las funciones que se debe hacer en su área de trabajo.



7.3. Estado Civil

ESTADO CIVIL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SOLTERO (A)	8	80
CASADO (A)	2	20
TOTAL	10	100



El 80% del personal que trabaja en la entidad financiera tiene como estado civil soltero lo cual representa para la cooperativa un menor número de beneficios sociales y un 20% que se encuentra casado.

La información que se pudo recabar de manera informal fue que el gerente prefiere contratar a personas que no tengan familia ya que al ser una institución financiera en numerosas ocasiones es necesario que el personal se quede un tiempo adicional del horario normal de salida. Por lo que muchas veces si los trabajadores tienen familia se van generando algunos problemas, al no entender esta situación.



7.4. Dependencia

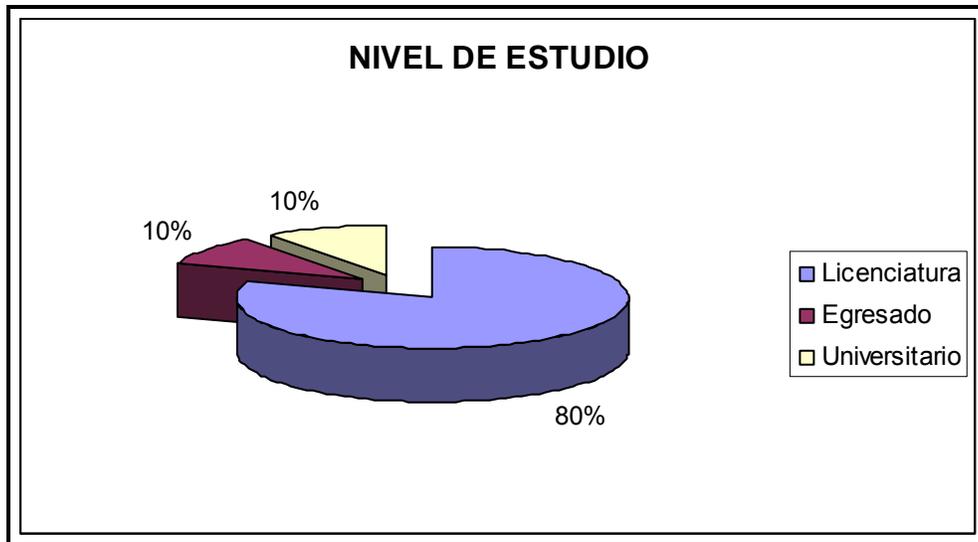
Gerencia	9
Operaciones	4
Captaciones	1
Créditos	1
Cajeras	0

Cada sector que integra o compone la cooperativa La Trinidad Ltda.. Tarija tiene como dependientes al personal que se encuentra debidamente ligado con esa área.

Como se puede observar en la tablita casi todas las áreas tienen bajo su responsabilidad al menos a una persona, con excepción de los cajeros que se encuentran en el nivel mas bajo de la organización.

7.5. Nivel de Estudio

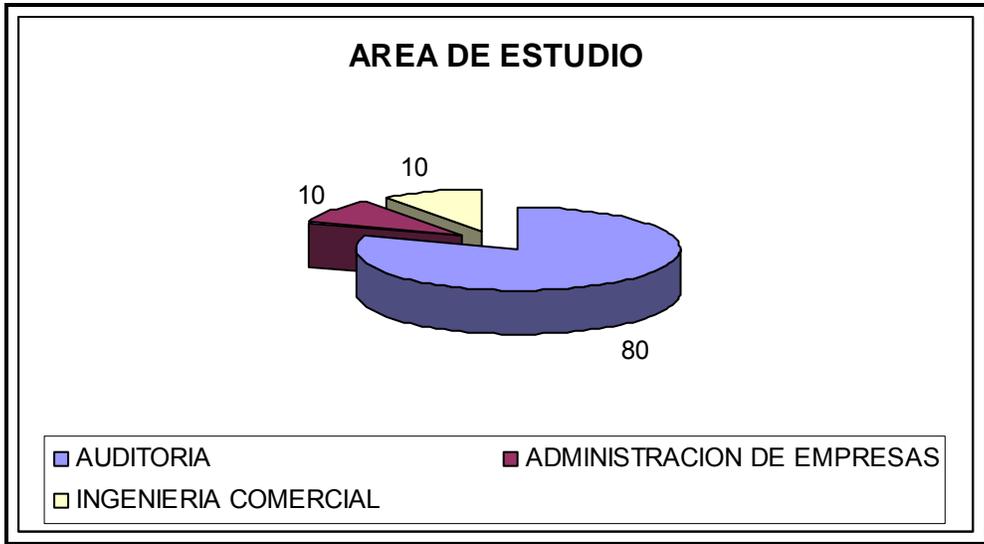
Licenciatura	8	80
Egresado	1	10
Universitario	1	10
Total	10	100



El grado de nivel de estudio un 80% son a nivel licenciatura es decir que se cuenta con un personal capacitado o capaz de realizar un muy buen desempeño de trabajo. El 20% restante lo compone personas que aún sigue estudiando un carrera ligada al trabajo que esta desempeñando en la Cooperativa pero tampoco se puede dejar de lado que estos trabajadores ponen todo de su parte para realizar sus tareas de manera eficaz y eficiente logrando sobresalir en su fuente de trabajo.

7.6. Área de Estudio

AUDITORIA	8	80
ADMINISTRACION DE EMPRESAS	1	10
INGENIERIA COMERCIAL	1	10
TOTAL	10	100



De acuerdo a la tabla y el gráfico que se encuentra en la parte superior se puede destacar que las personas que están realizando su trabajo en la Cooperativa La Trinidad Ltda. Estudiaron o se encuentran estudiando carreras que corresponden a un área financiera lo cual es de gran importancia por que el personal que se encuentra en un área determinada al momento que la sucursal de Tarija vaya creciendo, tendrán mayores oportunidades de subir a otro puesto de acuerdo al desempeño que demuestren.



7.7. Experiencia de Trabajo

CARGOS	ÁREAS
Gerencia	Gerente de Operaciones
Oficial de Captaciones 1	Cajera, Responsable de Banca Electrónica, Atención en Plataforma y Auxiliar de Bóveda
Oficial de Captaciones 2	Cajera y Atención en Plataforma
Oficial de Crédito 1	Auxiliar de Cátedra, Cajero
Oficial de Crédito 2	Oficial de Captaciones, Plataforma, Analista de Créditos y Operaciones
Oficial de Operaciones	Administración de Proyectos, Personal y de Efectivo
Cajera 1	Auxiliar de Cátedra
Cajera 2	Ninguno
Cajera 3	Ninguno
Cajero 4	Ninguno

