



# Reporte Final de Estadía

Elena Itehua Itehua

Estrategias de dirección de capital humano con técnicas especializadas para la cooperativa 07 Veinte.

Av. Universidad No. 350, Carretera Federal Cuitláhuac - La Tinaja  
Congregación Dos Caminos, C.P. 94910. Cuitláhuac, Veracruz  
Tel. 01 (278) 73 2 20 50  
[www.utcv.edu.mx](http://www.utcv.edu.mx)

# Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

## **Programa Educativo**

Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

## **Reporte para obtener título de:**

Ingeniero en Desarrollo e Innovación Empresarial

## **Proyecto de estadía realizado en la empresa**

Cooperativa 07 Veinte

## **Nombre del proyecto**

“Estrategias de dirección de capital humano con técnicas especializadas para la Cooperativa 07 Veinte.”

## **Presenta**

Elena Itehua Itehua

Cuitláhuac, Ver., a 20 de abril de 2018.

Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

**Programa Educativo**

Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

**Nombre del Asesor Industrial**

Ing. Elías Ambrosio Zepahua

**Nombre del Asesor Académico**

M.A.D.E. María del Pilar Herrera Morales

**Jefe de Carrera**

M.A.I. Carlos Alberto Ruíz López

**Nombre del Alumno**

Elena Itehua Itehua

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por darme la vida y por haberme permitido llegar hasta donde estoy, por haberme dado salud y la fuerza necesaria para pasar los obstáculos, gracias por tu apoyo incondicional y por ser el mejor padre.

### **A MIS PADRES**

Por haberme dado los estudios necesarios y ser una persona con grandes valores, gracias por haber formado un apersona especial en mí, a nunca dejarme sola en este trayecto de mi vida, los esfuerzos de constancia y perseverancia que han puesto son necesarios para continuar.

## **RESUMEN**

El presente trabajo está enfocado a desarrollar el análisis sobre la integración del área de recursos humanos para la cooperativa 07 veinte, en el municipio de Tequila, si bien sabemos que es un tema de vital importancia para mantener un buen capital humano en el interior de la empresa, de igual forma se desarrollaran temas de suma jerarquía, tomando en cuenta que nuestro planteamiento del problema, es el siguiente: ¿La implementación de estrategias para el capital humano favorece al desarrollo de una empresa? a partir de lo anterior sabremos si la investigación será provechosa. Uno de los principales objetivos es: Lograr la participación del recurso humano en la empresa 07 veinte de manera eficaz y eficiente, produciendo bienes y servicios aceptables para los clientes, obteniendo una organización productiva, de esta manera alcanzar resultados provechosos y productivos. Se desarrollará una investigación mediante la ejecución de diferentes encuestas dentro de la empresa, donde la cual serán respondidas por el personal que labora, a partir de la información recabada se obtendrán resultados las cuales servirán para conocer la viabilidad del proyecto, así podremos llegar a la conclusión sobre el porcentaje de importancia contar con el área, la cual pueda atender a las necesidades del capital humano.

## **ABSTRACT**

The present work is focused to develop the analysis on the integration of the area of human resources for the cooperative 07 twenty, in the municipality of Tequila, although we know that it is a subject of vital importance to maintain a good human capital in the interior of the In the same way, topics of high hierarchy will be developed, taking into account that our approach to the problem is as follows: Does the implementation of strategies for human capital favor the development of a company? From the above we will know if the investigation will be profitable. One of the main objectives is: To achieve the participation of human resources in the company 07 twenty efficiently and efficiently, producing goods and services acceptable to customers, obtaining a productive organization, in this way to achieve profitable and productive results. An investigation will be developed through the execution of different surveys within the company, where they will be answered by the staff that works. Based on the information collected, results will be obtained which will serve to know the viability of the project, so we can reach the conclusion on the percentage of importance to have the area, which can meet the needs of human capital.

# ÍNDICE

## Tabla de contenido

<b>CAPITULO I INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 ESTADO DEL ARTE .....</b>	<b>9</b>
1.1.1 ¿QUÉ ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL?.....	11
1.1.2 ORGANIZACIÓN Y PROPÓSITO .....	14
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.3 OBJETIVO GENERAL.....	15
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
1.5 HIPÓTESIS.....	15
1.6 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	16
1.7 LIMITACIONES Y ALCANCES.....	16
1.7.1 ALCANCES.....	16
1.7.2 LIMITACIONES .....	17
1.8 LA EMPRESA .....	17
1.8.1 MISIÓN .....	20
1.8.2 VISIÓN.....	20
1.8.3 VALORES .....	20
1.8.4 FORTALEZAS .....	21
1.8.5 DEBILIDADES.....	21
1.8.6 OPORTUNIDADES.....	22
1.8.8 AMENAZAS .....	22
1.8.9 PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA.....	22
<b>2.1 CAPITULO II METODOLOGÍA.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 CAPITULO III DESARROLLO DEL PROYECTO.....</b>	<b>25</b>
3.1 COOPERATIVA 07 VEINTE.....	25
3.1.1 CUESTIONARIO .....	25
3.2 DIAGNÓSTICO.....	29
3.3 ANÁLISIS FODA.....	35
3.4 ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DEL CAPITAL HUMANO.....	39
3.5 REVISIÓN DE LAS CONDICIONES DE MERCADO .....	40
3.5.1 ENCUESTA.....	40
3.6 ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD PARA LA COOPERATIVA 07 VEINTE.....	42

3.7 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA PERSONA MÁS IDÓNEA PARA UNA ORGANIZACIÓN.....	43
3.8. I NVESTIGACIÓN INTERNA DE LAS NECESIDADES.....	43
3.9 INVESTIGACIÓN EXTERNA DEL MERCADO.....	45
3.10 FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	45
3.11 PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	46
3.12 TÉCNICAS DE SELECCIÓN.....	52
3.14 MANUAL DE INDUCCION.....	56
ANALISTA DE CRÉDITO.....	71
COORDINADOR DE COBRANZA.....	73
INTENDENTE.....	77
3.15 DESARROLLO DE PERFIL DE PUESTOS.....	89
3.16 PLAN DE INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.....	112
3.17 LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	112
3.18 CLIMA LABORAL.....	116
3.19 EXPEDIENTE LABORAL.....	127
<b>14.1 RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>129</b>

## CAPITULO I INTRODUCCIÓN

A medida que pasan los años las empresas se ven presionadas por la globalización y las exigencias del mercado. Nunca deben darse el lujo de no contar con las herramientas que les ayudarán a mantenerse al margen de esas exigencias. Varios autores mencionan y afirman de manera clara que para poder alcanzar las metas propuestas en una empresa dependerá en gran parte de la forma en que el personal es capacitado y es administrado por la propia empresa.

Ante las diferentes responsabilidades que existen en un negocio es necesario e importante contar con personal adecuado, capacitado y comprometido con la misión y visión de la empresa, cada integrante del capital humano debe estar consciente de la importancia de su trabajo dentro de la organización ya que son el componente de la gran estructura administrativa.

Para administrarse efectivamente el personal de una organización se requiere de un programa que le permita a la administración tener la más completa selección del personal para los distintos puestos. Y ese departamento se le llama recursos humanos, ninguna empresa funciona sin ella, siendo así la parte más compleja de una organización, de esta manera se necesita éste departamento porque es quien se encarga de los procesos de la selección del personal, reclutamiento, remuneraciones, diseñar capacitaciones para sus empleados y ejecutar una buena evaluación para los mismos.

Es sumamente importante debido a que todo el personal de la organización pasa por Recursos Humanos; dependiendo de su eficiencia la organización va a lograr sus objetivos. Este departamento es tan importante como el de ventas, compras, créditos o servicios, ya que es el comisionado de optar que el personal tenga las virtudes que exige el trabajo, sin "Recursos Humanos" la empresa sería un desorden, se emplearían personas no calificadas.

El principal desafío que enfrentan las organizaciones es el mejoramiento continuo del personal que lo integra. La administración de los recursos humanos existe para mejorar, para optimizar las tareas que se ejecutan en los departamentos y satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos. Es necesario hacer frente a necesidades sociales de la organización y personales, estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas del personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

El recurso humano es la base de todo proceso de producción más allá de la tecnología y demás recursos que posee una empresa para ello es esencialmente de servicios. Cabe destacar que las funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca.

Para desarrollar todo lo anterior se llevará a cabo una investigación con todos los elementos necesarios para corroborar que la problemática a resolver en la empresa 07 veinte, es de suma importancia, ya que le permitirá tener un mejor impacto en el mercado y un mejor desarrollo organizacional.

## 1.1 ESTADO DEL ARTE

El activo más importante que tiene una empresa está formado por las personas que trabajan en ella. La selección del personal, su formación, la evaluación de sus resultados y su remuneración son cuestiones que se engloban en la dirección de los recursos humanos y que tienen una gran importancia dentro de las empresas esto repercute en el éxito o fracaso dependiendo el nivel de importancia que se le dé.

Según expresa Dessler

*"La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización(pag.2)."*

Nos podemos percatar que los recursos humanos son la parte significativa de una organización, para conseguir los objetivos y desarrollar actividades precisas para conseguir la máxima satisfacción y eficiencia de los que conforman la empresa.

En empresas grandes el departamento de recursos humanos es pertinente que exista gerente del área, puesto que se le designan diversas responsabilidades como son las siguientes (Gary Dessler y Varela, pag.6).

- Reclutar: Mantienen comunicación cercana con la comunidad, en ocasiones realizan viajes para buscar aspirantes que cubran con el perfil requerido para el puesto solicitado.
- Coordinadores de igualdad de oportunidades en el empleo: Examinan las prácticas de la organización en busca de posibles transgresiones a la vez que recopilan y presentan informes.
- Analistas de puestos: Reúnen y examinan información sobre las responsabilidades y funciones de cada puesto, con la finalidad de elaborar su descripción.
- Gerentes de remuneración: Desarrollan planes de pago y manejan el programa de prestaciones de los trabajadores.
- Especialistas en capacitación: Planean, organizan y dirigen las actividades de capacitación.

- Especialistas en relaciones laborales: Asesoran a la administración sobre todos los aspectos, las relaciones entre el sindicato y la empresa.

No obstante no son las únicas que son importantes, es necesario mencionar que cualquier empresa se enfrenta a varios factores las cuales pueden afectar ya que hoy en día tanto la tecnología como la sociedad se encuentra en desarrollo esto repercute a invariables cambios., conlleva a establecer o modificar objetivos, o en algunos casos se crean nuevos departamentos. En ciertas organizaciones ocurren cambios planeados o de manera espontánea. Estos cambios son para un mejor desarrollo organizacional en una empresa, la cual es realizada por personas externas a la empresa o bien pueden ser por un consultor interno.

(Idalberto Chiavenato, 2007). Define cultura organizacional como el único camino viable para cambiar a las organizaciones, su cultura, los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas. Cultura organizacional significa una forma de vida, un procedimiento de creencias, expectativas y valores, un carácter de interacción y relaciones.

Las fuerzas exógenas son aquellas que provienen del ambiente, estas pueden ser las nuevas tecnologías el cambio de valores en la sociedad además de las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente, como las políticas, económicas, legales y sociales, todo lo mencionado ocasionan un cambio organizacional interno.

Las fuerzas endógenas, son aquellas que provienen del interior de la propia organización, estas pueden ser provocadas por objetivos e intereses diferentes. Para esto se deben de entender algunos términos del diagnóstico organizacional (Montufar, 1994).

- Intervenciones: Son los medios del cual el DO utiliza para llevar a cabo un cambio planeado en la empresa, coordina y promueve el proceso. También se le conoce como agente de cambio o facilitador. Puede ser interno o externo a la organización.
- Sistema: Aquel conjunto de elementos interrelacionados y que actúan de manera ordenada, por lo cual cada área en una organización debe cumplir con cierta función para no tener desajustes incluso cada área tiene una oficio en específico. Todo esto ayuda a realizar adecuadamente cada actividad, ya sea para seleccionar a mejor personal para el puesto o a no tener problemas de ineficiencia o a incurrir en alta rotación de personal.
- Sistema-cliente: Organización donde se lleva a cabo el proceso de DO.
- Catarsis: Es la reacción que se obtiene dependiendo a los cambios realizados

- Conflicto proactivo: Situación que puede ser incitada por el monitor con el propósito de obtener resultados positivos para la organización.
- Cambio: Implica definir las creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas con el objetivo de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.
- Transformación organizacional: En esta parte se presentan cambios de una manera radical en las empresas y tienden a tener una gran escala de importancia, para muchos se considera como una “transformación organizacional”, ya que la magnitud de estos repercute en la organización de las empresas.
- Administración del cambio: Hace referencia al valor que pueden ocasionar estos cambios, se centra en el valor de los costos, la calidad y los programas. Por lo tanto, se puede deducir que lo que caracteriza al DO es su interés por la transferencia de conocimientos y habilidades para que al sistema le sea más fácil manejar el cambio en el futuro. La administración del cambio no requiere necesariamente la transferencia de esas habilidades.

Los puntos anteriormente mencionados son de gran valor, estos ayudaran al gerente o al personal administrativo, recursos humanos a motivar a los empleados a ser eficientes a realizar sus actividades con mayor eficiencia y a trabajar con satisfacción, de esta manera las organizaciones logran sobrevivir en una sociedad tan competente, esto no se logra si dentro la organización los empleados no se sienten cómodos en su área laboral, la cual es un punto muy importante en las organizaciones.

### **1.1.1 ¿QUÉ ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL?**

El tema del clima organizacional se bosqueja desde la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad. En este sentido el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones. A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas. Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Condiciones del ambiente físico: estas pueden ser como el espacio físico, el ruido que se produce en el exterior o interior de la empresa, la contaminación o el mal olor que se produzca por parte de fábricas.
- Organizadas: tales como tamaño de la empresa o principalmente el estilo de liderazgo que se encuentre al mando de la organización.
- Inconstantes del ambiente social: en esta parte se ejemplifica el afecto que esté o bien puede ser lo contrario, los problemas entre las personas o entre distritos, de esto depende la comunicación que se da en el interior de la empresa.
- Cuestiones personales: estas pueden ser las aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Cuestiones propias del comportamiento organizacional: tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

Todos los puntos anteriores configurarán el clima de una empresa, a través de la apreciación que de ellas tienen los órganos de la misma.

Según expresa (Montufar 2013)

*“El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones). Por lo tanto, al evaluar el clima organizacional se mide la forma en la que es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y su correspondiente comportamiento. Este último tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización (por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etcétera).” (pag.37).*

Esto se describe a los conocimientos compartidos por los integrantes de una empresa respecto a la labor, el espacio físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Lo importante de esta perspectiva se encuentra en el hecho de que el comportamiento de

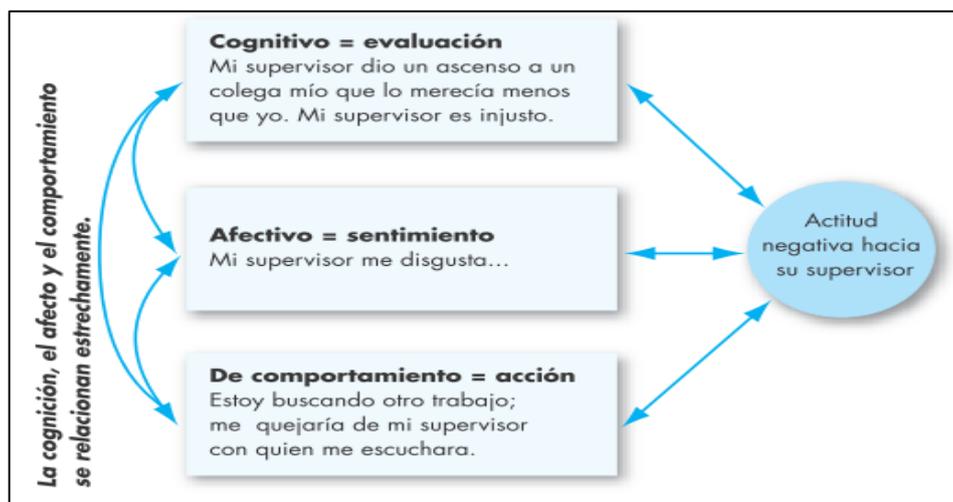
un trabajador no es una consecuencia de los componentes organizacionales existentes, sino que depende de los conocimientos que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las acciones, interacciones y otra serie de experiencias que cada integrante tenga con la organización. A partir de esto entonces que el Clima Organizacional manifieste la interacción entre características individuales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función a las percepciones de los miembros.

A partir de lo anterior podemos notar la gran importancia de contar con un buen clima en el interior de la empresa, nos podemos dar cuenta si nuestra empresa cuenta u ofrece un buen clima a partir de las actitudes de los empleados.

Según los investigadores las actitudes tienen tres componentes las cuales son: el componente cognitivo es una actitud, aspecto que es una descripción de ésta o la creencia de cómo son las cosas. El afecto es el segmento emocional o sentimental de una actitud. El componente del comportamiento de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo. (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge 2009).

Dentro de una organización las actitudes son un elemento muy importante, esto constituye al buen clima laboral, adelante observaremos la relación que existe entre los tres componentes.

Imagen 1: Los componentes de una actitud



Observamos que estos componentes se relacionan estrechamente.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge 2009.componentes de una actitud.

Es importante considerar los componentes, de esta manera el ambiente entre los miembros de una organización fluye de manera natural y cómoda a esto le llamamos motivación y se traduce en relaciones satisfactorias, las cuales se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración.

### **1.1.2 ORGANIZACIÓN Y PROPÓSITO**

Ante la competencia que existe en las empresas de hoy en día y las exigencias, que piden los clientes sobre los productos y servicios que se ofrecen en el mercado, es importante resolver los retos que se presenten en cualquier empresa, el presente trabajo tiene como propósito de dar énfasis en contar con el área de recursos humanos en una organización de esta manera se puede conocer el personal idóneo para el desempeño de las funciones en determinadas áreas con las que se cuenta.

Una empresa puede contar con la más eficiente tecnología, sin embargo ante la nula presencia de un área la cual ayude a organizar el recurso humano, los resultados pueden ser muy ineficientes y disminuir sus finanzas.

Para lograr un eficaz desarrollo de este trabajo se debe seguir un patrón de actividades y temas que se desarrollaran a lo largo.

En el primer capítulo el lector podrá conocer el propósito de esta investigación, así mismo podrá visualizar la historia de la cooperativa 07 veinte, incluyendo la misión y visión, su análisis interno y externo y los componentes de este (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), se expresa en breve lo que me motivo como alumna a desarrollar dicho proyecto, conociendo las limitaciones y alcances.

No pueden faltar los objetivos generales y específicos, las cuales expresan la forma completa y clara de lo que se desea lograr entre otros.

En el capítulo II se visualiza el estado del arte la cual muestra los artículos a los cuales se consultó para desarrollar cada uno de los temas que se abordan en la tesina.

En el capítulo IV se visualiza de qué manera se llevara a cabo el proyecto, los instrumentos a utilizar entre otros puntos.

Finalmente para concluir el capítulo V se visualizaran los resultados que se obtuvieron, analizando el antes y el después del mismo.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La cooperativa 07 veinte, ubicada en la comunidad de Tepapalotla, municipio de Tequila, Ver; empresa de servicios financieros y seguros, de acuerdo con los rubros establecidos para conformar y ser una empresa legal, esta cumple con todos los requisitos, no obstante carece del área de recursos humanos, si bien sabemos la vital importancia de contar con ella, el capital humano y todos los puntos relacionados son manejados por el mismo gerente de la empresa, de esta manera se vio la necesidad de implementar el área para la empresa arriba mencionada, con el proyecto "estrategias de dirección de capital humano con las técnicas especializadas para la cooperativa 07 veinte", el proyecto tendrá una duración de cuatro meses, la cual por medio de diferentes actividades que complementaran el trabajo mes con mes, esto permitirá a la compañía mejorar las condiciones de su entorno y posicionarse en una mejor condición de mercado.

## **1.3 OBJETIVO GENERAL**

Lograr la participación del recurso humano en la empresa 07 veinte de manera eficaz y eficiente, produciendo bienes y servicios aceptables para los clientes, mediante una organización productiva, durante el trayecto de la organización, abarcando los municipios que se encuentren alrededor de la empresa, para lograr la expansión de ésta.

## **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Proporcionar a la empresa la fuerza laboral por medio de programas de inducción y capacitaciones al personal para su buen desempeño.
- 2) Mejorar la calidad de trabajo de los empleados utilizando estrategias que los motiven.
- 3) Realizar una planeación adecuada para la rotación del personal.

## **1.5 HIPÓTESIS**

- Una adecuada organización en el departamento de recursos humanos permite agrupar y coordinar trabajos para una óptima labor.
- El manejo de estrategias y evaluaciones de desempeño, aumenta la eficacia de la organización.
- La implementación del área de recursos humanos en una empresa, favorece a una buena estructura funcional en el interior de la empresa.

- El diseño de estrategias, disminuye la rotación del personal y favorece el desarrollo de un buen clima organizacional.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Se pretende ejecutar el proyecto en la cooperativa 07 veinte, con la finalidad de aportar una mejora a la empresa, para su desarrollo en el mercado, y obtener resultados factibles, ya que hasta el momento las empresas se ven obligadas a cumplir con ciertos rubros para mantenerse en competencia con otros, para esto es importante que internamente estén organizadas de una manera apropiada, que el capital humano con la que se cuenta este satisfecha y cómoda en el lugar donde labora, para esto el área de recursos humanos es la que cuenta con la facultad de establecer y proponer las más factibles propuestas para llevarlas a partir de esto se ve la necesidad de implementar y contar con esta área en la cooperativa.

## **1.7 LIMITACIONES Y ALCANCES**

La integración del área de recursos humanos, trae consigo varias ventajas para una empresa, independientemente de la situación financiera en la que se encuentre, en este caso hablaremos de los alcances, preguntarnos: ¿La contratación de un buen personal y altamente experimentado, necesita de un buena planeación de reclutamiento? O ¿La toma de buenas decisiones corresponde al desarrollo de buenas estrategias diseñadas por el área de recursos humanos?, estas cuestiones son importantes para deducir la importancia de contar con un área la cual, sea la comisionada del punto al respecto.

### **1.7.1 ALCANCES**

- El área de recursos humanos cuenta con técnicas especializadas para reclutar y seleccionar empleados calificados, de esta manera 07 veinte, será favorecida, ya que contara con personal más capacitado para desarrollar las diferentes funciones en la empresa.
- Contar con el área de recursos humanos aumenta la eficacia en los empleados y la productividad, ya que se diseñan estrategias las cuales motivaran a los empleados a desempeñarse con mejor productividad.

- Recursos humanos es el activo más importante en una empresa, de tal manera que al contar con ella repercutirá principalmente en los clientes, al contar con un buen trato, a la hora de solicitar cualquier servicio.

### **1.7.2 LIMITACIONES**

- La cooperativa 07 veinte, es una empresa que apenas se encuentra en crecimiento, de tal manera que no cuenta con el capital necesario para colocar con una nueva área, que sea responsable exclusivamente de recursos humanos.
- Existen pocos recursos para diseñar un plan de reclutamiento la cual pueda seleccionarse al mejor empleado calificado en el área para desarrollar dicha acción.

## **1.8 LA EMPRESA**

### Reseña Histórica de la Cooperativa 07 Veinte

En el año de 1995, un grupo de jóvenes originarios de la localidad de Tepapalotla, municipio de Tequila Veracruz, se reunieron con la idea de construir una cancha deportiva en la localidad, los cuales se mencionan enseguida.

1. Fernando Colohua Tzanahua
2. Concepción Silva Coxcahua
3. Paula Oltehua Tzontehua
4. Armando Oltehua Tzontehua
5. Elías Oltehua Zepahua
6. Daniel Oltehua Tzontehua
7. Beatriz Colohua Robles
8. Edith Colohua Robles
9. Mario Colohua Tzanahua
10. Samuel Silva Coxcahua
11. René Texcahua Tezoco
12. Esther Texcahua Tezoco
13. Sandra Texcahua Tezoco

#### 14. Enésima Texcahua Tezoco

Todo se comenzó por gestionar apoyos ante el H. Ayuntamiento para llevar a cabo su propósito, pero al ver la negativa y rechazo de las autoridades este grupo, comenzó a trabajar en la venta de antojitos, organizando bailes, incluso formaron una panadería, un taller de herrería entre otras actividades más.

Posteriormente comenzaron a integrarse otros jóvenes de la localidad de Atetecocho al ver que se hacían diferentes actividades, se integraron:

1. Graciela Juárez Ixmatlahua
2. Virginia Juárez Ixmatlahua
3. Lucia Ixmatlahua Juárez
4. Anastasia Xitlama Lemus

Por lo que en la organización de bailes y de venta de antojitos comenzaron a recaudar fondos para llevar a cabo esa idea, después de un periodo de tiempo, esfuerzo, organización y trabajo lograron contar con cierto capital. Durante ese tiempo, estos jóvenes decidieron autonombrarse “Jóvenes al progreso”, con el cual se daban a conocer cuando realizaban sus actividades.

Cuando algunos compañeros de pronto tenían alguna necesidad o exigencia económica pedían un préstamo provisional al comité que se comisionaba de resguardar esos recursos, con el firme compromiso de hacer la devolución de ese dinero lo más pronto posible, y así comenzaron a hacer préstamos a la palabra solo para los integrantes del grupo.

Poco a poco las personas de los alrededores comenzó a tener conocimiento de un lugar donde prestaban dinero, por lo que algunas individuos se acercaban al grupo para solicitar un préstamo, ante esa demanda el grupo decidió comenzar a proporcionar a gente que consideraba que era responsable, por lo que empezaron a tener cierta documentación para realizar un trámite de préstamo, a utilizar pagares comerciales, en las que se llenaba de forma manual.

No todos los jóvenes que se mencionaron anteriormente continuaron, ya que algunos decidieron alejarse por cuestiones personales, los que subsistieron son los que continuaron trabajando.

Más adelante algunos integrantes no solicitaban préstamo sino que tuvieron la idea de que también se captara el ahorro, fue así como comenzó a formarse una caja de ahorro comunitario y se empezó a hacer extensivo el fomento al ahorro.

Con el paso del tiempo trataron de formar una financiera, para ello se buscaron nombres con el cual se pudiera identificar, los nombres que se manejaban fueron varios, de entre los cuales destacan “Grupo ayudémonos” “Caja Solidaria” fue posteriormente se nombró “Sociedad de Ayuda Mutua Tepapalotla”.

En la medida que no se podían alcanzar los trámites legales ante las dependencias correspondientes algunos de los compañeros desistían de este proyecto que comenzaba, por lo que decidieron excluirse momentáneamente del grupo y emigrar a los Estados Unidos en busca de mejores condiciones de vida, sin embargo esta decisión no repercutió en el grupo comunitario para continuar con la meta trazada.

Una vez establecidos los compañeros que emigraron a los Estados Unidos empezaron a mandar las remesas para fortalecer la Sociedad, invitando a paisanos que encontraron laborando en ese país vecino. Al paso de los años los compañeros regresaron y comenzaron a laborar dentro de la cooperativa. Al observar que la gente se acercaba a ahorrar y a solicitar préstamo se vio la necesidad de constituir una Sociedad Cooperativa de ahorro y préstamo, en la cual todos participaron para la búsqueda de la denominación que se maneja hasta hoy en día: 07 VEINTE SC DE AP DE RL DE CV, obteniendo su alta ante Hacienda ya como Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo el 3 de febrero del 2010, y que por la falta de un sistema de control de socios comenzó a operar formalmente el 2 de junio de 2010 y que a la fecha ha sido el motor y orgullo de quienes la han formado.

En los inicios de 07 VEINTE SC DE AP DE RL DE CV, se formaron los Consejos y comités correspondientes para su buena operación, el Consejo de Administración estaba integrado por los c.c. Fernando Colohua Tzanahua, Ricardo Santos Luna y Daniel Oltehua Tzontehua; el Consejo de Vigilancia estaba integrado por Narno Colohua Tzanahua, Paula Oltehua Tzontehua y Cipriano Cocotle Tlaxcala, el Comité de Crédito estaba formado por Elías Oltehua Zepahua, Virginia Tzanahua Tzopitl y José Luis Tzontehua Tlaxcala, la gerente Concepción Silva Coxcahua.

Se trabajó de la mano con una Federación denominada FINE, del estado de Querétaro, con el licenciado Moisés Contreras González, quien con el apoyo de la federación la cooperativa pudo registrarse ante el Fideicomiso Fondo de Supervisión Auxiliar de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y de Protección a sus Ahorradores

(FOCOOP), quien es un órgano que va de la mano con la Comisión Nacional Bancaria Y De Valores (CNBV), el registro quedo asentado con el folio 403.

También la federación FINE fue quien iba capacitando a los integrantes de los Consejos y Comités de la sociedad y a sus empleados, esto ayudó para que la cooperativa creciera y se fortaleciera en cuanto a los procesos de crédito y cobranza que llevaba a cabo. También se logró acceder a los programas gubernamentales de la banca social ante INAES y BANSEFI, obteniendo apoyos para Diagnósticos Institucionales, Capacitación y Asistencia Técnica.

### **1.8.1 MISIÓN**

Ser una Cooperativa que promueva la cultura del ahorro por medio de sistemas eficientes y de educación financiera así mismo apoyar la ayuda mutua entre sus asociados, brindar servicios financieros de calidad y accesibles especialmente en las zonas marginadas del país, potencializar la oferta de servicios financieros por medio de un portafolio de productos adecuados a la realidad de cada región y competitivos en su clase así como diseñados para cada sector, adoptando sanas prácticas buscamos administrar los recursos de la manera más eficiente en beneficio de toda la organización para buscar la rentabilidad, impulsando a la vez el progreso de sus socios.

### **1.8.2 VISIÓN**

Consolidarse como una de las Sociedades Cooperativas de mayor trascendencia e importancia en el Estado de Veracruz y con presencia en todo el País bajo los principios de solidaridad, equidad, desarrollo humano y desarrollo comunitario.

### **1.8.3 VALORES**

Ayuda mutua

Igualdad de género

Transparencia

Legalidad

Responsabilidad

Libertad de credo

Respeto a la persona

Desarrollo del socio

Desarrollo comunitario

#### **1.8.4 FORTALEZAS**

1. Buena atención al cliente.
2. Tecnología actualizada.
3. La empresa cuenta con buenas estrategias para mantener la matrícula de socios en buen nivel.
4. Personal productivo.
5. Créditos accesibles a los socios.
6. Puntos legales en orden para ser una empresa responsable.
7. Filosofía normas y valores establecidas y fundamentadas.

#### **1.8.5 DEBILIDADES**

1. No existe plan de capacitación para los empleados.
2. Comunicación inadecuada para un buen clima organizacional.
3. Poca publicidad en la región.
4. No hay manual de reclutamiento del personal.
5. No existe un plan de incentivos y compensaciones para los empleados.
6. Empresa en crecimiento.

7. Deficiente preparación académica de algunos empleados para desarrollar su labor en la empresa.

### **1.8.6 OPORTUNIDADES**

1. Ubicación geográfica al alcance de los socios y nuevos prospectos.
2. Posicionamiento estratégico.
3. Incremento de remesas.
4. Buena cartera de productos hacia los clientes.
5. Fondos de la empresa para cualquier imprevisto.
6. Crecimiento de la población activa.
7. Aprovechar desarrollo en economías regionales.

### **1.8.8 AMENAZAS**

1. Competencia directa por parte de otras sucursales que ofrecen servicios similares.
2. Competidores bien establecidos y con buena trayectoria.
3. Incremento en las tasas de interés.
4. Índices de delincuencia organizada.
5. Aumento o decremento del producto interno bruto.
6. Desempleo en la zona.
7. Desastres naturales.

### **1.8.9 PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA**

- Credi-express: has realidad tus sueños y compra lo que más deseas, te damos respuesta en menos de 2 horas.



- Credi-vivienda: Construye o remodela tu casa nosotros te ayudamos con la mejor tasa del mercado.



- Credi-negocio: Incrementa tu economía creando o ampliando tu negocio con la mejor tasa de interés sin IVA.



- Credi-solidario mixto Reúne a 7 personas y obtén hasta 5,000 en tu primera ronda, los trámites a domicilio y con mínimos requisitos.



- Ahorro a la vista puede disponer de su ahorro cuando lo necesite. obteniendo un rendimiento del 2% anual.



- Ahorro infantil fomenta en tus hijos el hábito del ahorro, obteniendo rendimientos del 2.5% anual.



## **2.1 CAPITULO II METODOLOGÍA**

Dicha investigación es de suma importancia dentro del proyecto, a partir de ello conoceremos cuan eficaz es el área de recursos humanos en una corporación, cuál es su impacto ante los clientes y principalmente ante los empleados. Hoy en día el mercado que conocemos está compuesto por varios competidores que luchan día a día por posicionarse en la mente de los consumidores por medio de diferentes estrategias, de alguna manera se tiene que invertir económicamente y de cierto modo tiempo para desarrollar buenas técnicas de posicionamiento.

Los líderes de una compañía saben que la pérdida de clientes, es un punto muy importante, puesto que define la producción y la calidad de sus servicios, no obstante no es lo único que se debe tomar en cuenta, existen otros puntos, como son la publicidad, la imagen proyectada ante los consumidores, pero lo más importante la administración de los recursos humanos.

Para desarrollar esta investigación llevaré acabo una observación directa en el interior de la empresa, para conocer el comportamiento de cada uno de los empleados principalmente, de los líderes, además de realizar entrevistas y cuestionarios que puedan arrojar información valiosa que contribuya al desarrollo del proyecto.

La investigación que se desarrollara durante el proyecto, se tomara como muestra los socios que acudan a la empresa y los clientes que se encuentren laborando dentro, de esta forma obtendremos resultados tanto cualitativos como cuantitativos las cuales serán tratadas mediante herramientas del campo de estadística.

### **3.1 CAPITULO III DESARROLLO DEL PROYECTO**

Todas las empresas requieren conocer su situación, es cierto que las organizaciones se planean racionalmente desde su inicio y también que en ellas participan seres humanos completos y complejos, cuyo comportamiento no es del todo predecible ni planeado, de la misma manera la relación que existe entre cada uno de ellos contribuye significativamente en las diferentes áreas de una empresa, así como también puede perjudicar, de esta manera, es importante realizar un diagnóstico, para conocer la situación real de la empresa u organización en este caso de la cooperativa 07 veinte, para descubrir problemas y áreas de oportunidad.