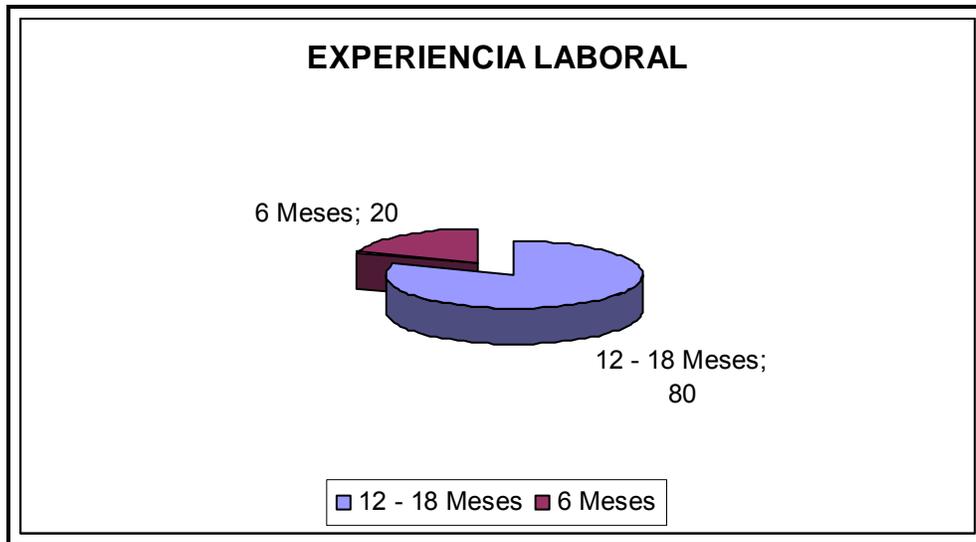
De acuerdo a la tabla que se encuentra en la parte superior se puede hacer notar que la mayoría del personal que tiene la Cooperativa, son personas capacitadas que tienen una experiencia laboral que a su vez ayuda a que la entidad vaya creciendo mas y más.

Por lo tanto al tener un personal con experiencia laboral eso ayuda a la organización tenga una ventaja competitiva.



7.8.Experiencia en el Área Actual de Trabajo

Personas/Cantidad	TIEMPO	TIEMPO
Trabajadores	8	12 - 18 Meses
Trabajadores	2	6 Meses



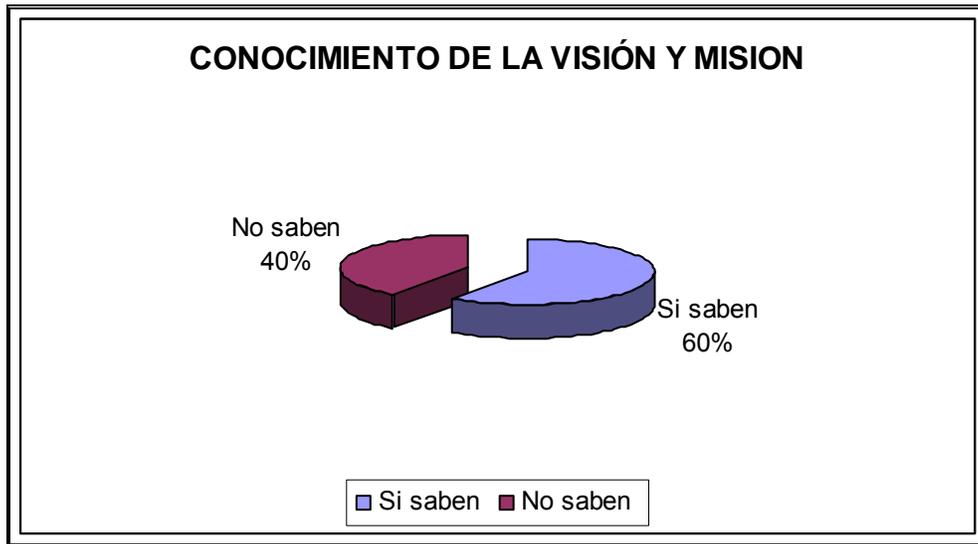
De acuerdo a la gráfica y las encuestas realizadas se saca la conclusión que la mayoría del personal se encuentra trabajando en la entidad, estuvo desde el inicio de la sucursal de la Cooperativa de manera que se puede notar el crecimiento de la organización con el aumento de personal.

Pero la Cooperativa al ser nueva en el medio todavía el personal con el que cuenta, se encuentra en el mismo cargo, pero de acuerdo a lo hablado con el Gerente, se pretende que en el año siguiente 2010 aumentar personal, y unas de las políticas de la entidad es que el personal que tiene ellos vayan ocupando los puestos que se vayan creando de esa manera estarán mejorando la calidad de vida de cada uno de los trabajadores como también conseguirán la fidelidad de los mismos, de esa manera estarán ayudando a crecer de manera continua la organización, logrando las metas que tienen trazadas.



7.9. Conocimiento de la Visión y Misión de la Cooperativa

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si saben	6	60
No saben	4	40
TOTAL	10	100

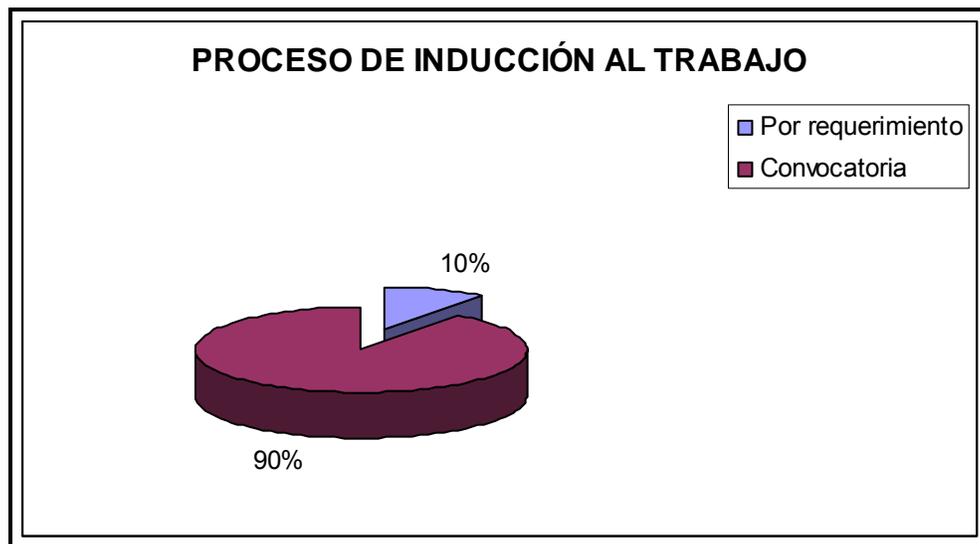


De acuerdo a la encuesta realizada se puede observar que no todo el personal sabe de la visión y misión de la Cooperativa, y ese es un factor negativo por que de esa manera no se podrá lograr el objetivo en común que se tiene como organización. Y eso se debe que al momento de ingresar el personal no se le dio el conocimiento necesario de las bases de la organización.



7.10. Proceso de Inducción al Trabajo

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Convocatoria	9	90%
Por requerimiento	1	10%
Total	10	100%



De acuerdo a la grafica un 90% que es la gran mayoría del personal ingreso a la cooperativa fue mediante convocatoria en la prensa escrita es decir por reclutamiento externo y un 10% por requerimiento que sería el reclutamiento interno.