Sin embargo no todo lo anterior es lo único que obliga a realizar un diagnóstico, también para tomar decisiones de acuerdo a los cambios que ocurren en el interior de esta empresa.

Para realizar el diagnóstico se llevaron a cabo unas encuestas y observación, al entorno de la empresa y a los empleados de la cooperativa 07 veinte, de manera personal, plasmando sus respectivas respuestas que a continuación se describirán al igual que las preguntas.

#### **3.1 COOPERATIVA 07 VEINTE**

##### **3.1.1 CUESTIONARIO**

Instrucciones: De la manera más respetuosa se le invita a responder el presente cuestionario, sus respuestas serán confidenciales, el objetivo es recopilar y conocer su importante opinión sobre la empresa "07 VEINTE", esto permitirá evaluar y optimizar el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores de esta empresa, y a través de esto, encontrar situaciones problemáticas que se estén presentando así mismo las áreas de oportunidad, de esta manera aprovecharlas y corregir las primeras. Agradecemos su participación y honestidad.

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña en el área: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoces tu función en la empresa?

A) Si, porque

B) no, porque

2. ¿Crees que es productivo el trabajo de cada uno de los empleados que conforma la empresa?

A) Si, porque

B) no, porque

3. ¿Tu ideología, principios y cultura repercute en la labor que desempeñas?

A) Si, porque

B) no, porque

4. ¿Crees que la manera de asignar responsabilidades es la correcta?

A) Si, porque

B) no, porque

5. ¿Conoces la misión y visión de la empresa?

A) Si

B) no

6. ¿Conoces cuál es el enfoque de la misión y visión de tu empresa?

A) Si

B) no

7. ¿La estrategia que utiliza la empresa para lograr los objetivos es pertinente?

A) Si

B) no

8. ¿La organización de la empresa la calificas como buena?

A) Si, porque

B) no, porque

9. ¿Ubicas tu área en el organigrama de la empresa?

A) si ¿cuál?

B) no

**10.** ¿Identificas quien delega las responsabilidades de la empresa?

A) Si

B) no

**11.** ¿Contribuyes en el equipo para el logro de los objetivos en la organización?

A) Si ¿cómo?

B) no

**12.** ¿La comunicación dentro del equipo de trabajo es agradable?

A) Si, ¿por qué?

B) no ¿por qué?

**13.** ¿Las reglas son las adecuadas para llevar a cabo un buen clima organizacional?

A) Si, ¿por qué?

B) no ¿por qué?

**14.** La empresa maneja algún tipo de incentivo o compensación para con sus empleados

A) Si

B) no

**15.** ¿Te gustaría recibir algún incentivo o compensación por tu labor en la empresa?

A) si ¿por qué?

B) no ¿por qué?

**16.** ¿Consideras que los incentivos son motivo de cumplir con los objetivos de la empresa?

A) si ¿por qué?

B) no ¿por qué?

**17.** ¿El equipo de oficina con la que trabajas se encuentra en buenas condiciones?

A) Si

B) no

**18.** ¿La información que requieres está a tu alcance?

A) Si

B) no

**19.** ¿Tu equipo de oficina te permite realizar bien tu labor?

A) Si

B) no

**20.** ¿La tecnología con la cuenta la empresa está actualizada?

A) Si

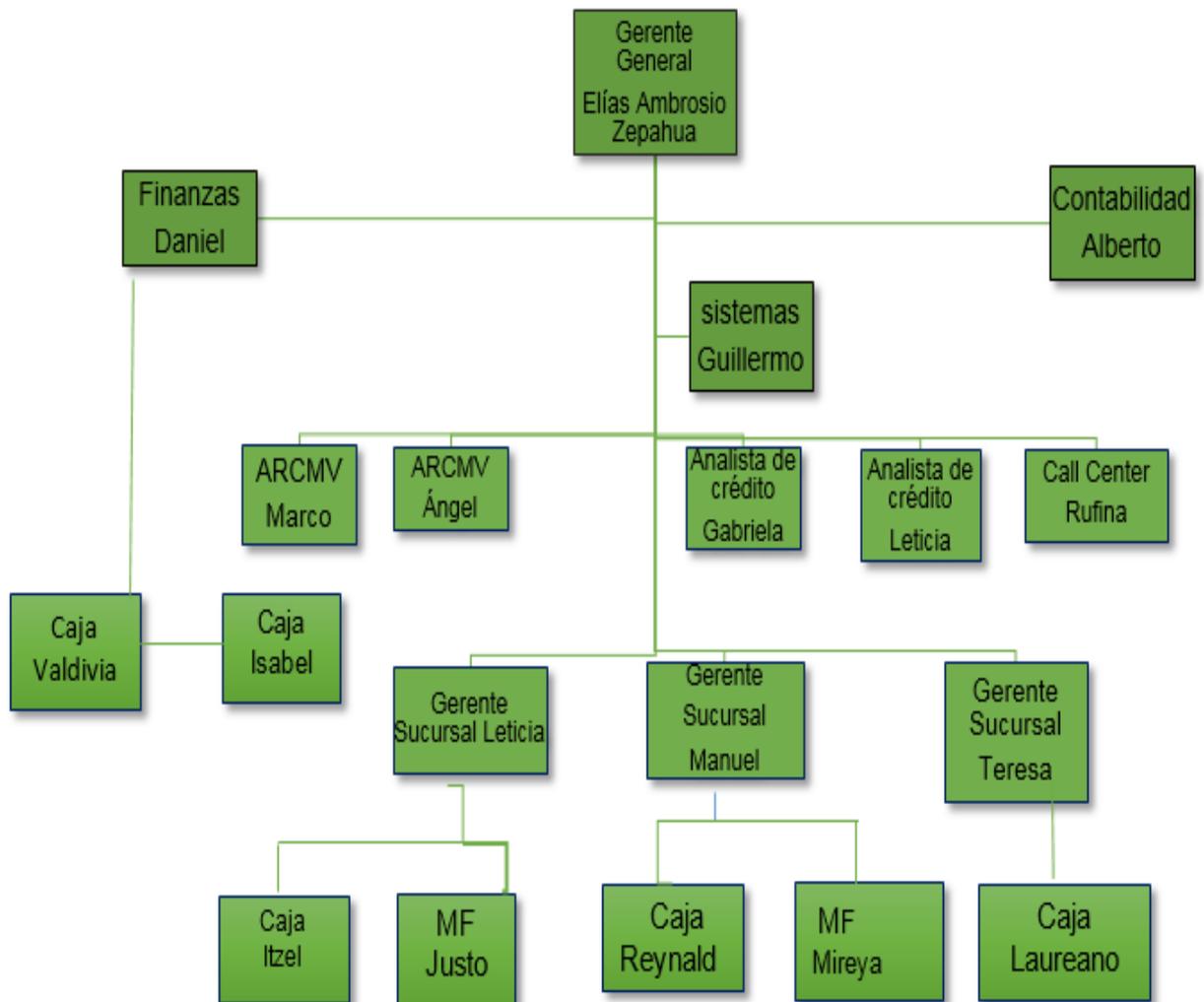
B) no

*GRACIAS POR TU TIEMPO.*

### 3.2 DIAGNÓSTICO

La empresa 07 veinte S.c de A.P. de R.L de C.V; sociedad Cooperativa de Ahorro y prestamo de Responsabilidad limitada De Capital Variable, por medio de la entrevista al gerente de la empresa se puede ver que cuenta con el siguiente organigrama<sup>2</sup>, la cual es actualizada y hasta el momento son los empleados con los que cuenta la empresa.

IMAGEN 2. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA 07 VEINTE



La empresa se encuentra ubicada en una zona que es accesible para todos los clientes que deseen acudir a solicitar algún servicio, el 90 % de los habitantes, habla la lengua materna que es náhuatl, la cultura de los habitantes depende de cada municipio que se

<sup>2</sup> Organigrama de la empresa 07 Veinte. Creación propia.

encuentra a los alrededores. Cabe hacer mención que solamente se les aplico la encuesta a algunos empleados.

El trabajo que realiza cada uno de los empleados es productivo ya que cada uno de ellos contribuye de manera óptima, de acuerdo a su área, de tal manera que todos aportan al mejoramiento de la empresa, mencionan que las áreas de la misma son muy pocas esto ayuda a que cada empleado cumpla con su función de forma respectiva, sin embargo la mayoría de las veces la comunicación no es adecuada, en ocasiones los avances no son comunicados a todos los que conforman la cooperativa de manera oportuna, esto conlleva a la desatención de los clientes y a cumplir con los objetivos propuestos.

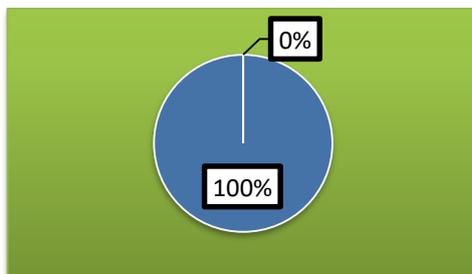
Existen normas y reglas que rigen esta empresa así como cualquier otra, sin embargo no siempre se siguen al pie de la letra, es importante resaltar que no todos los encuestados mencionan lo mismo, esto repercute en un mal clima organizacional, a la desorganización y a la incomodidad de algunos empleados, sin embargo todos participan para obtener buenos resultados durante el mes correspondiente.

Los colaboradores expresan que no existen incentivos o compensaciones que maneje la empresa para motivar el desempeño de los mismos, cabe mencionar que otorgar algún premio o reconocer el esfuerzo de un empleado es muy importante en cualquier empresa ya que esto ayuda la cumplimiento de los objetivos.

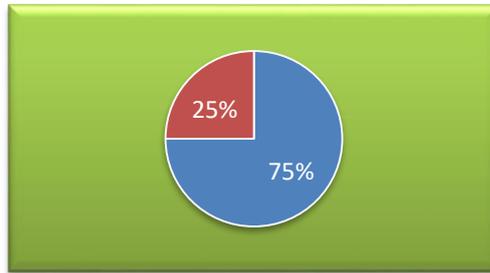
Dentro de la empresa cada empleado tiene su equipo de oficina, los cuales se encuentran actualizados y en buenas condiciones para desarrollar un buen trabajo.

A continuación se plasman algunas gráficas para conocer con más claridad los resultados y porcentajes obtenidos.

1. ¿Conoces tu función en la empresa?



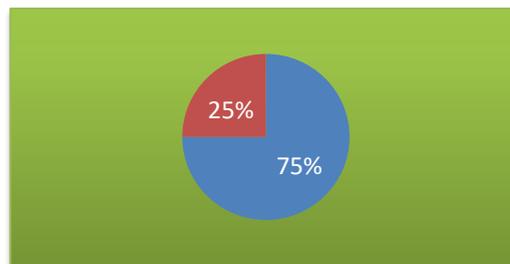
2. ¿Crees que es productivo el trabajo de cada uno de los empleados que conforma la empresa?



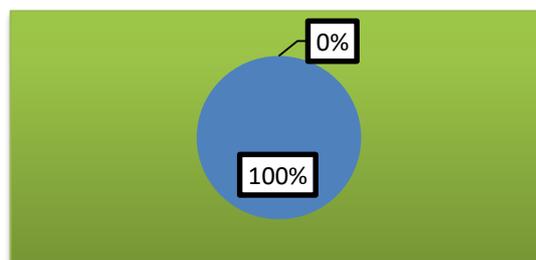
3. ¿Tu ideología, principios y cultura repercute en la labor que desempeñas?



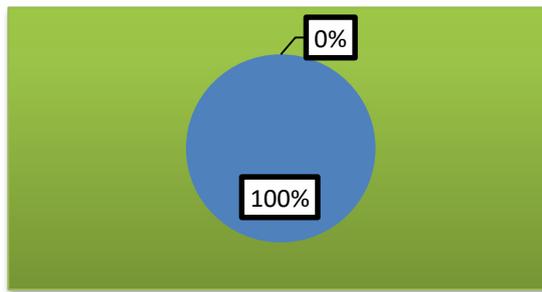
4. ¿Consideras que la manera de asignar responsabilidades es la correcta?



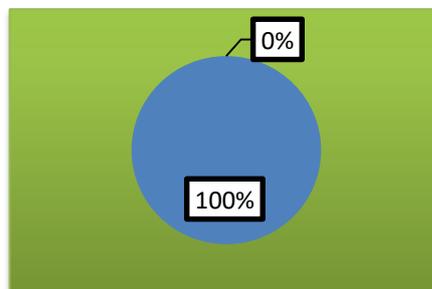
5. ¿Conoces la misión y visión de la empresa?



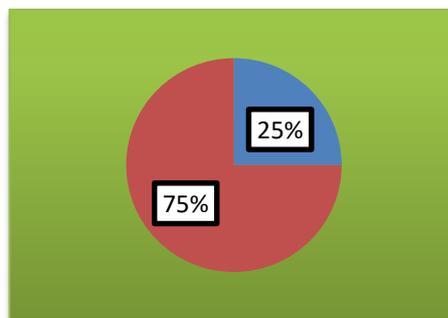
6. ¿Identificas el enfoque de la misión y visión de tu empresa?



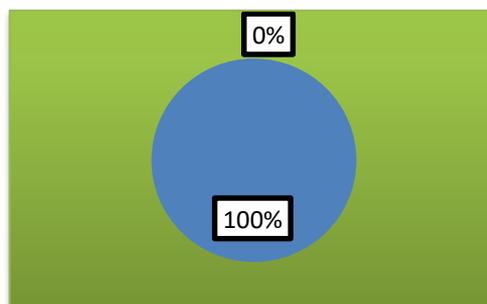
7. ¿La estrategia que utiliza la empresa para lograr los objetivos es pertinente?



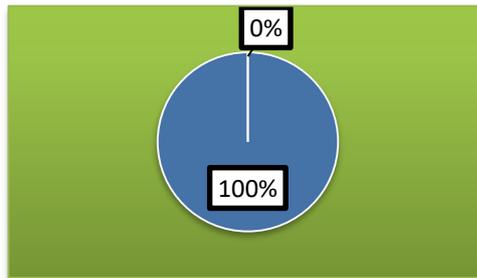
8. ¿La organización de la empresa la calificas como buena?



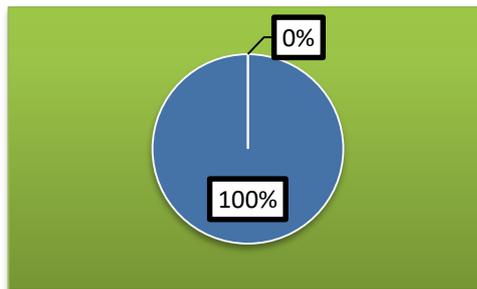
9. ¿Ubicas tu área en el organigrama de la empresa?



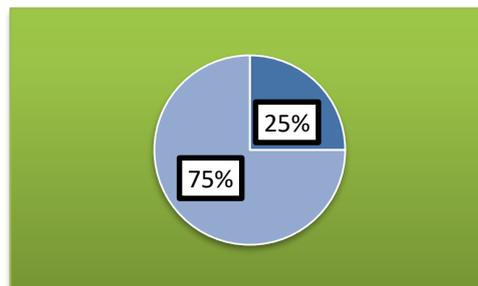
10. ¿Identificas quien delega las responsabilidades de la empresa?



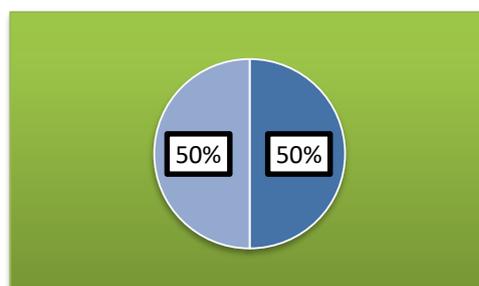
11. ¿Contribuyes en el equipo para el logro de los objetivos en la organización?



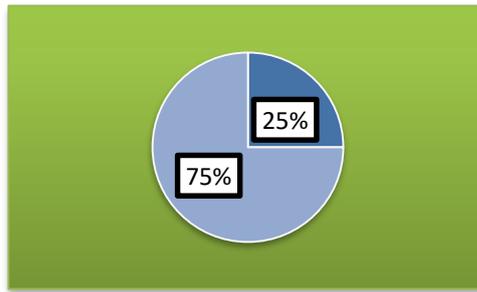
12. ¿La comunicación dentro del equipo de trabajo es agradable?



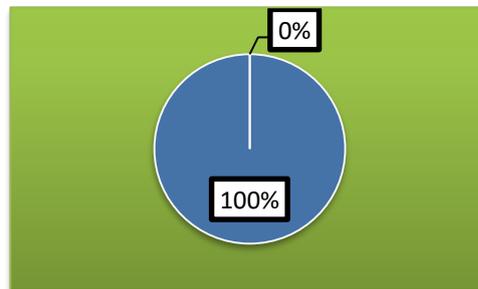
13. ¿Las reglas son las adecuadas para llevar a cabo un buen clima organizacional?