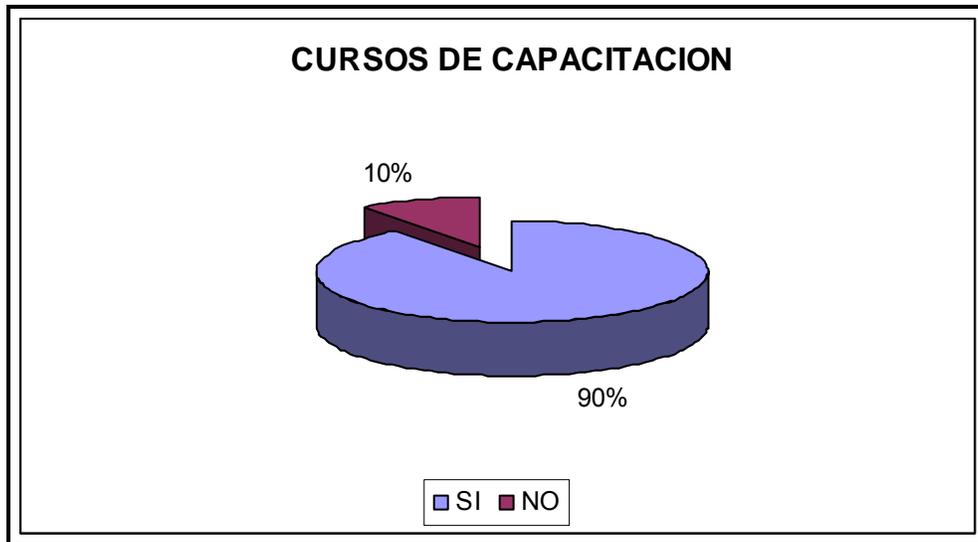
Uno de los elementos que tenga que ver en el reclutamiento es que la cooperativa recién se esta iniciando como tal en nuestra ciudad.

Pero lo recomendable es que de ahora en adelante como cada vez va creciendo, se realice en el mismo porcentaje el reclutamiento interno como externo, para que también el personal inicial pueda mejorar su perfil profesional.



7.11. Cursos de Capacitación

VARIABLES	PORCENTAJE
SI	90 %
NO	10 %

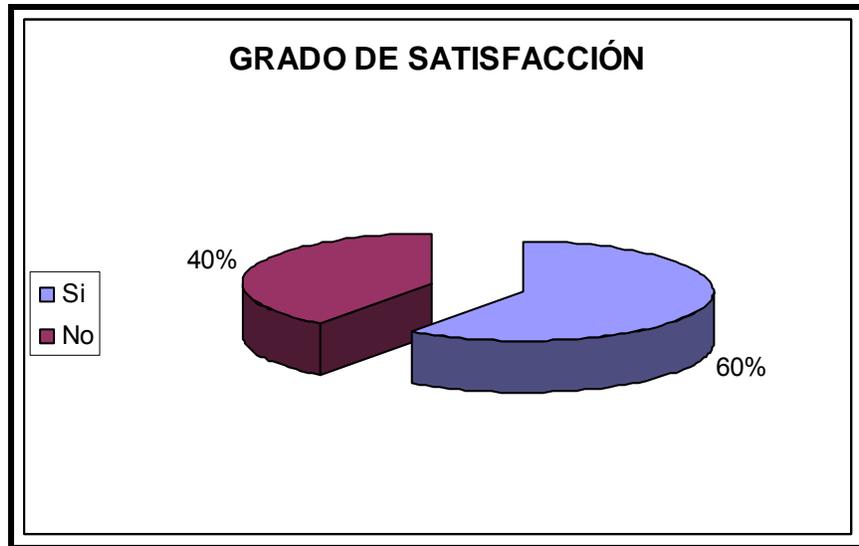


Un 90% del personal de la entidad confirmo que si existen cursos de capacitación continuos, pero los conocimientos que se obtienen no se ponen en práctica de igual manera con todo el personal.

Los cursos de capacitación es un factor muy importante para que los recursos humanos sean una ventaja competitiva en el medio en el que se desarrollan.

7.12. Grado de Satisfacción con el Trabajo que se desempeña

VARIABLES	NÚMERO	PORCENTAJE
Si	6	60%
No	4	40%
Total	10	100%

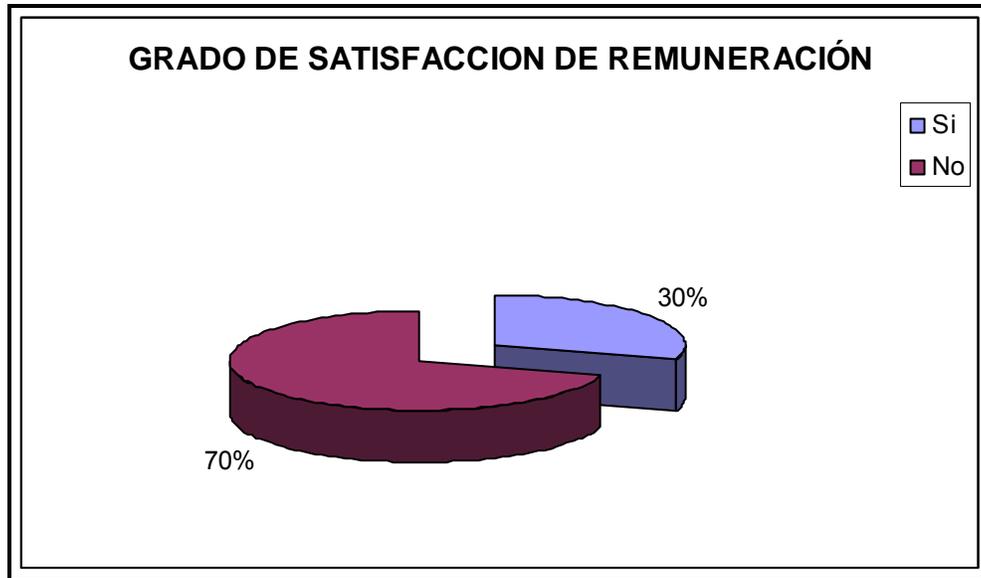


De acuerdo a lo que refleja el gráfico es que un 60% se encuentra satisfecho con el trabajo y las funciones que realiza en su trabajo, pero no se puede dejar de lado de preocuparse que un 40% se encuentra insatisfecho con el trabajo que realiza. Pueden ser varios factores los que alteran este resultado, uno puede ser que en realidad debería estar ocupando otro puesto tal vez por que le agrada más otra área o se pueda desenvolver mejor en ella.

Con estos resultados debería realizarse un análisis más profundo para que todo el personal se sienta satisfecho en el área que desempeña sus funciones, por que al tener a los trabajadores contentos el rendimiento de la cooperativa será mayor.

7.13. Remuneración

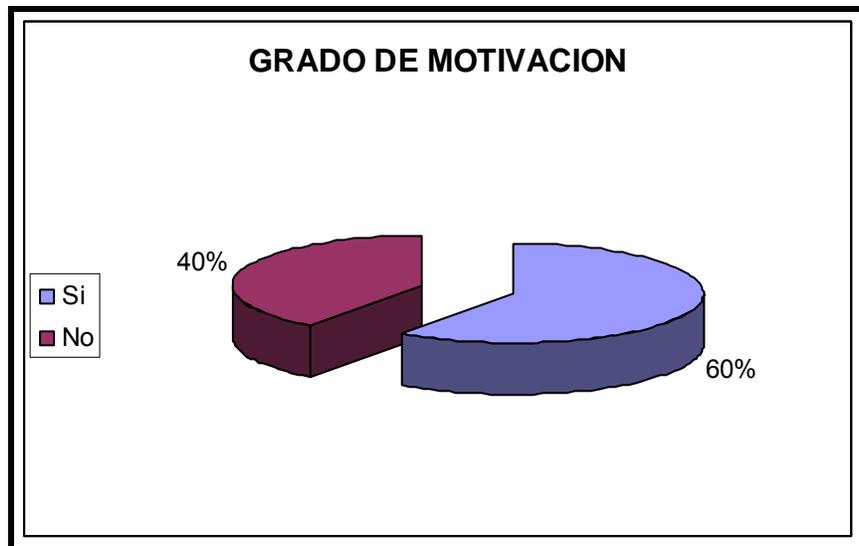
Variables	Cantidad	Porcentaje
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%



Se puede ver que un 70% del personal que integra la Cooperativa La Trinidad Ltda.. no se siente satisfecho con la remuneración que tiene, y eso puede ser por que el personal debe realizar mayores funciones y con una gran responsabilidad encima, lo cual no se los reconoce, ese es un factor negativo por que al no tener un personal contento la organización no obtendrá mayores éxitos, afectando la competitividad de la misma en el medio en el que se desenvuelve.

7.14. Grado de Motivación

Variables	Número	Porcentaje
Si	6	60%
No	4	40%
Total	10	100%



El grado de motivación que el personal tiene es que un 60% se encuentra motivado en la organización y un 40% que también es un número representativo no siente esa motivación.

Hoy por hoy si la Cooperativa La Trinidad Ltda., quiere competir con éxito, la motivación es indispensable, por tanto es importante que la empresa proporcione incentivos adecuados, que generen motivación en todos sus trabajadores.

8. Conclusiones

Una vez que se realizó el diagnostico de la Cooperativa La Trinidad Ltda.. de acuerdo a todo lo referente a los recursos humanos se llego a las siguientes conclusiones:

- ✦ En la actualidad la cooperativa no cuenta con una unidad especifica que encargue de todo el proceso que requiere la gestión de Recursos Humanos, ni de un encargado que realice todas las tareas de este proceso.
- ✦ Todas las funciones que requiere la gestión de Recursos Humanos lo hace el gerente, pero no realiza el proceso correcto ya que no se hace paso por paso todas las tareas de manera consecutiva hay que una actividad depende de otra.



- No tienen herramientas realizar el reclutamiento, selección, formación y desarrollo, evaluación de desempeño, administración de sueldos y salarios.
- Los funcionarios no conocen lo que es en si la visión y la misión de la cooperativa, y si no saben esto no saben a donde se dirigen.
- La capacitación que se realiza o se dan a los funcionarios muchas veces no lo pueden poner en práctica y los mismos son escasos.
- No existe una buena política de remuneración.
- Los trabajadores no se sienten suficientemente motivados como para seguir en el mismo puesto de trabajo que desempeñan.



CAPITULO III

MODELO PROPUESTO



1. Diseño de un Sistema Estratégico de Gestión de Recursos Humanos Propuesto

Involucrará la proyección de las necesidades laborales, el suministro del mismo y la planificación de los programas necesarios para asegurar que la organización tendrá los empleados calificados cuando y donde lo requieran.

Haciendo que los recursos humanos se conviertan en una ventaja competitiva para la cooperativa La Trinidad Ltda., ya que ellos son lo más importante que pueden mejorar y perfeccionar el empleo.

Uno de los factores mas importantes en el diseño de un sistema estratégico es la implementación del encargado de los RRHH, ya que este serviría como un puente entre las necesidades de productividad de la organización y las necesidades de satisfacción, desarrollo personal y de trabajo de los empleados, siendo un área de apoyo para el logro de los objetivos de toda la entidad.

Este diseño de sistema estratégico estaría directamente relacionado con el flujo de personas que entran y salen de la organización, teniendo un requerimiento de dos tipos de información: Del ambiente externo que sería las condiciones del mercado laboral, etc. El otro tipo de información sería del ambiente interno que seria de la organización como ser los planes organizacionales a corto y largo plazo, como también de la cantidad de individuos que van a estar en un periodo retirándose o abandonando la entidad.

Una vez que esta área encargada de todos estos temas obtenga la información necesaria puede prever la demanda futura de empleados.

2. Objetivo del Sistema

Entre los objetivos de este sistema estratégico serán los siguientes:



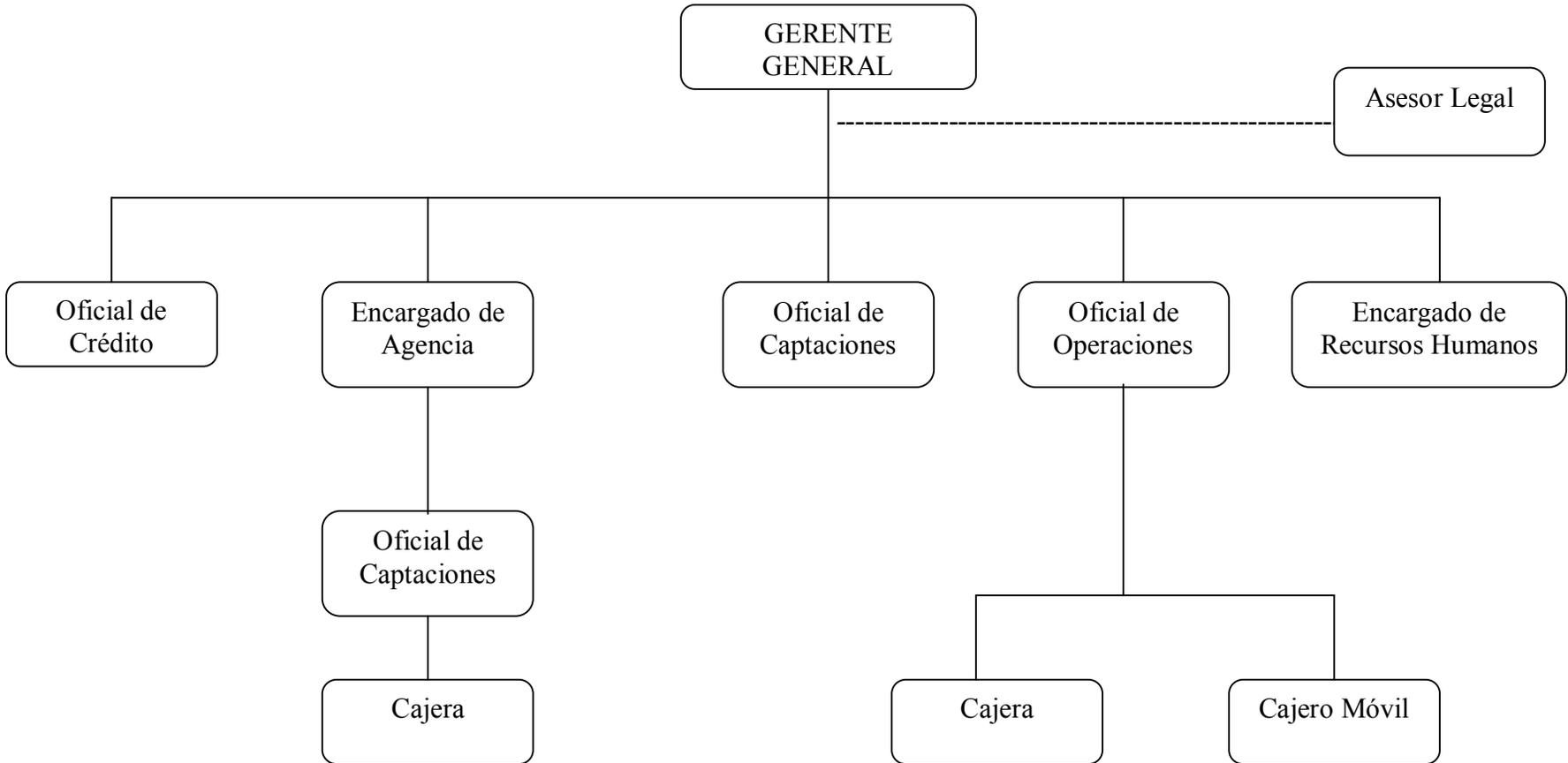
- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y [motivación](#) para realizar los objetivos de la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar [eficiencia](#) y [eficacia](#) con los Recursos Humanos disponibles.
- Contribuir al [éxito](#) de la cooperativa La Trinidad Ltda. De Tarija.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- Cumplir con las [obligaciones](#) legales.
 - Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la [dirección](#) de la empresa sobre contratación, formación, [gestión](#), retribución, conservación y desarrollo de los [activos](#) humanos de la organización.