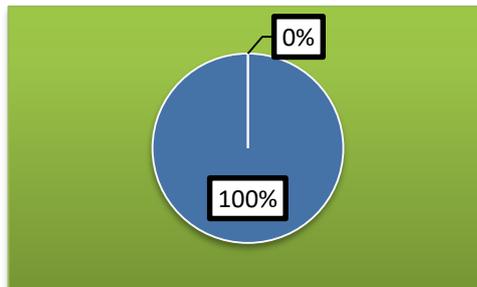
14. ¿La empresa maneja algún tipo de incentivo o compensación para con sus empleados?



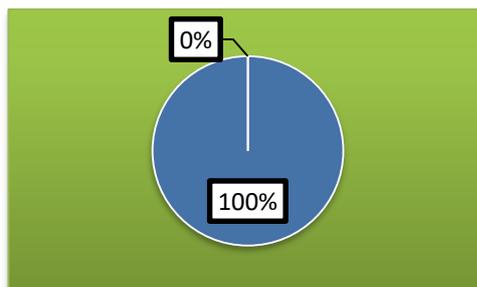
15. ¿Te gustaría recibir algún incentivo o compensación por tu labor en la empresa?



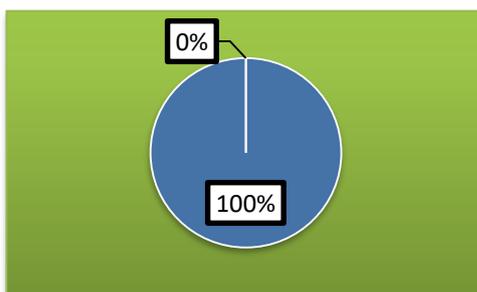
16. ¿Consideras que los incentivos son motivo de cumplir con los objetivos de la empresa?



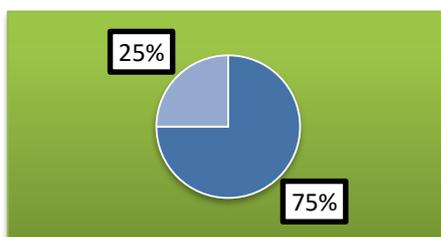
17. ¿El equipo de oficina con la que trabajas se encuentra en buenas condiciones?



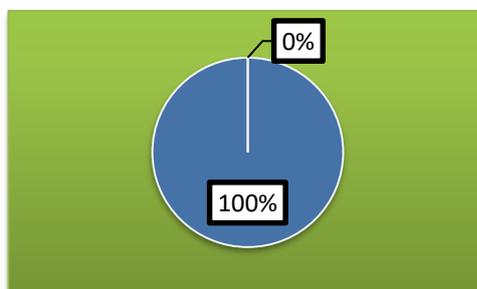
18. ¿La información que requieres está a tu alcance?



19. ¿Tu equipo de oficina te permite realizar bien tu labor?



20. ¿La tecnología con la cuenta la empresa está actualizada?



Todo lo anterior hace referencia a la importancia de contar con el área de recursos humanos para la cooperativa 07 veinte.

### 3. 3 ANÁLISIS FODA

La matriz del análisis FODA es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz en una organización, es

ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro, de esta manera es importante realizar el FODA<sup>3</sup> para esta empresa.

De la misma manera, se muestra el FODA cruzada<sup>4</sup> para encontrar las estrategias que se pueden llevar a cabo en la cooperativa.

**TABLA 1. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA 07 VEINTE.**

**ANÁLISIS INTERNO**

**FORTALEZAS**

1. Buena atención al cliente.
2. Tecnología actualizada.
3. La empresa cuenta con buenas estrategias para mantener la matrícula de socios en buen nivel.
4. Personal productivo.
5. Créditos accesibles a los socios.
6. Puntos legales en orden para ser una empresa responsable.
7. Filosofía, normas y valores establecidas y fundamentadas.

**ANÁLISIS EXTERNO**

**OPORTUNIDADES**

1. Ubicación geográfica al alcance de los socios y nuevos prospectos.
2. Posicionamiento estratégico.
3. Incremento de remesas.
4. Buena cartera de productos hacia los clientes.
5. Fondos de la empresa para cualquier imprevisto.
6. Crecimiento de la población activa.
7. Aprovechar desarrollo en economías regionales.

**DEBILIDADES**

1. No existe plan de capacitación para los empleados.
2. Comunicación inadecuada para un buen clima organizacional.
3. Poca publicidad en la región.
4. No hay manual de reclutamiento del personal.
5. No existe un plan de incentivos y compensaciones para los empleados.
6. Empresa en crecimiento.
7. Deficiente preparación académica de algunos empleados para desarrollar su labor en la empresa.

**AMENAZAS**

1. Competencia directa por parte de otras sucursales que ofrecen servicios similares.
2. Competidores bien establecidos y con buena trayectoria.
3. Incremento en las tasas de interés.
4. Índice de delincuencia organizada.
5. Aumento o decremento del producto interno bruto.
6. Desempleo en la zona.
7. Desastres naturales.

<sup>3</sup> Análisis FODA, de la cooperativa 07 Veinte. Elaboración propia.

<sup>4</sup> FODA cruzada de la cooperativa 07 Veinte. Elaboración propia.

**TABLA 2. FODA CRUZADA DE LA EMPRESA 07 VEINTE.**

<p><b>ANÁLISIS FODA</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1: Buena atención al cliente.  F2: Tecnología actualizada.  F3: La empresa cuenta con buenas estrategias para mantener la matrícula de socios en buen nivel.  F4: Personal productivo.  F5:Créditos accesibles a los socios  F6: Puntos legales en orden para ser una empresa responsable.  D7: Filosofía normas y valores establecidas y fundamentadas.</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1: No existe plan de capacitación para los empleados.  D2:Comunicación poco adecuada para un buen clima organizacional  D: Poca publicidad en la región.  D4:No hay manual de reclutamiento del personal  D5: No existe un plan de incentivos y compensaciones para los empleados.  D6: Empresa en crecimiento.  D7: Deficiente preparación académica de algunos empleados para desarrollar su labor en la empresa.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1.Ubicación geográfica al alcance de los socios y nuevos prospectos  O2.Posicionamiento estratégico  O3.Incremento de remesas  O4.Buena cartera de productos hacia los clientes  O5.Fondos de la empresa para cualquier imprevisto  O6.Crecimiento de la población activa  O7.Aprovechar desarrollo en economías regionales</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>Estrategia FO: Crear sucursales geográficamente más cerca de los socios con una excelente atención al cliente, para incrementar y conservar los clientes actuales.</p> <p>Estrategia FO2  Certificar a la empresa en el ISO 9000, de calidad teniendo como beneficio los puntos legales de la empresa en orden, este favorecerá el crecimiento de mercado de la misma.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>Estrategia DO: Posicionar el logotipo de la empresa en un lugar visible, además de repartir volantes para aquellos que acuden a la empresa a retirar remesas y solicitar créditos para incrementar el número de socios.</p> <p>Estrategia DO  Hacer invitación a socios a solicitar créditos para proyectos productivos en el campo, de esta manera se incrementarían empresas en crecimiento y la economía de la región.</p>

<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>A1. Competencia directa, por parte de otras sucursales que ofrecen servicios similares.</p> <p>A2. Competidores bien establecidos y con buena trayectoria.</p> <p>A3. Incremento en las tasas de interés.</p> <p>A4 Índices de delincuencia organizada.</p> <p>A5 Aumento o decremento del producto interno bruto.</p> <p>A6 Desempleo en la zona.</p> <p>A7 Desastres naturales.</p>	<p>Estrategia FA crear un sitio web, para visitar las promociones de la empresa, recalcando la filosofía de la empresa, con una imagen atractiva de la misma.</p> <p>Estrategia FA</p> <p>Aprovechar la productividad de los empleados, para seleccionar candidatos con talentos de hacer publicidad a la empresa, esto incrementara el número de socios.</p>	<p>Implementar el área de recursos humanos para la cooperativa 07 veinte, haciendo reclutamiento de personal nuevo, calificada para el área a solicitar, otorgando empleos nuevos en la zona.</p> <p>Estrategia DA</p> <p>Ofrecer cursos de temas relacionados con las áreas que cuenta la empresa, para aumentar los conocimientos en los empleados, de esta manera brindar un mejor servicio a los clientes y hacer competente la empresa.</p>

### 3.4 ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DEL CAPITAL HUMANO

Para detectar las necesidades de la empresa 07 veinte se realizará una encuesta<sup>3</sup> al mayor número de empleados de esta manera conoceremos el punto a desarrollar para una capacitación adecuada y provechosa, en esta parte se realizaran preguntas específicas que reunirán información sobre los conocimientos, habilidades y opiniones acerca del trabajo que se realiza en el interior, así mismo por medio de la observación se captara el trabajo del empleado y de todos aquellos que conforman la empresa.

Nombre		Ubicación		Cargo	
Antigüedad		Área o departamento		Escolaridad	
Capacitación			Señale los últimos eventos de capacitación a los que acudió		
Tema					
Duración de horas					
Lugar en que recibió la capacitación					
Fechas					
Describa cuáles son sus principales funciones y a la derecha señale en cuales de ellas considera necesita capacitación y en qué medida.					
Funciones		Muy alta	Moderada	Baja	No necesita
1					
2					
Factores que favorecen el trabajo			Factores que obstaculizan el trabajo		

**TABLA 3. ENCUESTA A LOS EMPLEADOS**

<sup>3</sup> Formato de encuesta. Elaboración propia.

A partir de lo anterior se recabo la siguiente información:

1. Los empleados realmente no carecen de capacitación para que mejoren y puedan desarrollar su labor de manera adecuada en cada una de sus funciones.
2. Los empleados han acudido a capacitaciones sobre los siguientes temas :
  - Lavado de dinero y financiamiento.
  - Análisis de crédito.
  - Crédito y cobranza.

No obstante a partir de la observación, pude percatarme de que los empleados carecen de comunicación esto repercute en el buen desarrollo de sus funciones y al mal desempeño, todo esto desencadena una serie de desacuerdos y desajustes en la empresa.

### **3.5 REVISIÓN DE LAS CONDICIONES DE MERCADO**

Toda empresa debe conocer su mercado, a partir de los productos que ofrece, la cantidad de demandantes, cuáles son sus canales de distribución y a partir de ello definir el precio, en la cooperativa 07 veinte conoceremos su condición de mercado por medio de unas entrevistas a los clientes los cuales acuden a la empresa a pedir servicio, de esta manera se detectarían rasgos de interés, para la investigación. Se tomara una cantidad de muestra desconocida.

#### **3.5.1 ENCUESTA**

Nombre completo.

Municipio.

Instrucciones: Buenos días/tardes, ésta es una encuesta realizada por "la cooperativa 07 veinte" con el fin de conocer la situación en la que se encuentra, conteste las preguntas de la manera más breve posible, sus respuestas serán confidenciales, la información obtenida será tomada en cuenta para mejorar el servicio de la cooperativa.

1. ¿Conoce el nombre de la empresa? ¿Cuál es?

2. ¿Cómo conoció ésta empresa?
3. ¿Cómo califica los servicios que ofrece la empresa?
4. ¿Cómo califica el servicio de atención cuando solicita información o aclaración?
5. ¿Los servicios que ofrece la empresa satisface sus necesidades?
6. ¿La zona en la que se encuentra la empresa es accesible para usted?
7. ¿El tiempo en que es atendido por el personal de la empresa es factible?
8. ¿Ha recibido invitación para gozar de algún servicio o actividad que realice la empresa?
9. ¿El precio de los servicios de la empresa son accesibles?
10. ¿Cómo considera la publicidad que ofrece la empresa?
11. ¿Con que frecuencia acude usted a la empresa a solicitar algún servicio?
12. ¿Le gustaría dar alguna sugerencia a la cooperativa o al personal que labora dentro?

Todas la personas que fueron encuestadas conocen el nombre de la empresa, ya que como han sido socios conocen muy bien de ella, de la misma forma mencionan que la mayoría de ellos han sido invitados por amigos y familiares y algunos de ellos por la cooperativa para ser socios, indican que los servicios que ofrece la empresa son muy buenos cumplen con las necesidades de las personas además de que el personal que labora es muy amable y respetuoso de manera que al solicitar algún servicio o aclaración la atención es rápida, satisfaciendo con ello las expectativas.

Algunas personas comentan que el lugar donde se sitúa la empresa es un poco lejana por ejemplo para los municipios de Tlaquilpa o Astacinga, sin embargo tienen preferencia hacia la cooperativa por su buen servicio y más que nada la rapidez con la que ofrecen a diferencia de la caja Zongolica o caja Tehuipango, la mayoría de estos piden muchos requisitos para solicitar cierto servicio o simplemente el tiempo en el que son atendidos es demasiado.

Así mismo los socios indican que los intereses del capital que se les otorga, no son elevados, recalcando que esa es la principal cuestión por la que ellos prefieren ser socios en esta cooperativa y no en otra. Muchos de ellos acuden a solicitar prestación cada mes, cada seis meses o cada año dependiendo de las necesidades que tienen.

No obstante un punto muy importante el cual mencionan es la poca publicidad que existe y que se lleva a la práctica, para los municipios cercanos como por ejemplo, Tequila, Atlahuilco, para ellos es muy fácil acceder y conocer de la cooperativa porque se encuentra situado muy cerca, pero para otros lo conocen muy poco por la distancia. Así mismo indican que es importante llevar a cabo las propuestas que se sugieren en las asambleas organizadas por la empresa, como por ejemplo la creación de una farmacia, los socios refieren que es muy importante para ellos de esta forma podrán adquirir medicamentos con más seguridad y a un precio más accesible.

### **3.6 ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD PARA LA COOPERATIVA 07 VEINTE.**

De acuerdo a la información arrojada en las encuestas, la publicidad es uno de los temas o puntos importantes, es por ello que se dan estas sugerencias a la cooperativa.

- Colocar lonas con el nombre y logotipo de la empresa en municipios donde no se encuentra extensión de la cooperativa, por ejemplo, San Andrés, Xoxocotla, Tlaquilpa, Astacinga, Tehuipango.
- Acudir a los municipios a entregar trípticos para hacer conocimiento de la empresa.
- Aprovechar las actividades que se llevan a cabo en los municipios para promocionar a la empresa por ejemplo, entrega del programa prospera, entrega de despensas, u otras actividades en donde se puedan captar socios.
- Durante las asambleas se sortean productos, los cuales se les puede poner el logotipo de la empresa en un lugar visible para hacer promoción.

- Los socios que visiten la empresa, se les puede obsequiar pequeños detalles como por ejemplo, pulseras con el nombre de la empresa de esta manera se estará haciendo publicidad.
- Invitar a la gente de manera personal para hacerles la cordial invitación de asociarse a la empresa.
- Aprovechar eventos sociales, como 30 de abril, 10 de mayo para obsequiar regalos, con el logotipo adherido en cada uno de ellos, de esta manera la empresa será conocida por más personas.

Estas son algunas propuestas para dar a conocer a la empresa aunque pueden existir más, que pueden ser accesibles.

### **3.7 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA PERSONA MÁS IDÓNEA PARA UNA ORGANIZACIÓN.**

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Los socios comentan que al acudir a la empresa siempre han recibido invitación para gozar de otros servicios con los que la empresa cuenta, como por ejemplo ahorro infantil, apoyo funerario, para abrir negocios o construir casa.

Etapas que corresponden al proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades.
2. Investigación externa del mercado.
3. Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar. La planeación del reclutamiento tiene el fin de estructurar el sistema de trabajo a ser realizado.

### **3.8. I NVESTIGACIÓN INTERNA DE LAS NECESIDADES**

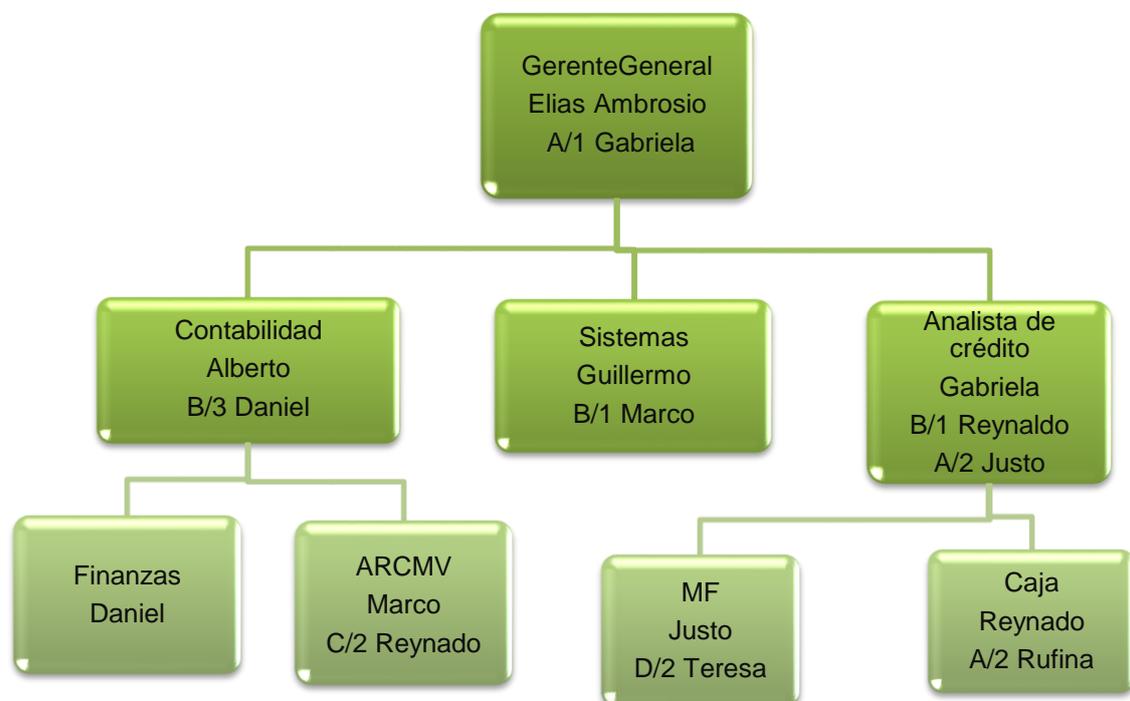
Es una identificación de las necesidades de la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Determinar lo que la organización necesita de inmediato y cuáles son sus futuros planes de crecimiento y desarrollo, lo que ciertamente implica

nuevos aportes de recursos humanos. Esa investigación interna no es ocasional, sino continúa y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización, para que refleje sus necesidades de personal.