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 ejemplares importantes que son:

- **Objetivos corporativos:** (Cumplir con las obligaciones legales, proporcionar prestaciones, relaciones entre el sindicato y la empresa) La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes mediante el apoyo y la asesoría que brinda.
- **Objetivos funcionales:** (planeación, selección evaluación ubicación, retroalimentación) Cuando la administración del personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.
- **Objetivos sociales** Reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- **Objetivos personales** (evaluación, ubicación retroalimentación) Además de contribuir al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el Departamento de RRHH debe apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.



3. Organigrama Propuesto Cooperativa La Trinidad Ltda..



En este organigrama propuesto se recomienda la incorporación de un encargado de llevar el control y todo lo que requiere el proceso de gestión de Recursos Humanos.



4. Proceso de Gestión de Recursos Humanos

Una vez de haber realizado el diagnostico de la Cooperativa La Trinidad Ltda.. se puede concluir que es necesario realizar el diseño de un proceso correcto de gestión de recursos humanos, para que el personal que trabaja en la entidad, sea el idóneo para alcanzar los objetivos, sobrepasando las expectativas de manera eficaz y eficiente.

Este proceso de gestión de Recursos Humanos que se esta proponiendo sigue el siguiente esquema.

- Reclutamiento
- Selección
- Formación y Desarrollo
- Evaluación de Desempeño
- Administración de Sueldos y Salarios

4.1. Reclutamiento

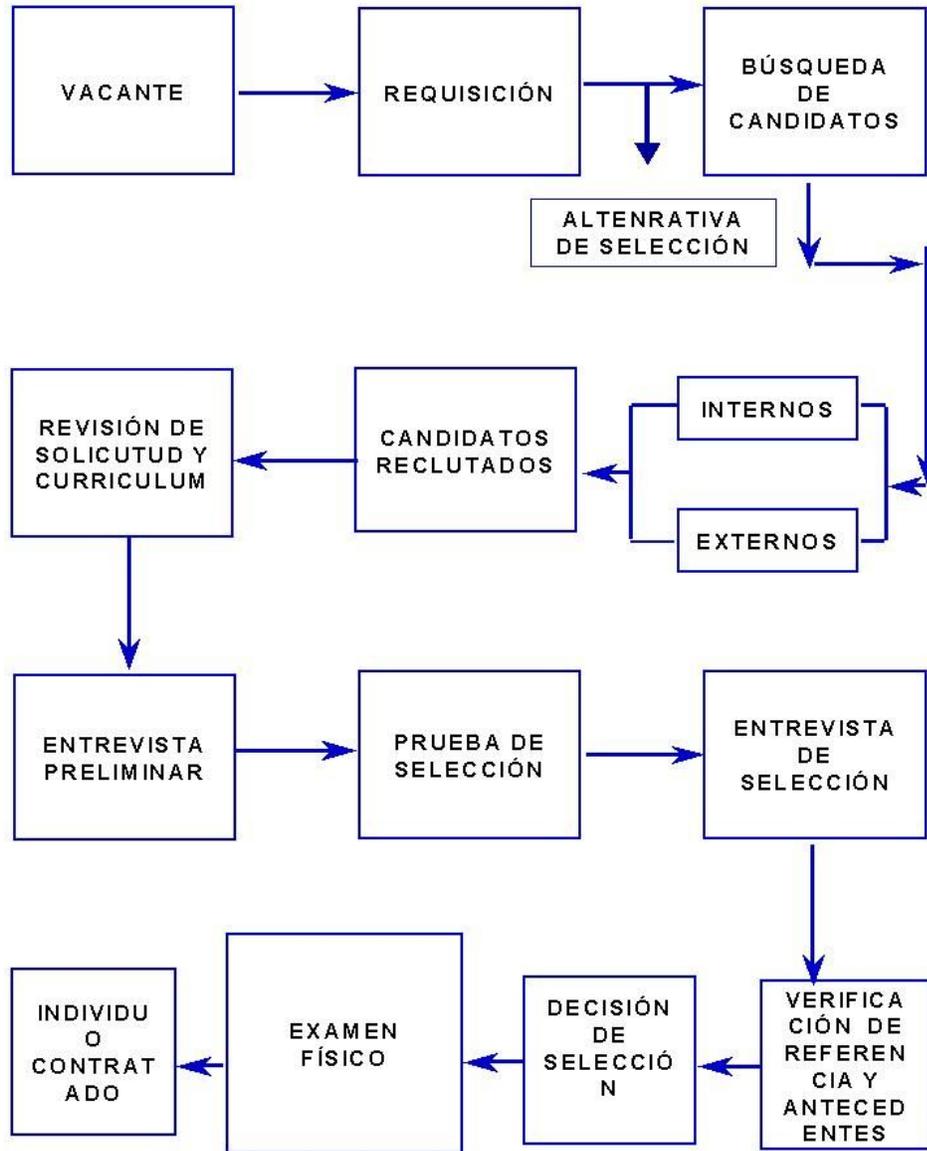
El reclutamiento de personal se llevará a cabo en el momento que exista un puesto vacante que puede ser debido a dos factores: El primer factor puede ser por el retiro de un trabajador y el segundo factor debido a la necesidad de aumentar personal para el crecimiento que de la cooperativa, atrayendo a la organización solicitantes capacitados e idóneos.

Lo que se recomienda a la Cooperativa La Trinidad Ltda., es que se debería tomar en cuenta realizar el reclutamiento interno como también externo para poder contratar personal capacitado que ayude a lograr los objetivos de la entidad.

A continuación se puede apreciar un diagrama del proceso de reclutamiento y selección.



Proceso de Reclutamiento y Selección





4.1.1 Análisis de puestos de trabajo

Al realizar un adecuado análisis de puesto se obtendrá descripciones de puestos bien preparados y realizados lo que ayudará a la administración de los recursos humanos, satisfaciendo sus necesidades en aspectos críticos de política de personal, como remuneraciones, contratación y selección, diseño organizacional, evaluación del desempeño y la planificación de la mano de obra.

Para realizar el reclutamiento interno o externo es necesario que se realice un análisis de puestos que proporcionará información del perfil requerido como también de las capacidades, conocimientos, habilidades y aptitudes que demanda el puesto a ocupar, como también se debe realizar una descripción de cargos, donde especifica los deberes, tareas, funciones y responsabilidades del cargo.

Se recomienda a la Cooperativa que adopte un reclutamiento interno y externo de acuerdo a la siguiente argumentación (Ver página 67).



4.1.2. Reclutamiento Interno.

Previamente al reclutamiento externo se encuentra el interno, tomando en cuenta al personal que se encuentra en la organización, para cubrir puestos vacantes mediante el ascenso de los mismos, progresando en mejores puestos.

El procedimiento de reclutamiento se iniciará a través del llenado del Formulario III de Requisición de Personal, de acuerdo a las especificaciones que se encuentran en el mismo.