### Planeación de personal

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura.

**Gráfica 1 Modelo de reemplazo<sup>1</sup>**



<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Listo para promoción</li> <li>2. Requiere más experiencia</li> <li>3. No tiene sustituto</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Desempeño Excepcional</li> <li>B. Desempeño Satisfactorio</li> <li>C. Desempeño Regular</li> <li>D. Desempeño pobre</li> </ol>

<sup>1</sup> Graficas de reemplazo. Elaboración propia.

### 3.9 INVESTIGACIÓN EXTERNA DEL MERCADO

Es una investigación del mercado de RH con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posteriormente abordarlo.

**GRÁFICA 2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO<sup>2</sup>**



Segmentar el mercado nos facilitara analizarlo para posteriormente desarrollar una investigación de los aspectos más importantes, de acuerdo a los intereses de la empresa, de esta manera se decide si se involucra a todo el mercado o solo una parte

### 3.10 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Es pertinente localizar en donde buscar los candidatos deseados a reclutar en la empresa, esto ayuda a disminuir el costo de los operativos, la duración del proceso y la selección, enseguida se muestran algunas fuentes de reclutamiento, de esta manera se podrán concentrar la empresa en aquellos sitios que más se interese.

---

<sup>2</sup> Segmentación de mercado. Elaboración propia.

GRAFICA 3. FUENTES DE RECLUTAMIENTO.<sup>3</sup>



### 3.11 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento varía de acuerdo a cada organización y depende mucho de las decisiones que se tomen internamente y de las necesidades de esta, para esto es importante iniciar con la requisición de empleo.<sup>4</sup>

Fecha de la Solicitud:

#### I. Datos del Área Solicitante

Dirección o Coordinación:

No. Empleado y Nombre del Solicitante:

Cargo que desempeña:

<sup>3</sup> GRÁFICA FUENTES DE RECLUTAMIENTO. Elaboración propia.

<sup>4</sup> Tabla requisición de empleo.

## II. Especificaciones de la Requisición

Creación de Nuevo Puesto (    )

Cobertura de Puesto Vacante (    )

Motivo de la vacante:

Retiro Voluntario

Terminación de Contrato

Cancelación del Contrato

Promoción o Traslado

Permiso o Licencia

Incapacidad por enfermedad

Incapacidad por Maternidad

Jubilado

Otro:

\_\_\_\_\_

No. de Empleado y Nombre de la persona a sustituir o cubrir:

## III. Definición del Puesto

Tipo de Puesto:

Administrativo

Operativo

Directivo

Nombre del Puesto:

Área o Departamento del  
puesto:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ubicación física del puesto:

Horario de Jornada Laboral:

Funciones generales del Puesto:

Escolaridad o Grado Académico

Manejo de Equipo y/o Maquinaria

**Dominio de Idiomas**

Manejo de Sistema y/o Programas Electrónicos

Experiencia en funciones

Sexo: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_

Rango de Edad: \_\_\_\_\_

**HABILIDADES REQUERIDAS** (señale con una X los que se requieran para el puesto)

ANÁLISIS		LIDERAZGO		COMUNICACIÓN	
Comprensión verbal/escrita	<input type="checkbox"/>	Manejo de personal	<input type="checkbox"/>	Facilidad de palabra	<input type="checkbox"/>
Seguimiento de instrucciones/procedimientos	<input type="checkbox"/>	Negociación	<input type="checkbox"/>	Dominio de público	<input type="checkbox"/>
Objetividad en el manejo de información	<input type="checkbox"/>	Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	Asertividad	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Poder personal (lograr que sucedan las cosas)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

PLANEACION / ORGANIZACIÓN							
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	Orientado a resultados	<input type="checkbox"/>	Clasificación y orden lógico de información	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
Creatividad	<input type="checkbox"/>	Adaptable a cambios	<input type="checkbox"/>	Concentración	<input type="checkbox"/>	Manejo de estrés laboral	<input type="checkbox"/>

**ACTITUDES REQUERIDAS** (señale con una X los que se requieran para el puesto)

Responsable	<input type="checkbox"/>	Empático	<input type="checkbox"/>	Emprendedor	<input type="checkbox"/>	Colaborador	<input type="checkbox"/>	Apego a normas	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	----------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------------	--------------------------	----------------	--------------------------

Otras habilidades o actitudes requeridas: \_\_\_\_\_

### V. Firmas para Gestión

Candidato propuesto: \_\_\_\_\_

Solicita

Autoriza

Antes de reclutar al personal se debe realizar una clara y detallada del puesto previo a comenzar todo el proceso, todo esto ayudara a elegir al mejor candidato para el puesto por ejemplo, es decir incluir todos los aspectos y ser muy claros a los requisitos, por ejemplo:

- Título del empleo.
- Formación y capacitación necesaria.
- Habilidades y rasgos de personalidad a destacar.

- Margen de remuneración y beneficios disponibles.

Una vez que se haya realizado todo lo anterior se prosigue a elegir las técnicas de reclutamiento más pertinentes para la empresa, para cubrir con el perfil que se desea y más que nada satisfacer con la necesidad requerida.

Enseguida se mencionan algunas de las técnicas

**Consulta de los archivos de candidatos.** De los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores debe de haber un curriculum vitae o una solicitud de empleo archivados en el departamento de reclutamiento. Es importante que la empresa tenga siempre las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten espontáneamente, aun cuando en ese instante no tenga puestos vacantes.

**Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa.** Es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Éste al recomendar amigos o conocidos se siente reconocido ante la organización y ante el recomendado.

**Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.** También es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares de mucho movimiento de personas, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etc.

**Contactos con** universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela, con el objeto de divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no existan vacantes por el momento, algunas empresas desarrollan este sistema continuamente mediante un programa institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento mediante una gran cantidad de material de comunicación en las instituciones citadas.

**Conferencias y ferias** de empleo en universidades y escuelas, con objeto de promover a la empresa y crear un ambiente favorable, con la información sobre qué hace la organización, cuáles son sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece; para ello emplea recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etcétera).

**Convenios** con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua. En algunos casos esos convenios inter-empresariales se convierten en asociaciones de reclutamiento o departamentos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, los cuales tendrían una mayor amplitud de acción si actuaran aisladamente.

**Viajes para reclutamiento en otras localidades.** Cuando el mercado de recurso humano local ya está bastante explorado, la empresa puede reclutar en otras ciudades o localidades. Para esto el personal del departamento de reclutamiento realiza viajes, se instala en algún hotel y hace promoción a través de la radio y de la prensa local. Los candidatos reclutados deben ser trasladados a la localidad en donde se sitúa la empresa, mediante la oferta de una serie de prestaciones y garantías, después de un periodo de prueba.

**Anuncios en periódicos y revistas.** El anuncio en el periódico es considerado una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general que abarca el medio y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende emplear.

**Agencias de colocación o empleo.** Con objeto de atender a pequeñas, medianas o grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Se pueden dedicar a personal de nivel alto, medio o bajo, o a personal de ventas, bancos o mano de obra industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros, otras, en personal para el procesamiento de datos, otras más, en secretarías, y así sucesivamente. El reclutamiento por medio de agencias de colocación es uno de los más caros, si bien está recompensado por los factores de tiempo y rendimiento.

**Reclutamiento en línea (on line).** El internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de empleo se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan al internet como un medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos. El internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos. Permite agilidad, comodidad y economía. El candidato puede acceder a varias oportunidades del mercado (nacional e internacional) desde su casa. El reclutamiento virtual es el espacio principal del sitio web está destinado al registro de currículos. El curriculum vitae es lo que distingue a un candidato de otro. Las personas anotan su experiencia, aptitudes, aspiraciones, conocimientos y pretensiones para

enviárselos a las empresas que buscan candidatos. Al acceder a estos sitios web, el internauta encuentra información sobre la empresa, las oportunidades de trabajo, desarrollo de carrera, etc. El único trabajo es teclear los datos solicitados y esperar los resultados.

**Programas de capacitación (training).** Muchas empresas desarrollan programas de capacitación con el fin de reclutar, seleccionar y preparar jóvenes salidos de las universidades para que ocupen plazas de nivel gerencial o altamente técnicas después de un periodo de prácticas debidamente supervisado.

### 3.12 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Pero la finalidad de elegir la técnica es que esta ayude a atraer candidatos que reúnan ciertos requisitos para pasar al siguiente proceso que es la selección del personal para el puesto vacante.

#### 1. Preselección

El proceso de selección lo podemos iniciar con una preselección que consiste en realizar una revisión de las solicitudes de empleo o currículos recibidos, la revisión de estos documentos se enfocara básicamente en seleccionar a las personas que cumplen con el perfil.

El candidato debe de considerar que para llegar a un puesto vacante hay dos opciones ser aceptado o rechazado y respetar la decisión tomada.

#### 2. Entrevistas

Sirve como primer filtro pues en esta se pretende identificar si el candidato cumple con los requisitos que básicamente requiere el puesto como es el nivel de estudios, en dado caso que se requiera habilidad de palabra, a fin de descartar aquellos que no cumplen con esos rasgos.

Las entrevistas pueden llevarse a cabo dependiendo el número de participantes:

- Entrevista individual: se lleva a cabo entre el solicitante de empleo y un representante de la empresa contratante.

- Entrevista de panel: es similar a la individual, solo que en este caso intervienen varios representantes de la organización, puede ser los integrantes del departamento de recursos humanos.
- Entrevista de grupo: como su nombre o indica intervienen un grupo de personas pueden ser varias de algunos departamentos de la organización, suele haber en este tipo de entrevistas un psicólogo de la empresa.

Según el procedimiento:

- Entrevista estructurada: es la más rígida de todas las entrevistas puede ser extensa o corta, enfocarse a preguntas muy básica para conocer al entrevistado o planteando cuestiones sobre el historial laboral. Puede resultar algo incómodo ya que se puede sentir como un proceso mecánico.
- Entrevista no estructurada: se realiza sin un orden establecido, el entrevistador debe tener una idea de la información que quiere obtener, no existe exactitud en las conclusiones que se logren obtener.
- Entrevista mixta: el entrevistador realiza preguntas estructuradas y se torna en ocasiones como no estructurada ya que las preguntas fluyen conforme se lleve a cabo la entrevista.
- Entrevista de provocación de tensión: se emplean modos y actitudes para provocar tensión, se utiliza para puestos que así lo requieren, con la finalidad de visualizar la actitud del entrevistado en situaciones de tensión. Es muy común que cuando seleccionan algunos candidatos para llegar a esta etapa de la entrevista, el personal de recursos humanos realice la verificación de los datos mostrados en el currículum en la solicitud de empleo, se procede a llamar a las referencias para corroborar que los datos sean tal cual el solicitante lo indica.

### 3. Pruebas médicas

Acto médico mediante el cual se interroga y examina a un trabajador, con el fin de monitorear la exposición a factores de riesgo y determinar la existencia de consecuencias en la persona por dicha exposición.

Examen médico de Ingreso: se realizan distintos exámenes médicos para poder determinar la salud física, mental y social del trabajador antes de su contratación, si el candidato es apto para realizar las labores que requiere la empresa.

Los estudios médicos pueden ser muy amplios e incluir los siguientes aspectos:

- Antecedentes Familiares respecto a la salud
- Historia clínica
- Evaluación del funcionamiento del aparato respiratorio
- Evaluación del funcionamiento del sistema nervioso
- Evaluación del funcionamiento de los órganos de los sentidos (Vista, Oído, etc.)
- Evaluación del funcionamiento del aparato locomotor
- Evaluación de los comportamientos saludables del trabajador (Alcoholímetro, Drogas, etc.)”

Los estudios realizados sirven para elaborar un expediente médico dentro de la organización, en dado caso de que el trabajador sufra algún riesgo de trabajo en base a su expediente se pueden ofrecer los primeros auxilios o si sufre alguna enfermedad brindarle atención tomando en cuenta si es alérgico a algún medicamento.

#### 4. Pruebas de conocimientos o profesionales

Las pruebas son diseñadas de acuerdo al puesto vacante, se diseña para poder evaluar el potencial de los candidatos determinar que posean el conocimiento que específicamente el puesto requiere.

(Rodríguez, 2006) Pueden realizarse oralmente o por escrito. En la selección por competencia va más allá de evaluar los conocimientos o las experiencias de una persona, se sitúa en evaluar las capacidades técnicas, habilidades personales como es la facilidad de trabajar en grupo, la capacidad de organización, el liderazgo, busca analizar los conocimientos con las habilidades que se poseen o como se desarrollara todo esto en su nuevo puesto de trabajo además indagara las actitudes y motivaciones.

#### 5. Pruebas para medir las capacidades son:

Pruebas o test de personalidad pretenden determinar la personalidad del candidato para definir características muy personales como la honestidad, iniciativa, empatía adaptación

social y estabilidad emocional. Por ejemplo si necesita un vendedor requerirá adaptación social, facilidad de palabra y empatía. Si lo que busca es una cajera requerirá de honestidad. Esta prueba pretende medir rasgos de personalidad.

### Test psicotécnicos

Los test psicotécnicos intentan indagar sobre las capacidades intelectuales de la persona, como la inteligencia general, la memoria, la percepción, la atención y la capacidad de concentración, según lo requiera el puesto, este tipo de test se maneja contestándolo con un límite de tiempo evaluando tiempo, rapidez, aciertos y errores.

### 6. Entrevistas de Evaluación Situacional

Se intenta identificar y evaluar las competencias y habilidades de los candidatos y predecir su rendimiento en un puesto de trabajo determinado. No evalúa principalmente la personalidad, si no el hecho de poseer destrezas que le permitan lograr el éxito. Esta prueba la realizan hasta 10 candidatos y consiste en realizar tareas que se asemejan a las que realizara en el puesto que busca conseguir en un tiempo que va de 45 minutos a 2 días las tareas son muy variadas, van desde redactar un informe hasta una comida o cena con directivos. Las entrevistas aportan información evaluando dos sentidos. La organización al realizar este proceso obtiene una noción más profunda de sus profesionales y éstos, a su vez, pueden identificar con claridad y de una forma más directa y consciente las tareas que conllevan el puesto que está solicitando, toda vez que se produce una toma de conciencia más objetiva de sus propias aptitudes, competencias y limitaciones. Para realizar la selección de personal las empresas buscan un solo objetivo que es contratar al que cumple mayormente las características de la vacante, pero no es una tarea fácil y como vemos requiere de tiempo identificar al candidato idóneo al puesto. Una vez aplicadas las técnicas y si aún existen varios candidatos y solo se requiere contratar uno o dos es de gran ayuda elaborar un informe con las características de los finalistas incluyendo la información más relevante de cada uno para que se pueda llegar a un resultado más claro para la toma de una decisión final.

### 7. Contratación y presentación

Al llegar a la decisión final se realiza la contratación que incluye la firma de un contrato donde se especifican cada una de las prestaciones que le serán otorgadas así como sus tareas a desarrollar. Indicar con claridad el reglamento de la organización, también la misión, visión y valores con los que se trabaja en la entidad, para que se haga del

conocimiento del contratado y tenga claro hacia dónde se dirige la empresa y sienta que forma parte de la organización.

#### 8. Seguimiento

Dar seguimiento verificando que el contratado este cumpliendo con las tareas asignadas, realizar cursos de capacitación para pulir los conocimientos y enriquecer el puesto.

#### 9. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La selección de personal es un proceso de gran importancia de este depende la productividad o improductividad de la organización. Observar este proceso como una comparación real es de gran ayuda pues podemos ver con mayor luminosidad las características que ayudan a la toma de decisiones. El proceso se debe llevar a cabo de acuerdo a la ética y valores de la empresa para poder tener resultados honestos y de mayor utilidad para la productividad.

### **3.14 MANUAL DE INDUCCION**

Para diseñar un programa de inducción al personal de nuevo ingreso es importante ya que a partir de ella el colaborador formara parte de la empresa, para esto se deben seguir varios puntos a desarrollar para llevar a cabo el programa de inducción, enseguida se desplegaran estos pasos.

Las actividades sociales de los colaboradores, sus prestaciones y servicios, varias empresas realizan actividades para lograr una mejor integración como equipo de trabajo, estas son muy importantes ya que a partir de ellas se aprovecha una mejor convivencia y comunicación interna de la empresa.

# MANUAL DE INDUCCIÓN



**“JUNTOS GENERAMOS  
BIENESTAR”**

**MANUAL DE INDUCCIÓN**

# MANUAL DE INDUCCIÓN

## **Autoridades del 07 Veinte**

Lic. Mario Colohua Tzanahua

Presidente de la empresa

Ing. Elías Ambrosio Zepahua

Gerente General de la cooperativa

## **Elaborado por:**

Área de recursos humanos

## **Revisado por:**

Gerente General Elías Ambrosio Zepahua

## **INTRODUCCIÓN**

### **TEMA 1. GENERALIDADES**

- Mensaje de bienvenida
- Origen de la empresa
- Misión y Visión
- Valores
- Objetivos
- Organigrama organizacional
- Funciones principales de la empresa

### **TEMA II. NORMAS DEL TRABAJO**

- Evaluación del desempeño
- Oportunidad de crecimiento
- Clima laboral
- Protección de los bienes de la institución

### **TEMA III. INCENTIVOS Y BENEFICIOS MARGINALES**

- Reconocimientos
- Empleado del mes
- Servicio de almuerzo
- Servicio de internet
- Uso del celular

### **TEMA IV. CONTRATO DE TRABAJO**

## INTRODUCCIÓN

El Manual de Inducción a implementarse tiene la finalidad de proporcionar y garantizar un conocimiento amplio de la institución y sus funciones, e igualmente preparar al personal de nuevo ingreso para el mejor desempeño de su trabajo, lo cual dependerá en gran medida de las informaciones que se le suministre y a través de las mismas pueda ejecutar sus funciones de carácter eficiente de esta manera contribuir con el mejoramiento de los servicios que la cooperativa 07 veinte brinda a sus clientes, tanto internos como externos. El Departamento de Recursos Humanos ofrecerá al nuevo personal las orientaciones e informaciones concernientes a los aspectos generales de la institución y sobre los deberes correspondientes a su puesto. Este departamento deberá diseñar y aplicar los instrumentos que se requieran, con el propósito de que el nuevo personal adquiera todas las informaciones y orientaciones necesarias para el desempeño efectivo de sus funciones en el menor tiempo posible. A través de este manual de inducción se podrán despejar dudas, aclarar situaciones y dar respuesta a cualquier inquietud, formulada por el empleado de nuevo ingreso o cualquier otro empleado que así lo requiera. En general este manual de inducción se enmarca dentro de una serie de políticas y normas que buscan lo siguiente:

- Crear un ambiente de trabajo equitativo y justo,
- Sistematizar los procedimientos administrativos,
- Orientar al empleado en cuanto su derecho laboral dentro de la institución,
- Poner en conocimiento los servicios que brinda la institución.

•

## **TEMA I GENERALIDADES**

## **MENSAJE DE BIENVENIDA**

La cooperativa 07 veinte te da la bienvenida, a partir de este momento te integras a nuestro equipo selecto de trabajo, exhortándote a conducirte con disciplina y eficiencia en el desempeño de tus funciones poniendo en práctica nuestros valores de liderazgo, integridad, protección y atención. Con tu integración consigues formar parte de este órgano. Es importante que tu trabajo sea realmente comprometido con la institución para así cumplir con nuestra misión como institución ante la sociedad.

Recibe un cordial saludo y bienvenida/o a nuestra institución.

Atentamente

Departamento de Recursos Humanos.

## **ORIGEN DE LA EMPRESA**

### Reseña Histórica de la Cooperativa 07 Veinte

En el año de 1995, un grupo de jóvenes originarios de la localidad de Tepapalotla, municipio de Tequila Veracruz, se reunieron con la idea de construir una cancha deportiva en la localidad, los cuales se mencionan enseguida.

15. Fernando Colohua Tzanahua
16. Concepción Silva Coxcahua
17. Paula Oltehua Tzontehua
18. Armando Oltehua Tzontehua
19. Elías Oltehua Zepahua
20. Daniel Oltehua Tzontehua
21. Beatriz Colohua Robles
22. Edith Colohua Robles
23. Mario Colohua Tzanahua
24. Samuel Silva Coxcahua
25. René Texcahua Tezoco
26. Esther Texcahua Tezoco
27. Sandra Texcahua Tezoco
28. Enésima Texcahua Tezoco

Todo se comenzó por gestionar apoyos ante el H. Ayuntamiento para llevar a cabo su propósito, pero al ver la negativa y rechazo de las autoridades este grupo, comenzó a trabajar en la venta de antojitos, organizando bailes, incluso formaron una panadería, un taller de herrería entre otras actividades más.

Posteriormente comenzaron a integrarse otros jóvenes de la localidad de Atetecocho al ver que se hacían diferentes actividades, se integraron:

5. Graciela Juárez Ixmatlahua
6. Virginia Juárez Ixmatlahua
7. Lucía Ixmatlahua Juárez
8. anastasia Xitlama Lemus

Por lo que en la organización de bailes y de venta de antojitos comenzaron a recaudar fondos para llevar a cabo esa idea, después de un periodo de tiempo, esfuerzo, organización y trabajo lograron contar con cierto capital. Durante ese tiempo, estos jóvenes

decidieron autonombrarse “Jóvenes al progreso”, con el cual se daban a conocer cuando realizaban sus actividades.

Cuando algunos compañeros de pronto tenían alguna necesidad o exigencia económica pedían un préstamo provisional al comité que se comisionaba de resguardar esos recursos, con el firme compromiso de hacer la devolución de ese dinero lo más pronto posible, y así comenzaron a hacer préstamos a la palabra solo para los integrantes del grupo.

Poco a poco las personas de los alrededores comenzó a tener conocimiento de un lugar donde prestaban dinero, por lo que algunas individuos se acercaban al grupo para solicitar un préstamo, ante esa demanda el grupo decidió comenzar a proporcionar a gente que consideraba que era responsable, por lo que empezaron a tener cierta documentación para realizar un trámite de préstamo, a utilizar pagares comerciales, en las que se llenaba de forma manual.

No todos los jóvenes que se mencionaron anteriormente continuaron, ya que algunos decidieron alejarse por cuestiones personales, los que subsistieron son los que continuaron trabajando.

Más adelante algunos integrantes no solicitaban préstamo, tuvieron la idea de que también se captara el ahorro, fue así como comenzó a formarse una caja de ahorro comunitario y se empezó a hacer extensivo el fomento al ahorro.

Con el paso del tiempo trataron de formar una financiera, para ello se buscaron nombres con el cual se pudiera identificar, los nombres que se manejaban fueron varios, de entre los cuales destacan “Grupo ayudémonos” “Caja Solidaria” fue posteriormente se nombró “Sociedad de Ayuda Mutua Tepapalotla”.

En la medida que no se podían alcanzar los trámites legales ante las dependencias correspondientes algunos de los compañeros desistían de este proyecto que comenzaba, por lo que decidieron excluirse momentáneamente del grupo y emigrar a los Estados Unidos en busca de mejores condiciones de vida, sin embargo esta decisión no repercutió en que el grupo comunitario continuara con la meta trazada.

Una vez establecidos los compañeros que emigraron a los Estados Unidos empezaron a mandar las remesas para fortalecer la Sociedad, invitando a paisanos que encontraron laborando en ese país vecino. Al paso de los años los compañeros regresaron y comenzaron a laborar dentro de la cooperativa. Al observar que la gente se acercaba a

ahorrar y a solicitar préstamo se vio la necesidad de constituir una Sociedad Cooperativa de ahorro y préstamo, en la cual todos participaron para la búsqueda de la denominación que se maneja hasta hoy en día: COOPERATIVA 07 VEINTE SC DE AP DE RL DE CV, obteniendo su alta ante Hacienda ya como Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo el 3 de febrero del 2010, y que por la falta de un sistema de control de socios comenzó a operar formalmente el 2 de junio de 2010 y que a la fecha ha sido el motor y orgullo de quienes la han formado.

En los inicios de COOPERATIVA 07 VEINTE SC DE AP DE RL DE CV, se formaron los Consejos y comités correspondientes para su buena operación, el Consejo de Administración estaba integrado por los C. Fernando Colohua Tzanahua, Ricardo Santos Luna y Daniel Oltehua Tzontehua; el Consejo de Vigilancia estaba integrado por Narno Colohua Tzanahua, Paula Oltehua Tzontehua y Cipriano Cocotle Tlaxcala, el Comité de Crédito estaba formado por Elías Oltehua Zepahua, Virginia Tzanahua Tzopitl y José Luis Tzontehua Tlaxcala, la gerente Concepción Silva Coxcahua.

Se trabajó de la mano con una Federación denominada FINE, del estado de Querétaro, con el licenciado Moisés Contreras González, quien con el apoyo de la federación la cooperativa pudo registrarse ante el Fideicomiso Fondo de Supervisión Auxiliar de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y de Protección a sus Ahorradores (FOCOOP), quien es un órgano que va de la mano con la Comisión Nacional Bancaria Y De Valores (CNBV), el registro quedó asentado con el folio 403.

De igual forma la federación FINE quien brindó capacitación a los integrantes de los Consejos, Comités de la sociedad y a sus empleados, esto ayudó para que la cooperativa creciera y se fortaleciera en cuanto a los procesos de crédito y cobranza que llevaba a cabo. También se logró acceder a los programas gubernamentales de la banca social ante INAES y BANSEFI, obteniendo apoyos para Diagnósticos Institucionales, Capacitación y Asistencia Técnica.

## **MISIÓN**

Ser una Cooperativa que promueva la cultura del ahorro por medio de sistemas eficientes y de educación financiera así mismo apoyar la ayuda mutua entre sus asociados, brindar servicios financieros de calidad y accesibles especialmente en las zonas marginadas del país, potencializar la oferta de servicios financieros por medio de un portafolio de productos adecuados a la realidad de cada región y competitivos en su clase así como diseñados para cada sector, adoptando sanas prácticas buscamos administrar los recursos de la

manera más eficiente en beneficio de toda la organización para buscar la rentabilidad, impulsando a la vez el progreso de sus socios.

## **MISIÓN**

Ser una Cooperativa que promueva la cultura del ahorro por medio de sistemas eficientes y de educación financiera así mismo apoyar la ayuda mutua entre sus asociados, brindar servicios financieros de calidad y accesibles especialmente en las zonas marginadas del país, potencializar la oferta de servicios financieros por medio de un portafolio de productos adecuados a la realidad de cada región y competitivos en su clase así como diseñados para cada sector, adoptando sanas prácticas buscamos administrar los recursos de la manera más eficiente en beneficio de toda la organización para buscar la rentabilidad, impulsando a la vez el progreso de sus socios.

## **VISIÓN**

Consolidarse como una de las Sociedades Cooperativas de mayor trascendencia e importancia en el Estado de Veracruz y con presencia en todo el País bajo los principios de solidaridad, equidad, desarrollo humano y desarrollo comunitario.

## **VALORES**

Ayuda mutua, Igualdad de género, Transparencia, Legalidad, Responsabilidad, Libertad de credo, Respeto a la persona, Desarrollo del socio, Desarrollo comunitario.

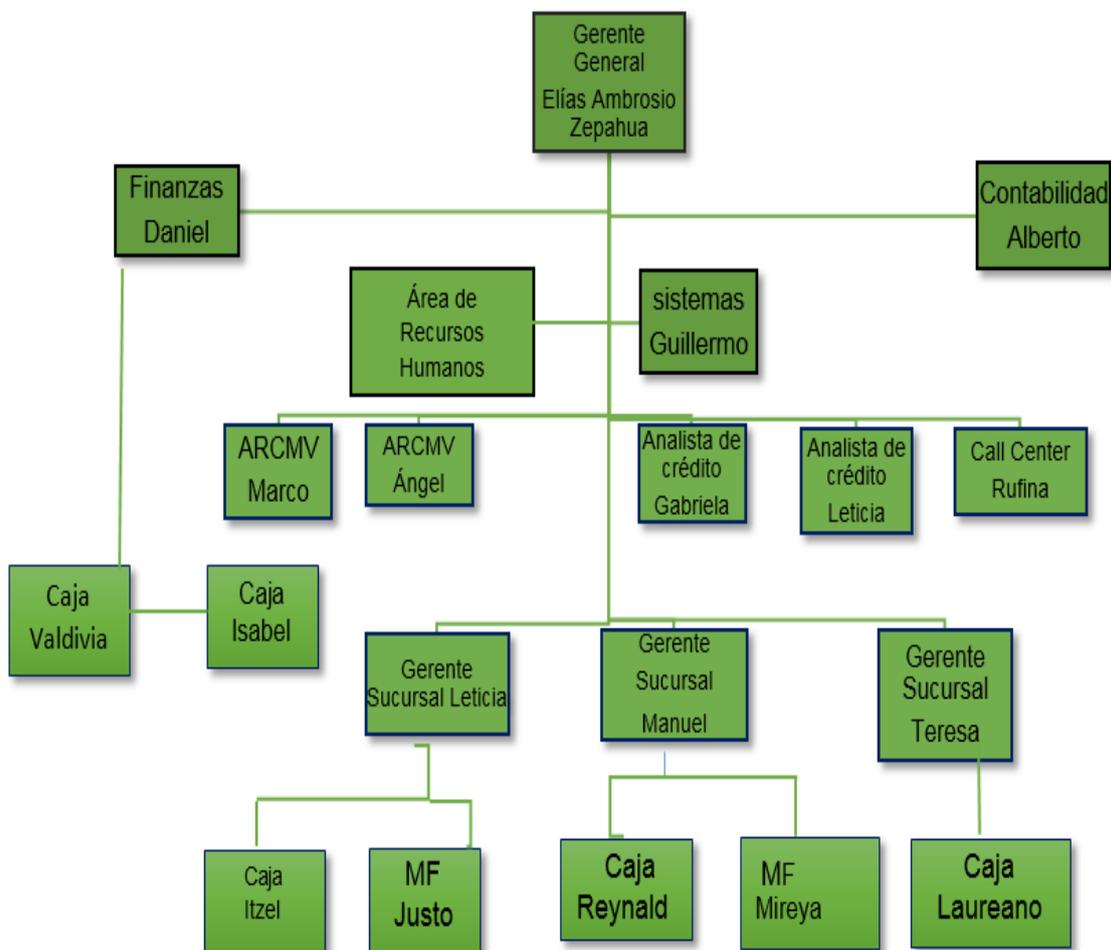
## **ORGANIGRAMA**

El empleado debe conocer la jerarquía de los puestos para cada colaborador, es por ello la importancia de que conozca las áreas con las que cuenta el organigrama de la empresa, para visualizar el puesto a desempeñar.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Jerarquía del organigrama de 07 Veinte. Elaboración propia.

### Imagen 3. GERARQUÍA DEL ORGANIGRAMA



### FUNCIONES PRINCIPALES DE LA EMPRESA

Las relaciones del puesto con otros y su descripción detallada. De la misma manera al empleado se le debe dar a conocer los puestos de la empresa y principalmente el área que desempeñara por lo que es necesario brindarle lo siguiente:

### GERENTE CONTABLE – FINANCIERO

#### OBJETIVO DEL PUESTO

Administrar tanto los recursos financieros y materiales, así como colaborar en el control financiero del capital humano de la Institución de manera eficiente.

Realizar el adecuado y oportuno registro contable de las transacciones realizadas en 07 Veinte, S.C. de A.P. de R.L. de C.V. Tanto a nivel corporativo como de sucursales, con base a la normatividad interna y externa existente.

Supervisar el adecuado uso de los recursos monetarios de 07 Veinte, S.C. de A.P. de R.L. de C.V., priorizando su seguridad, disponibilidad y rentabilidad.

Identificar cada momento de verdad dentro de su área y las relacionadas hacia su trabajo en la Cooperativa, para generar la cultura en su personal de atender en el momento cada situación con calidad, conocimiento y actitud de servir.

Manejo de PC

Administración general

Contabilidad

Normatividad aplicable al sector

Normas de información financiera

Principios de contabilidad

Normatividad aplicable a la Institución

Manejo de inversiones

Conciliaciones bancarias

Paquetería de Office

Administración de capital humano

Finanzas

## VALORES

Honestidad

Honradez

Responsabilidad

Respeto y tolerancia

Ética

## **GERENTE DE TIC (Sistemas)**

### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Administrar y optimizar el funcionamiento del sistema informático, de los equipos de cómputo, SITE, redes y telecomunicaciones con los que cuenta la Institución.

Implementar y proponer estrategias para el óptimo funcionamiento del sistema informático, de los equipos de cómputo, redes y telecomunicaciones con los que cuenta la Institución.

Administrar y mejorar los procesos operativos del área de Sistemas.

Apoyar en las distintas tareas realizadas por el área de Sistemas.

Identificar cada momento de verdad dentro de su área para generar la cultura en su personal de atender en el momento cada situación con calidad, conocimiento y actitud de servir.

## CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO

Redes

Telecomunicaciones

Hardware y software

Normatividad aplicable a la institución

Programación

Base de datos

## VALORES

Honestidad

Honradez

Responsabilidad

Respeto y tolerancia

Ética

## **ANALISTA DE CRÉDITO**

### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Realizar los análisis de crédito respectivos a cada solicitud que se encuentre en su facultad, aplicar los procesos crediticios al día e integrar el expediente final.

Emitir dictamen de cada solicitud así como encargarse de dar aviso a cada candidato a crédito de su resolución.