Y el método que se recomienda es la Revisión de Inventarios de Personal, donde el encargado de recursos humanos al recepcionar los formularios identificara los posibles candidatos potenciales, y al hacerlo examinará el resultado que obtuvieron en la evaluación de desempeño, analizará se tienen todos los requisitos necesarios para ocupar el puesto vacante.

4.1.3. Reclutamiento Externo.

Si mediante el reclutamiento interno la Cooperativa La Trinidad Ltda.. no logra obtener el o los candidatos suficientes, debido a que sus necesidades no se encuentran acordes a lo que requiere el puesto vacante, entonces se recurrirá al reclutamiento externo, mediante los siguientes métodos que se proponen:

- Recomendación de los trabajadores: Se hará conocer a los trabajadores la existencia de un puesto vacante, para que ellos sugieran a candidatos de su confianza que crean que son capaces o cumplan con el perfil requerido.
- Presentación espontánea: Es cuando las personas se presenta a la Cooperativa sin necesidad de haya una convocatoria abierta donde se este requiriendo la implementación de nuevo personal, entonces generalmente dejan sus perfiles y los encargados de contratar personal los toman en cuenta en su debido momento, si coinciden con ciertas características.
- Convocatoria Pública: La Cooperativa La Trinidad Ltda., cuando tenga la necesidad de contratar nuevo personal para que forme parte de esta gran



familia lo hará mediante la publicación de anuncios en la prensa escrita, siendo el medio mas común que utiliza la gente para buscar trabajo, especificando los requisitos personales, características del puesto, experiencia laboral si es un puesto que requiera de la misma y los procedimientos necesarios para la presentación de documentos, etc. A continuación se muestra un modelo:

REQUERIMIENTO DE PERSONAL

La Cooperativa La Trinidad Ltda., “Solidez y Confianza”, precisa de implementar nuevo personal para ocupar el cargo de cajero (a), desarrollando funciones y habilidades, con el manejo adecuado de dinero.

Requisitos:

- Ser universitario o tener instrucción Superior Universitaria, en algunas de las ramas financieras.
- Tener experiencia laboral minimamente de 6 mese en ese cargo.
 - Ser responsables en el manejo de dinero
 - Trabajar bajo precisión

Los interesados serán evaluados en la entrevista y deben presentar su hoja de vida en las oficinas de la Cooperativa La Trinidad Ltda., ubicada en el Calle Bolívar N° 233.

Plazo de presentación de documentación hasta el día 23 del presente mes y del año en curso.

Este último modelo es el mas recomendado por que se presenta mayores posibilidades de contratar a personas realmente que cumplen con el perfil requerido por la entidad.

4.2. Selección

Una vez se han reclutados una serie de candidatos, se pasa la selección del mejor. La selección busca solucionar dos problemas fundamentales

- Eficiencia del hombre en el cargo.
- Adecuación del hombre al cargo



Al realizar la selección se podrá determinar de forma adecuada entre una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estatura, peso, sexo, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como de comportamiento y de allí determinar aquella persona que puede ocupar mejor la posición vacante.

4.2.1. Proceso de Selección

Para tener mayor eficiencia en la selección de personal idóneo se recomienda a la entidad adoptar el siguiente proceso:

- a) **Preselección:** En base a las solicitudes de empleo y hojas de vida decepcionadas se realizara un filtrado, eliminando a los candidatos menos adecuados para el puesto, eliminando principalmente aquellas personas que no cumplen con los requisitos exigibles.

- b) **Entrevista:** En este paso se realizará una conversación formal y profunda que conducirá a evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto, realizando preguntas para confirmar la información que se encuentra plasmada en la hoja de vida del solicitante, de esta manera se evaluara las aptitudes, aspectos motivacionales, de personalidad y habilidades, y cual es su aspiración en la organización.

El propósito de la entrevista es obtener la siguiente información:

- Personal
 - Estado Civil
 - Domicilio
 - Apariencia Física



- Características Económicas
- Con quién o quiénes viven con el y cuántos son

➤ Antecedentes

- Nivel de instrucción
- Experiencia Laboral
- Puestos ocupados y tiempo de permanencia
- Crecimiento profesional

➤ Personalidad

- Como se lleva con las personas
- Le gusta realizar trabajo en equipo
- Le es fácil tratar con personas que no conoce
- Respeta las opiniones de otras personas
- Acepta de buena manera las criticas para mejorar su trabajo

c) Examen de Competencia: Una vez que se haya terminado con la entrevista, se les pide a los postulantes que vuelvan para tomarles una pequeña prueba donde en realidad se conoce si tienen los conocimientos necesarios para ocupar el cargo que se encuentra vacante.

d) Toma de decisiones: Una vez calificadas las pruebas de los solicitantes, se toma una decisión sobre el candidato más idóneo para el desempeño del puesto requerido.



Posteriormente la persona seleccionada será contratada por un periodo de prueba de 90 días, establecido por la Ley General de Trabajo y disposiciones legales conexas. Durante dicho periodo se efectuarán las evaluaciones correspondientes, y caso de que sus resultados sean negativo, serán retirados de la Cooperativa sin el pago de beneficios sociales, excepto las remuneraciones devengadas proporcionalmente al tiempo de trabajo.

Una vez vencido satisfactoriamente el periodo de prueba y aprobada su ratificación por la gerencia, el postulante adquirirá la calidad de empleado regular en las condiciones de contratación que se establezcan.

e) Contrato de Trabajo: La Cooperativa podrá contratar personal en cualquiera de las siguientes formas cuya aplicación será determinada por disposiciones legales vigentes en la materia:

- **A plazo fijo:** Es aquel por el cual se contrata los servicios de una persona por un tiempo expresamente y bajo regulaciones especificadas en el contrato de trabajo.
- **Por tiempo Indefinido:** Es mediante el cual la persona después de cumplir satisfactoriamente el período de prueba y no tener contrato a plazo fijo, será ratificado por la Gerencia, como empleado permanente en la Cooperativa sujeto a los derechos y obligaciones que se encuentran en el reglamento de la institución.



- **Por realización de obra o servicios determinados:** Es cuando se contrata los servicios de una persona por tiempo de duración de la obra o servicio sujeta a las regulaciones contenidas en el respectivo contrato de trabajo.
- **Eventual:** Es cuando se contrata a una persona sea por reemplazo del titular de un puesto, por demanda de servicios o incremento de trabajo en determinadas épocas. Este no podrá ser mayor a 89 días.

f) Inducción de Nuevo Personal: El encargado de Recursos Humanos presentará al nuevo personal a su jefe inmediato superior y así también al resto del personal con el cual trabajará día a día.

Se le otorgara información acerca de los objetivos, metas, visión, misión estructura de la Cooperativa.

Como también se le brindara un manual de funciones donde indique principalmente las del cargo a ocupar, conjuntamente con el reglamento interno de la entidad.

4.3. Capacitación y Desarrollo

Cuando el personal ingresa a la empresa necesariamente debe ser sujeto de recibir una correcta formación ya que requiere aumentar su conocimiento y requiere aumentar se conocimiento y capacidad para desenvolverse correctamente en su respectivo cargo.

La formación que se brindará al nuevo integrante debe estar a cargo del inmediato superior o como también puede estar a cargo de un compañero de trabajo



que cuente con la experiencia necesaria para la instrucción de su nuevo compañero.