Apoyar en tareas administrativas del área de crédito en coordinación con su jefe inmediato.

Coordinar el trabajo con el comité de crédito a fin de resolver en tiempo y forma cada solicitud que así lo amerite.

Colaborar en la educación financiera de los socios nuevos y actuales.

Apegarse a los sistemas establecidos para su función.

Identificar cada momento de verdad dentro de las instalaciones para generar la cultura en el personal de atender en el momento cada situación con calidad, conocimiento y actitud de servir.

Proporcionar información a los socios actuales y potenciales acerca de los productos y servicios con que cuenta 07 Veinte, S.C. de A.P. de R.L. de C.V., logrando incentivar a quienes no forman parte de la misma a su integración y participación.

Aplicar procesos de atención a candidatos y de ventas, así como de calidad en el servicio.

### **CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO**

Manejo de PC

Procesos de crédito

Finanzas

Paquetería de Office

## ***EJECUTIVO MULTIFUNCIONAL***

### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Captar nuevos socios, organizar y constituir grupos comunitarios de ahorro y crédito, operar servicios financieros en comunidades rurales a través de los grupos para la captación de depósitos de ahorro, colocación y recuperación de créditos.

Operar grupos en empresas urbanas bajo convenios y esquemas atractivos así como seguros.

Identificar cada momento de verdad dentro de sus grupos para generar la cultura en su personal de atender en el momento cada situación con calidad, conocimiento y actitud de servir.

### **CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO**

Manejo de PC

Contabilidad básica

Técnicas de ventas

Manejo de Vehículo o Motocicleta

Paquetería de Office

Matemáticas financieras básicas

### **VALORES**

Honestidad

Honradez

Responsabilidad

Respeto y tolerancia

Ética

## **COORDINADOR DE COBRANZA**

### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Identificar los socios morosos y vencidos.

Organizar la información.

Planear y ejecutar las acciones de cobranza.

Informar a toda la red los resultados.

Coordina los trabajos con otras áreas.

Contribuye a la disminución del indicador de morosidad institucional.

Realizar la recuperación de la cartera morosa, vencida y en cuentas de orden en coordinación con el departamento jurídico y personal a cargo.

Controlar y verificar que el proceso de cobranza se realice en forma adecuada.

Proporcionar acompañamiento y validar el trabajo de los agentes de cobranza a su cargo, así como participar en los procesos del área.

Apoya en la sistematización de la cartera a fin de entregar a su personal los socios morosos o vencidos perfectamente identificados.

Identificar cada momento de verdad dentro de su área para generar la cultura en su personal de atender en el momento cada situación con calidad, conocimiento y actitud de servir.

### **CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO**

Manejo de PC

Normatividad aplicable a la Institución

Paquetería de Office

Técnicas de cobranza

## VALORES

Honestidad

Honradez

Responsabilidad

Respeto y tolerancia

Ética

## ***AGENTE DE RECUPERACIÓN DE CARTERA MOROSA Y VENCIDA***

### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Ejecutar en campo los procesos y estrategias de cobranza definidos por la Institución.

Identificar cada momento de verdad dentro de su área para generar la cultura en su personal de atender en el momento cada situación con calidad, conocimiento y actitud de servir.

### **CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO**

Manejo de PC

Habilidades técnicas de cobranza

Paquetería de Office

## VALORES

Honestidad

Honradez

Responsabilidad

Respeto y tolerancia

Ética

## **GERENTE DE SUCURSAL**

### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Gestionar eficientemente los recursos con que cuenta la Sucursal, contribuyendo de manera directa en los objetivos de 07 Veinte, S.C. de A.P. de R.L. de C.V. en cuanto a captación de socios, ahorros, inversiones y colocación de créditos de una manera rentable.

Manejar el personal a su cargo.

Identificar cada momento de verdad dentro de su sucursal para generar la cultura en su personal de atender en el momento cada situación con calidad, conocimiento y actitud de servir.

### **CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO**

Manejo de PC

Administración

Contabilidad

Paquetería de Office

Análisis financiero

Crédito y Cobranza

### **VALORES**

Honestidad

Honradez

Responsabilidad

Respeto y tolerancia

Ética

## **CAJERO PRINCIPAL**

### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Atender a los requerimientos de los socios en relación a la operación de los productos y servicios financieros que cuenta 07 Veinte, S.C. de A.P. de R.L. de C.V., garantizando un adecuado manejo, control y custodia del efectivo y valores existentes en el área.

### **CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO**

Manejo de PC

Ahorro e inversiones

Paquetería de Office

Manejo de caja y flujo de efectivo

### **VALORES**

Honestidad

Honradez

Responsabilidad

Respeto y tolerancia

Ética

## **CAJERO**

### **OBJETIVO DEL PUESTO**

Atender a los requerimientos de los socios en relación a la operación de los productos y servicios financieros que ofrece 07 Veinte, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.

## CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO

Manejo de PC

Ahorro e inversiones

Paquetería de Office

Manejo de caja

## VALORES

Honestidad

Honradez

Responsabilidad

Respeto y tolerancia

Ética

## ***INTENDENTE***

## OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar el mantenimiento y limpieza de las instalaciones.

## VALORES

Honestidad

Honradez

Responsabilidad

Respeto y tolerancia

Ética

## TEMA II. NORMAS DEL TRABAJO

Es importante darle a conocer al empleado las normas y el reglamento que se manejan en el interior de la empresa., para que el empleado conozca cuáles serán sus obligaciones que tendrá que cumplir mientras permanezca dentro de la empresa.

### PROTECCIÓN DE LOS BIENES DE LA INSTITUCIÓN

Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral. La seguridad laboral opera en tres áreas principales de actividad, a saber:

1. Prevención de accidentes. Darle a conocer al empleado como prevenir cualquier accidente dentro de la empresa, como por ejemplo:

- Mostrarle la zona de riesgos
- Botiquín de primeros auxilios
- Mostrarle la zona para poder fumar
- Mostrarle el cartel de evacuación sobre sismos e incendios
- Mostrarle la ruta de evacuación más cercana en caso de existan más de dos en el interior de la empresa
- Darle a conocer las medidas de seguridad en caso de utilizar algún vehículo para trasladarse a otro lugar con motivos de la solicitud de la empresa

2. Prevención de robos. La empresa tiene su servicio de vigilancia por lo tanto al empleado se le debe dar a conocer:

- El control de la entrada y salida de los empleados
- Espacio para situar los objetos personales, para mejor seguridad
- Control de entrada y salida de vehículos
- Estacionamiento fuera del área de la empresa
- Controles contables

3. Prevención de incendios. La empresa maneja equipos y espacios valiosos por lo tanto es importante mostrarle al nuevo empleado:

- Uso y manejo de extintores.

## **USO DEL UNIFORME**

Es muy importante portar uniforme dentro de cualquier empresa, esto hace que tenga una mejor presentación cada uno de los empleados, inclusive hace ver con más clase en el interior de la institución, así mismo como se declara en el artículo 134 de la ley federal del trabajo Son obligaciones de los trabajadores:

- I.- Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicables;
- II. Observar las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, así como las que indiquen los patrones para su seguridad y protección personal.

Todo lo anterior es de suma importancia para todo el personal que labora, aunque en varias empresas se requiere de distintos vestuarios en función a las actividades a desempeñar, por ejemplo: para el personal administrativo después del periodo probatorio se le debe proporcionar toda la información sobre los días en que se utilizará uniforme. Tal uniforme debe acompañarse de zapatos cerrado.

Artículo 135.- Queda prohibido a los trabajadores:

- I. Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas, así como la de los establecimientos o lugares en que el trabajo se desempeñe.
- II. Faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso del patrón.
- III. Substraer de la empresa o establecimiento útiles de trabajo o materia prima o elaborada.
- IV. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez.
- V. Presentarse al trabajo bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentarle la prescripción suscrita por el médico.
- VI. Portar armas de cualquier tipo durante las horas de trabajo, salvo que la naturaleza de éste lo exija. Se exceptúan de esta disposición las punzantes y punzo-cortantes que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo.
- VII. Suspender las labores sin autorización del patrón.

VIII. Hacer colectas en el establecimiento o lugar de trabajo.

IX. Usar los útiles y herramientas suministrados por el patrón, para objeto distinto de aquél a que están destinados.

X. Hacer cualquier clase de propaganda en las horas de trabajo, dentro del establecimiento.

XI. Acosar sexualmente a cualquier persona o realizar actos inmorales en los lugares de trabajo.

De manera detallada se debe dar a conocer al empleado cuáles son sus derechos y obligaciones que tendrá en la empresa para desempeñar un buen trabajo basándose de la ley general de trabajo, para que no existan controversias.

## **EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJO**

La evaluación al desempeño es utilizada con la finalidad de fortalecer o detectar fallas de la institución, los recursos humanos y verificar los buenos resultados alcanzados por cada uno de los empleados, revisar objetivamente las funciones y dictaminar en función de las calificaciones obtenidas. El proceso de evaluación se realizará de acuerdo a la planeación que exista en la empresa y será determinada por el área de recursos humanos. El resultado de la evaluación de desempeño servirá de base para:

- Medir la necesidad de adiestramiento o capacitación del personal evaluado.
- Para su mejoramiento o desarrollo individual del empleado.
- El otorgamiento de los bonos de incentivos a todo empleado de carrera administrativa.
- Para premio meritorio, promoción ascenso de categoría interna en 07 veinte
- Reconocimientos especiales.

## **OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO**

Dentro de la cooperativa 07 veinte se ofrece oportunidad de desarrollo y crecimiento para todos los empleados, aprovechando las oportunidades que se le presentan, está en cada uno de ellos, a través de su desempeño, actitud e interés de aprender y superarse. Ante una vacante, la institución realiza una evaluación justa de los requisitos de los

candidatos internos que sean elegibles y/o hayan aplicado para la posición, antes de proceder a buscar candidatos externos.

### **CLIMA LABORAL**

El Departamento de Recursos Humanos deberá realizar estudios sobre el clima laboral de la Institución, para procurar que el rendimiento no sea afectado por aspectos motivacionales. En función del análisis e interpretación de los resultados, se hacen las recomendaciones a seguir en cada caso y se responsabilizan a las dependencias sometidas a estudios, de aplicar las medidas sugeridas.

### **PROTECCIÓN DE LOS BIENES DE LA INSTITUCIÓN**

Los bienes de la cooperativa 07 Veinte son bienes del Estado republicano y por ende, son bienes de todos los republicanos. Por lo tanto es deber de todos los empleados conservar debidamente los bienes, útiles, valores, vehículos o cualquier otro equipo o instrumento de trabajo que utilice o esté bajo su custodia.

### **FALTAS DISCIPLINARIAS, SANCIONES**

Se entiende por falta disciplinarias, cualquier violación a los deberes, prohibiciones, e incompatibilidad previstos en el manual y reglamento, a las que se hallaren sujetos los empleados y funcionarios de la cooperativa. Según la gravedad de la falta que se cometa se podrán imponer las siguientes sanciones:

Faltas de primer grado cuya comisión de a lugar amonestación escrita.

- a) Descuidar el rendimiento y calidad del trabajo.
- b) Llegar tarde al trabajo de manera reiterada
- c) Dejar de asistir al trabajo durante un (1) día sin aprobación previa de la autoridad competente o causa justificada.
- d) Incurrir en cualquier otra falta de primer grado que contempla la ley.

Faltas de segundo grado cuya comisión da a lugar a suspensión de funciones por hasta noventa (90) días, sin disfrute de sueldo:

- a) Reincidir cualquiera de la falta de primer grado.
- b) Tratar reiteradamente en forma irrespetuosa, agresiva, desconsiderada u ofensiva a los compañeros, subalternos, superiores jerárquicos y al público.

- c) Dejar de asistir por un (1) mes sin aprobación previa de la autoridad competente.
- d) Incumplir en la jornada de trabajo acumulando.
- e) Realizar en el lugar de trabajo actividades ajenas a sus deberes asignados u oficiales.
- f) Incurrir en cualquier otra falta de segundo grado que contempla la ley. Faltas de tercer grado cuya comisión da a lugar a la destitución del cargo, o cualquier otras acciones indicadas a continuación cometida por cualquier servidor o empleados público.

## **TEMA III. INCENTIVOS Y BENEFICIOS**

### **EMPLEADOS DEL MES**

Por iniciativa del gerente general, fue implementado un reconocimiento al empleado más sobresaliente en su trabajo, otorgándole un certificado que le acredita como ganador, una placa de reconocimiento y una compensación económica.

### **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Artículo 153-A. Lo patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores y éstos a recibir la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores. El Departamento de Recursos Humanos y la División de Capacitación y Desarrollo en coordinación con el Instituto Nacional de Administración Pública, determinan las necesidades de inducción, formación y capacitación de los funcionarios y empleados de la institución que ocupan los diferentes puestos y cargos bajo su responsabilidad.

### **SERVICIOS DE ALMUERZO**

Para todos los empleados disponen de una hora para consumir sus alimentos ya sea en la cocina económica que se encuentra a una distancia muy cercana para consumirlos con variado menú o puede ser para los que se encuentren laborando muy cerca de su residencia podrán acudir a ella, tomando en cuenta el tiempo del cual se dispone.

### **USO DE TELÉFONO**

El teléfono es una herramienta vital para la empresa 07 Veinte, por lo cual el uso debe ser moderado, no permitiendo que su conservación distraiga a los compañeros de trabajo. Al usarse Los teléfonos celulares se debe hacer de manera moderada durante el tiempo de trabajo. Quien abuse de este aspecto será sujeto a amonestación por escrito.

### **USO DE INTERNET**

El Internet únicamente podrá ser utilizado para asuntos laborables o para algunos asuntos personales cuya naturaleza no sea contraria a los fines de la institución ni a la moral y a la buena costumbre. 07 Veinte cuenta con las herramientas para verificar el uso que su personal hace del Internet, por lo que en caso de que un empleado sea descubierto haciendo uso impropio del mismo será sancionado.

## **TEMA IV. CONTRATO DE TRABAJO**

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDETERMINADO CON PERIODO DE PRUEBA** QUE CELEBRAN, POR UNA PARTE, 07 VEINTE SC DE AP DE RL DE CV, CUYA REPRESENTACION TIENE A CARGO EL SEÑOR ELIAS AMBROSIO ZEPAHUA, AL CUAL EN LO SUBSIGUIENTE Y PARA LOS EFECTOS DE ESTE CONTRATO SERÁ LLAMADO EL "PATRÓN" Y POR LA OTRA, EL SEÑOR DIONISIO ITEHUA SALAS A QUIEN EN LO QUE SIGUE PARA LOS EFECTOS DE ESTE ACUERDO SERÁ DENOMINADO EL "TRABAJADOR", SUJETAS AMBAS PARTES A LAS DECLARACIONES Y CLÁUSULAS QUE SIGUEN.

### **DECLARACIONES:**

#### **I. DEL PATRÓN:**

1. Declara el "PATRÓN" ser una sociedad constituida conforme a las leyes de la República Mexicana, con Registro Federal de Contribuyentes EDE121201XXA, Número de Registro Patronal E0612354105 con domicilio en Av. 15 Poniente Sur, número 597, Col Centro en la Ciudad de ASTACINGA, VER., CP 94800. Dedicada al servicio de créditos y ahorro.

2. Estar representada en este contrato por él Sr. Elías Ambrosio Zepahua en su carácter de Gerente de Recursos Humanos de la cooperativa 07 VEINTE SC DE AP DE RL DE CV.

#### **II. DEL "TRABAJADOR":**

1. Declara el "TRABAJADOR" bajo protesta de decir verdad ser de sexo masculino; de 28 años de edad, estado civil casado, de nacionalidad mexicano y con domicilio en Av. 15 Poniente Sur, número 597, Col Centro en la Ciudad de ASTACINGA, VER., CP 94800 con RFC: EJUT841115Z58 y CURP: EJUT841115HPLJNR00.

2. Continúa declarando el "TRABAJADOR" que ha recibido a su satisfacción explicación total de la naturaleza del trabajo que va a prestar como cajero principal, y que cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios para el desarrollo del mismo, y está de acuerdo en que la presente contratación se sujete a un período de PRUEBA de 30 días con la única

intención que el “PATRÓN” se cerciore que esto es así consecuentemente, las dos partes aquí firmantes aceptan celebrar el presente contrato por tiempo indeterminado con un período de prueba de 30 días, en los términos del artículo 39 A de la Ley Federal del Trabajo. Conforme a esto, las partes han convenido celebrar el presente contrato bajo el orden de las siguientes:

#### CLAUSULAS

PRIMERA.- “El PATRÓN” contrata los servicios del “TRABAJADOR” por Tiempo Indeterminado sujetándolo a un período de PRUEBA de 30 días, en los términos de las declaraciones que anteceden. El “TRABAJADOR” se obliga a prestar al “PATRÓN”, bajo su dirección y vigilancia, sus servicios personales como cajero principal consistentes en: atender a los requerimientos de los socios en relación a la operación de los productos y servicios financieros con que cuenta 07 Veinte, S.C. de A.P. de R.L. de C.V., garantizando un adecuado manejo, control y custodia del efectivo y valores existentes en el área quedando sujeto A PRUEBA, aceptando por sí mismo en seguir las instrucciones que reciba del “PATRÓN” en relación con la forma, lugar y tiempo en que deba desarrollar su trabajo, en la inteligencia de queda expresamente acordado que al término de la duración del presente contrato, el “TRABAJADOR” permanecerá al servicio del “PATRÓN”, si a su Juicio y tomando en cuenta la opinión de la Comisión Mixta de Productividad, capacitación y adiestramiento, lo considera apto para el desempeño de dicha función, pues, de lo contrario, el presente contrato se dará por terminado sin responsabilidad alguna para las partes.