Una vez que se realice el proceso de formación serán los jefes inmediatos superiores de cada área los que se encarguen de realizar las evaluaciones y controles del desenvolvimiento de los trabajadores teniendo mas cuidado con el nuevo personal.

El desarrollo de los diferentes cursos de capacitación serán impartidos, de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo dentro de la organización con el propósito de que los trabajadores cumplan con los requisitos para ocupar el puesto y al mismo tiempo para mantenerlos actualizados con respecto a los frecuentes cambios que se viven en las empresas hoy en día, de esa manera serán mas competitivos.

De acuerdo al diagnóstico realizado los cursos de capacitación se debe dar a todo el personal para que los mismos al existir un puesto vacante en un nivel superior sean ellos, los que vayan a ocupar ese puesto.

Formulario I. Para saber de mejor manera en que temas específicos se debe capacitar al personal será mediante el llenado del formulario I, donde los resultados obtenidos serán analizados por el encargado de recursos humanos.

Formulario II: Con este formulario se pretende realizar una programación de entrenamiento interno de capacitación para que los trabajadores estén



en continuo aprendizaje mejorando el desempeño de cada una de sus actividades, siendo competitivos en el medio en que se encuentran.

4.4. Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño nos sirve para (la valuación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, etc.) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

4.4.1. Proceso de Evaluación de Desempeño Propuesto

- **Periodicidad:** Se propone realizar la Evaluación de Desempeño(E.D.) dos veces al año, la primera se la puede realizar a principios de año, y la segunda realizar en el mes de Julio. El objetivo de la evaluación de desempeño es de apreciar el desenvolvimiento del potencial de cada una de las personas que componen la estructura de la entidad, además con la E.D. se puede supervisar a los trabajadores para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.
- **Método a Utilizar:** Se propone utilizar el método de Escalas Gráficas, siendo este un método de fácil comprensión y de aplicación sencilla, por lo que nos permite tener una visión integrada y resumida de las características de desempeño mas destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ella. Se utilizará el modelo que se presenta en Anexos donde el anexo N °1 nos indicará una evaluación general del trabajador y el segundo anexo nos indicará el conocimiento que el personal tiene sobre la evaluación de desempeño.
- **Elaboración de Informes:** La persona que se encargará o realizara la función de de entregar cada formulario a los superiores que llevaran a cabo la evaluación de desempeño para cada uno de sus subordinados, y el



encargado de RRHH se encargara de dar las explicaciones necesarias, el mismo debe realizar los informes correspondientes.

Los mismos deben contener los antecedentes metodológicos de la evaluación del desempeño como ser etapas e instrumentos utilizados.

El encargado de los RRHH, debe realizar un análisis general, posteriormente cada una de las áreas, llegando por último a los resultados individuales, verificando cada una de las escalas gráficas, realizando las recomendaciones necesarias y la orientación para su correcta implementación.

Toda la información recabada lo reflejara en el cuadro de resumen de resultados que se lo muestra a continuación:

4.5. Administración de Sueldos y Salarios.

En cuanto a la remuneración del personal lo que se propones que sean nuevamente estructuradas de acuerdo a las funciones que cada empleado desempeña y la forma en que lo hace, por que no todo el personal se siente conforme con el sueldo que percibe y eso es un punto negativo que va a influir al rendimiento de los mismo como el de la organización en si, por que si se cuenta con un personal sin motivación no se llegará a cumplir con los objetivos trazadas y mucho menos se alcanzará a realizar la visión y misión de la entidad.

El pagó debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.

Un sistema de incentivos puede tener un gran impacto sobre la Empresa y uno de sus recursos más importantes: sus trabajadores. Los resultados potenciales de un sistema positivo de beneficios son muchos. Además de lograr el orgullo en el trabajo y mejor calidad, el mismo puede potenciar el trabajo en equipo, la innovación y el compromiso, además de la buena fe en la Gerencia.



Lo que se debe hacer es tener una política de remuneración justa y digna, en función al trabajo físico, mental, visual, de riesgo y de responsabilidad, de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la empresa.

Como también otra forma de obtener un salario justo es el de que se realice una escala salarial pero no solo a nivel regional si no que sea de acuerdo a la remuneración que percibe el personal de la agencia central que se encuentra en la ciudad de Santa Cruz Bolivia.

4.6. Motivación

Es un elemento muy importante en cualquier organización, por que si se tiene al personal siempre motivado se puede mejorar el desempeño de sus funciones, y contribuye al éxito de la entidad, los aspectos que se proponen tomar en cuenta para la motivación de los funcionarios son los siguientes:

- Proporcionar un clima de trabajo adecuado, para que todo el personal se pueda integrar con gran facilidad.
- Realizar eventos o actividades sociales para incentivar las relaciones informales.
- Incrementar los cursos de capacitación para aumentar los conocimientos de todo el personal de esa manera hacer que los mismos se sientan mas seguros para realizar cada una de sus funciones.
- Incentivarlos los bonos, bonificaciones, cuando el personal llegue hasta su punto de equilibrio o logre sobrepasar las metas trazadas para cada uno de ellos, eso hará que pongan más empeño en todas sus actividades.
- Crear expectativas de mejorar la escala salarial, y el ascenso de los puestos de trabajo.

De acuerdo al diseño de propuesto de Gestión de Recursos Humanos, lo más necesario es que se realice la incorporación de un Encargado de Recursos Humanos por las siguientes especificaciones que se redactan a continuación:



5. Incorporación de un Encargado de Recursos Humanos

Los recursos humanos de cualquier organización son los recursos estratégicos mas importantes y los mas valiosos que cualquier otra ventaja competitiva, ya que son estos mismos quienes la construyan. Las empresas deben saber que los recursos humanos representan el factor clave del éxito, siendo más importantes que cualquier estrategia de negocio, ya que esta no es más que un producto de la mente humana.

Los recursos humanos pasaron hacer un recurso estratégico especializado para cualquier industria o sector, que deben ser valorados especialmente por sus conocimientos, su capacidad de pensar, de idear soluciones y respuestas y de hacer frente a cualquier conflicto que se les presente. *Las organizaciones necesitan recursos humanos que cuenten con un cierto grado de educación, y que a su vez, reciban un sostenido proceso de capacitación y entrenamiento, siendo capaces de transmitir un total conocimiento y compromiso con los principales objetivos de la organización; deben significar un recurso debidamente instruido.*

Hoy por hoy, las organizaciones están llevando a cabo la reingeniería de sus procesos de negocio como un recurso para llegar a ser más competitivas. Considerando que la actual estructura de la Cooperativa La Trinidad Ltda. No cuenta con una unidad de personal que garantice el correcto control de los Recursos Humanos, por lo tanto es necesario proponer en el presente trabajo la incorporación de un encargado de todo el sistema de Gestión de Recursos Humanos para que pueda garantizarlos como ventaja competitiva en el medio desarrollando un sistema estratégico.

El encargado de los Recursos Humanos, deberá ser una persona capaz, confiable, eficiente tener un dominio de las técnicas y métodos de la gestión de personal, como también poseer amplios conocimientos sobre derecho laboral.



5.1.1. Encargado de los Recursos Humanos

El encargado de los recursos humanos en la Cooperativa La Trinidad Ltda. Como lo dice su nombre será el directo responsable de realizar la selección, reclutamiento, la evaluación de desempeño, diseñar un sistema de retribución, incentivos, satisfacción laboral, motivaciones al personal.

Este funcionario desarrollará una labor que involucrará múltiples actividades interdependiente. Esto es, que actúa en torno a un sistema integrador que busca alcanzar objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales, mediante la interacción con un entorno cambiante.

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

5.1.2. **Funciones específicas del Encargado de Recursos Humanos**

- Preparación y selección
- Desarrollo y evaluación
- Compensación y protección

5.1.3. **Sub funciones del Encargado de Recursos Humanos**

- **Reclutamiento:** Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.
- **Selección:** Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir cuáles tienen el mayor potencial para el desempeño de un puesto.
- **Inducción:** Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.



- **Vencimiento de contratos de trabajo:** Llegado el caso de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.
- **Asignación de funciones:** Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.
- **Determinación de salarios:** Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.
- **Calificación de méritos:** Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.
- **Incentivos y premios:** Proveer incentivos monetarios a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.
- **Control de asistencia:** Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justo tanto para los empleados como para organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.
 - Planificar, diseñar, controlar el sistema de estratégico de Gestión de Recursos Humanos.
 - Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo.
 - Dar a conocer el reglamento interno de la institución y las funciones de cada uno de los funcionarios que componen la entidad financiera.
 - Controlar que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por ley y la empresa, que abarca a todo el personal.
 - Elaborar y verificar la correcta elaboración de planillas de remuneraciones, y bonificaciones del personal.
 - Determinar lo términos y condiciones de empleo.
 - Realizar y manejar todos los registros concernientes al personal.



- Resolver los problemas del personal.
- Realizar todos los cálculos necesarios para los aportes laborales del personal.
- Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

5.1.4. Responsabilidades y Obligaciones del encargado de Recursos Humanos

- Realizar las convocatorias para la incorporación de nuevo personal a la entidad.
- Entrevistar a los aspirantes a un puesto, encargarse de la rotación, despidos, etc.
- Encargarse de llevar un correcto control de todo el personal.
- Verificar que todos los empleados cumplan todas las funciones que les corresponden.
- Hacer que se cumpla el reglamento interno de la institución.
- Preparar los contratos de trabajos, las planillas de sueldos, bonificaciones, etc.
- Organizar reuniones donde el personal pueda participar para sugerir mejoras en algunas áreas que lo requieran, o donde puedan reclamar todas aquellas cosas que no se estén realizando de manera justa.
- Elaborar el presupuesto de gastos de personal.
- Verificar las condiciones necesarias del ambiente para que el personal pueda realizar su trabajo de manera eficaz y eficiente.



RECOMENDACIONES



- Se recomienda a la Cooperativa La Trinidad Ltda., tomar en cuenta este trabajo para que pueda mejorar la calidad de vida de cada uno de sus funcionarios, logrando así el éxito de la entidad en el medio.
- Como también otra recomendación es la de que puedan incorporar a su equipo de trabajo a un encargado de Recursos Humanos, para que el mismo pueda realizar todo el proceso que se necesita para poder contar con personal idóneo, incrementando la ventaja competitiva, como también cubriendo los objetivos de carácter social, funcional y personal.
- Se debe dar la correcta importancia que tienen los recursos humanos, ya que estos son los recursos estratégicos más importantes y los más valiosos que cualquier otra ventaja competitiva, por que hoy en día el mundo de los negocios exige recursos humanos que marquen diferencias claras y concretas dentro de la organización.
- Lo que si es necesario es otorgar mayores cursos de capacitación por que con ello se busca profundizar los conocimientos y habilidades particulares que cada individuo haya adquirido durante el proceso de educación, de forma de potenciarlos e incrementar sus conocimientos en el desarrollo de cada una de sus tareas. El proceso de capacitación puede adaptarse y desarrollarse en función a las necesidades e intereses de la cooperativa.



BIBLIOGRAFIA



- Beltrán, M. (1994): *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Ed. Alianza Universidad Textos, Madrid, 604pp.
- Besseyre des Horts, Ch. (1989): *Gestión estratégica de los recursos humanos*, Ed. Deusto, Madrid, 224 pp.
- Bramham, J. (1995): *Human resource planning*, Ed. Institute of Personnel and development, Londres, 212 pp.
- Bridges, W. (1996): *Como crear nuevas oportunidades*, Ed. Prentice Hall, California.
- Bustillo, C. (1988).(1994) "La gestión de recursos humanos y la motivación de la persona", *Revista Capital Humano*, España, no. 73., 17-28pp.
- Byars, L. y L. Rue, (1996): *Gestión de recursos humanos*, Ed. Irwin, España.
- Byrne, J. (1996): "Liderando el cambio", *Revista Horizonte Empresarial*, España no 2075, 40 - 42pp.
- Cantera, F.(1995): "Del control externo a la auditoría de recursos humanos", en: *La nueva gestión de recursos humanos*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 369-397 pp.
- Katz, D. y R. Kahn (1977): *Psicología de las organizaciones*, Ed. Trillas, Mexico.
- Koontz, H. y C. O'Donnell (1961): *Principios de dirección de empresas*, Ed Mc Graw Hill, Nueva York.
- _____ et al. (1975): *Curso de administración moderna*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana
- _____ y H. Weihreich (1987): *Elementos de administración*, Ed. Mc Graw Hill, México.
- Louart, P. (1994): *Gestión de los recursos humanos*, Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona. 262 p.
- Mallart, J. (1981): *Psicología industrial y organizacional*, Ed. Artes Gráficas, Madrid.
- Mc Clelland, D. y D. Burnham (1976): "Power is the great motivation", *Harvard Business School Review*, marzo-abril.
- Mertens, L (1996): *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*, Ed. Cinterfor, Colombia.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994): *Dirección y administración de recursos humanos*, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana S. A., EUA.
- Noer, D. (1997): *El cambio en las organizaciones*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 262 pp.(1998): *Introduction to DACUM*, Ed. Center on Education and Training for Employment, USA



- Arthur, J.B. (1994): "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover". Academy of Management Journal Vol. 37 pp. 670-687.
- Bailey, T. (1993): "Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne". Working paper, Columbia Univ., New York.
- Barney, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage." Journal of Management, Vol . 17 , pp. 99-120.
- Barney, J. B. y Wrigth, P. M. (1998) : "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage" Human Resource Management , Vol 37, N 1, pp. 31-46.
- Bartel, A.P. (1994): "Productivity gains from the implementation of employee training programs" Industrial Relations, Vol 33 pp. 421-425.
- Boxall, P. y Steeneveld, M. (1999) "Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies", Journal of Management Studies, 36 (4), pp. 443-463.
- Cascio, W.E. (1991): Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations (3ª ed) PWS-Kent, Boston.
- Claver Cortés, E; Gascó Gascó, J.L. y Llopis Taverner, J. (1996). Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo. Civitas, Madrid.
- Colbert B. A. (2004) : " The complex Resource-Based View: Implications for theory and practice in Strategic Human Resource Management ". Academy of Management Review. Vol. 29, N° 3, pp. 341-358.
- Delaney, I.T.; Lewin, D. y Ichmiowski, C. (1998): Human resource policies and practices in american firms, Washington, D.C: U.S gov.
- Delaney, I. T. y Huselid, M.A. (1996): " The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance". Academy of Management Journal. Vol. N° 4, pp. 949-969.
- De Cenzo, D.A. y Robbins, S.P. (1994): Human resource management concepts and practices (4ª ed) John Wiley and Sons, New York.
- DOPP CONSULTORES: MANUAL SOBRE SELECCIÓN DE PERSONAL
- LUIS GARCIA-REVILLO: DESARROLLO DIRECTIVO