El período de PRUEBA a que se refiere este contrato inicia el 17 de abril de 2018 y concluye el día jueves 18 de abril del 2018.

Lo anterior de conformidad con los Artículos 39 A, 39 C, 39 D y 39 E de la Ley Federal del Trabajo vigente y con la única intención de verificar que el “TRABAJADOR” cumple con los requisitos y conocimientos necesarios para el desarrollo del trabajo contratado.

SEGUNDA.- “El trabajador” manifiesta bajo protesta de decir verdad, que tiene los conocimientos, capacidad y habilidades necesarios, así como la experiencia para desempeñar el trabajo que ha solicitado. Se conviene entre ambas partes que el “PATRÓN” podrá, dentro de los primeros 30 (treinta) días de prestación de los servicios, rescindir el presente Contrato de Trabajo, sin ninguna responsabilidad de su parte, si el “TRABAJADOR” demuestra falta de capacidad, aptitudes o facultades que dijo tener en la

declaración que antecede o bien se demuestra engaño en los certificados y referencias presentados por éste.

TERCERA.-El presente contrato obliga a lo expresamente pactado conforme a las disposiciones contenidas en el artículo 31 de la Ley Laboral y la duración del mismo será por tiempo indeterminado pudiendo darse por terminado únicamente por las causas señaladas en el artículo 53 de la ley Federal del Trabajo y sin ninguna responsabilidad para las partes.

CUARTA. - “El Trabajador” se obliga a prestar sus servicios en el domicilio del “Patrón” o en cualquier otro lugar que éste le indique dentro del Estado de Veracruz y/o cualquiera otra entidad de la República Mexicana.

QUINTA.- El horario de labores de “El Trabajador” será de 08 horas, de Lunes a Sábados de cada semana, conviniendo éste con “El Patrón” que en cualquier momento el mismo puede ser modificado de acuerdo con las necesidades de la compañía, pudiendo “El patrón” establecer dicho horario bajo cualquiera de las modalidades señaladas en el artículo 59 de la Ley Federal del Trabajo, ya sea para implantar una labor semanal de lunes a viernes y obtener el reposo del sábado en la tarde, de ese día por completo o cualquier otra modalidad equivalente.

“El trabajador” se obliga a checar su tarjeta de control de horario o a firmar las listas de asistencia a la entrada y salida de sus labores; el incumplimiento de esta obligación será considerada como falta injustificada a sus labores, para todos los efectos legales.

SEXTA.- “El Trabajador “disfrutará de un salario Semanal de \$1,400.00 (Un Mil Cuatrocientos pesos 00/100, pactado en moneda nacional), el cual le será cubierto los días Sábado de cada semana a través de depósitos en cuenta bancaria a nombre del trabajador porque así se acuerda en el presente contrato quedando a cargo del “Patrón” los gastos o costos que origine este medio de pago de conformidad con el artículo 101 de la Ley Federal del Trabajo. De ser inhábil el día de pago la fecha se aplicará el día hábil inmediato anterior.

La cuenta bancaria será tramitada personalmente por el trabajador debiendo entregar al “Patrón” a más tardar dos días después de la firma del presente convenio de trabajo toda la información necesaria de dicha cuenta así como una fotocopia legible del contrato firmado con la Institución Bancaria.

Este pago quincenal ya incluye la proporción correspondiente a los séptimos días y días de descanso obligatorio. A su vez, "El Trabajador", cada vez que le sea pagado su salario, firmará el recibo correspondiente a los salarios devengados, mismo que será expedido por "El Patrón" para tales fines.

"El Patrón" hará por cuenta de "El Trabajador" las deducciones legales correspondientes, particularmente las que se refieren a Impuesto sobre la Renta, y aportaciones de seguridad social (IMSS, Infonavit y SAR), efectuando las inscripciones correspondientes ante dichas instituciones, en los términos de las legislaciones respectivas.

Conforme a lo anterior "El Trabajador" gozará de la garantía de Seguridad Social desde el primer día de prestación de sus servicios por lo que en apego a lo establecido en el artículo 53 de la Ley del Seguro Social "El Patrón" queda relevado de todas las responsabilidades que por Riesgo Profesional le impone la Ley Federal del Trabajo.

SÉPTIMA. - "El Trabajador" disfrutará de un día de descanso con goce de salario íntegro por cada seis de trabajo, el cual será preferentemente el domingo de cada semana. "El Patrón" podrá, previo acuerdo con "El Trabajador", variar el descanso semanal conforme a las necesidades de la misma.

También disfrutará de los días de descanso obligatorio con pago de salario íntegro, estipulados en el artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo, que se presenten durante la vigencia de este contrato.

OCTAVA.- "El Trabajador" no podrá laborar tiempo extraordinario de trabajo, sin previa autorización por escrito que "El Patrón" le otorgue por conducto de sus representantes.

NOVENA.- "El Trabajador" disfrutará de un período anual de vacaciones de 6 días, el cual se incrementará anualmente en los términos señalados en el artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo. Asimismo, percibirá una prima vacacional del 25 %, sobre la cantidad que le corresponda por el lapso en cuestión.

DÉCIMA.- El trabajador percibirá un aguinaldo anual de 15 días de salario, el cual se cubrirá de manera proporcional al tiempo de los servicios prestados a "El Patrón" durante dicho período.

DÉCIMA PRIMERA.- "El Trabajador" se obliga en términos de la fracción X del artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo, a someterse a:

Los reconocimientos y exámenes médicos que "El patrón" le indique.

DÉCIMA SEGUNDA.- “El Trabajador” se obliga a participar en los cursos de capacitación y adiestramiento que “El Patrón” le indique para el mejor conocimiento y desarrollo de sus aptitudes, mismos que podrán impartirse dentro y/o fuera de la jornada de labores. Lo anterior de conformidad con los planes y programas establecidos con aprobación de la Secretaría del Trabajo.

DÉCIMA TERCERA.- “El Trabajador” se obliga a observar y respetar las disposiciones del Reglamento Interior de Trabajo.

DÉCIMA CUARTA.- De conformidad con la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, se informa al “Trabajador” que todos los datos personales por el proporcionados a través de su currículum vitae, solicitud de empleo, formularios de ingreso y los obtenidos como consecuencia de la relación laboral con “El Patrón”, forman parte de ficheros de datos de carácter personal de estricta confidencialidad. El responsable del tratamiento de esos ficheros es “El patrón”, su uso será la gestión de procesos de pago, trámites ante las instancias que por disposición de las leyes mexicanas deba hacerse a través del “Patrón”, aspectos de recursos humanos internos y servicios generales. Al otorgar “El trabajador” esta información al “Patrón” y signar el presente Contrato, acepta y está de acuerdo con los anotados.

Tratamientos. Asimismo “El Trabajador”, acepta conocer la facultad y ejercicio de sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición mediante escrito dirigido al “Patrón”.

DÉCIMA QUINTA.- Lo no previsto por este contrato se regirá por las disposiciones previstas en la Ley Federal del Trabajo, así como por el Reglamento Interior de Trabajo del “Patrón”.

DÉCIMA SEXTA.- “El patrón” y “El Trabajador”, aceptan expresamente que en caso de existir controversias legales en cualquier materia entre ambas partes, se someterán a los tribunales del domicilio del “Patrón”.

Leído que fue el presente contrato por quienes en él intervienen, lo ratifican en todas y cada una de sus partes y lo suscriben a su más entera conformidad por triplicado, entregándose copia del mismo al “El Trabajador” para los fines legales que a éste convengan, en la ciudad de Astacinga Ver; el 17 de Abril de año 2018.

“El Trabajador”

“El Patrón”

---

---

### 3.15 DESARROLLO DE PERFIL DE PUESTOS

#### Perfil del gerente general

Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

#### Competencias específicas

1.-Liderazgo

2.-Toma de decisiones

3.-Pensamiento estratégico

1. **Liderazgo:** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección explícita, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Variables específicas	Definición Específica	Valor
1.1 Fijar objetivos.	Fijar los objetivos y cumplimiento.	100%
1.2 Poseer habilidades necesarias.	Poseer habilidades para orientar los diferentes grupos.	
1.3 Transmitir energías.	Motivar los colaboradores guiándolos al éxito.	
1.4 Soluciona conflictos.	Detectar conflictos que se presenten y resolverlos.	
1.5 Competir en su puesto.	Competir para conseguir un fin.	

## 2. Toma de decisiones

Decisiones de planeación, se refiere a disposiciones que implican la preparación de planes y programas dentro del marco de las políticas y la normatividad interna de la organización, que inciden dentro de un organismo subsidiario o un órgano corporativo.

Variables	Definición Específica	Valor
2.1 Planear programas.	Planificar los programas de trabajo, estipular qué pasos debería seguir para llegar hasta ella.	100%
2.2 Preparar de planes.	Decidir lo que se quiere, observar lo que está disponible y reconocer los pasos que se necesita dar para obtenerlo.	
2.3 Organizar grupos de trabajo.	Organizar grupos de trabajo.	
2.4 Cumplir de normas.	Poner en práctica las normas de la empresa.	
2.5 proponer nuevas ideas.	Proponer ideas que sirvan para la organización.	

## 3. Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades para realizar alianzas estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un curso de acción o reemplazarlo por otro.

Variables	Definición Específica	Valor
3.1 Comprender cambios.	Percibir y tener una idea clara de los cambios y de lo que se dice.	100%
3.2 Realizar análisis necesarios.	Investigar las características internas y externas del área de trabajo.	
3.3 Detectar oportunidades.	Identificar nuevas oportunidades y saber emplearlas.	
3.4 Realizar alianzas estratégicas.	Crear alianzas estratégicas que ayuden a crecer rápidamente al personal.	
3.5 Abandonar acciones.	Renunciar a situaciones irregulares que se le presenten.	

## Competencias cardinales

1. Pensamiento estratégico.
2. Empowerment.
3. Orientación a los resultados.

### 1. Pensamiento estratégico

Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de la propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

Variables	Definición Especifica	Valor
1.1 Comprende rápidamente los cambios.	Capacidad de comprender con facilidad los cambios del entorno, las oportunidades que se presenten, fortalezas, amenazas y debilidades.	100%
1.2 Sabe detectar respuestas estratégicas.	Detectar escenarios alternativos y diseña estrategias planeadas para ellos.	
1.3 Realiza alianzas estratégicas con empresas que lo rodean.	Capacidad de percibir nuevas oportunidades y utilizarlas.	
1.4 Toma decisiones cautelosamente.	Capacidad estar revisando los resultados que se van obteniendo de los objetivos para saber si se están cumpliendo como lo planeado o realizar nuevas estrategias.	
1.5 Trabaja en equipo con la organización.	Capacidad de comunicación que tiene con la organización.	

### 2. Empowerment.

Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la

diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Variables	Definición Especifica	Valor
2.1 Define los objetivos de desempeño.	Establecer los objetivos, así mismo formar las responsabilidades para cada colaborador que le corresponda.	100%
2.2 Aprovecha claramente la diversidad de los miembros.	Dirigir los equipos, no solo con los objetivos de la empresa, misión, visión, sino a través de sus ejemplos y acciones que realiza personalmente.	
2.3 Combina adecuadamente situaciones.	Toma decisiones en la organización y cumplirlas adecuadamente.	
2,4 Comparte las consecuencias de los resultados.	Revisa los resultados que se van obteniendo de los objetivos así como los resultados para retroalimentar con los colaboradores.	
2.5 Emprende acciones eficaces.	Acompaña la puesta en marcha de las acciones acordadas.	

### 3. Orientación a los resultados.

Capacidad para actuar con velocidad y sentido de precipitación cuando se deben tomar decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

VARIABLES	DEFINICIÓN ESPECIFICA	VALOR
3.1 Actúa con velocidad y sentido de urgencia.	Maneja situaciones que se presenten con eficiencia.	100%
3.2 Brinda el apoyo necesario.	Mejora la calidad de los procesos de trabajo y guía a los colaboradores.	
3.3 Organiza las actividades.	Respeto los procesos de la organización para el alcance de los objetivos.	
3.4 Administra procesos establecidos.	Sigue los procesos de la estructura para cumplir los objetivos.	
3.5 Planifica actividades de la organización.	Planifica diagramas de trabajo para la organización incrementando la competitividad.	

### **Perfil del gerente de contabilidad**

Su función es garantizar el adecuado registro de las operaciones económicas de la empresa, supervisando la elaboración de la contabilidad financiera, analítica y en su caso los estados de cuenta, consolidados para facilitar la identificación medida y comunicación de la información económica financiera, dirigida hacia la formación de juicios o la toma de decisiones por parte de los directivos con el fin de obtener la máxima rentabilidad empresarial.

### **Competencias específicas**

1. Franquezas, confiabilidad integridad
2. Trabajo en equipo
3. Compromiso

#### **1. Franqueza-confiabilidad-integridad**

Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

Variables	Definición Especifica	valor
1.1 Relaciones de ética y moral.	Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo, confianza y solidaridad.	100%
1.2 Asumir responsabilidad de propios errores.	Establecer reglas de absoluta responsabilidad y compromiso por ejercer el mejor trabajo posible y reparar errores.	
1.3 Demostrar el compromiso e integridad con la organización	Demostrar estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.	
1.4 Coherencia entre actitud y discurso	Demostrar que existe una correlación entre su discurso y su accionar.	
1.5 Excelente aspecto en la conducta.	Mantener una imagen de confianza al no contradecirse en su accionar para que la comunidad donde actúa lo considere confiable.	

## 2. Trabajo en equipo

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados serán pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.

Variables	Definición Específica	Valor
2.1 Capacidad.	Mostrar la capacidad de poder colaborar y cooperar con todo el equipo de trabajo.	100%
2.2 Grupo de trabajo.	Producir grupos de trabajo que ayuden a la empresa a cumplir metas de trabajo.	
2.3 Competencia.	Basar objetivos de acuerdo a las competencias de trabajo sobresaliendo los más destacados.	

2.4 Objetivos compartidos.	Establecer objetivos con el fin de lograr el mejor desempeño de cada uno de los empleados.	
2.5 Trabajo en equipo.	Demostrar la efectividad del trabajo en equipo al cumplir metas.	

### 3. Compromiso

Sentirse como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con los compromisos, tanto los personales como los profesionales.

Variables	Definición Específica	Valor
3.1 Objetivos	Apoyar decisiones comprometidos con el logro de objetivos comunes.	100%
3.2 Compromisos	Concretar capacidades de cumplir con los compromisos tanto personales como profesionales.	
3.3 superar obstáculos	Diseñar estrategias para superar obstáculos que se interpongan al cumplir las metas propuestas.	
3.4 apoyar	Mostrar compromiso sobre las propuestas hechas para alcanzarlas.	
3.5 controlar	Concretar las acciones acordadas tanto como profesionales y personales.	

### Competencias cardinales

1. Toma de decisiones.
2. Iniciativa.
3. Pensamiento estratégico.

## 1. Toma de decisiones

Decisiones de planeación, se describe a decisiones que implican la preparación de planes y programas dentro del marco de las políticas y la normatividad interna de la organización, que inciden dentro de un organismo subsidiario o un órgano corporativo.

Variables	Definición Especifica	Valor
1.1 Planear programas.	Proyectar los programas de trabajo, estipular qué pasos debería seguir para llegar hasta ella.	100%
1.2 Preparar planes.	Decidir lo que se quiere, observar lo que está disponible y reconocer los pasos que se necesitan dar para obtenerlo	
1.3 Organizar grupos de trabajo.	Organizar grupos de trabajo.	
1.4 Cumplir normas.	Poner en práctica las normas de la empresa.	
1.5 Proponer nuevas ideas.	Proponer ideas que sirvan para la organización.	

## 2. Iniciativa

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas.

Variables	Definición Especifica	Valor
2.1 Actitud permanente.	Generar iniciativa en su actuar ante los demás.	100%
2.2 Disponibilidad de actuar.	Demostrar predisposición a la hora de actuar mostrando compromiso.	
2.3 Habilidad de acciones	Desarrollar acciones concretas para el futuro.	

2,4 toma de decisiones	Demostrar iniciativa ante la toma de decisiones.	
2.5 Búsqueda de nuevas oportunidades	Generar nuevas oportunidades para el crecimiento de la organización.	

### 3. Pensamiento estratégico.

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar mercados en marcha o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

Variables	Definición Especifica	Valor
3.1 Comprende rápidamente los cambios.	Capacidad de comprender con facilidad los cambios del entorno, las oportunidades que se presenten, fortalezas, amenazas y debilidades.	100%
3.2 Sabe detectar respuestas estratégicas.	Capacidad de detectar escenarios alternativos y diseñar estrategias planeadas para ellos.	
3.3 Realiza alianzas estratégicas con empresas que lo rodean.	Capacidad de percibir nuevas oportunidades y utilizarlas.	
3.4 Toma decisiones cautelosamente.	Capacidad de estar revisando los resultados que se van obteniendo de los objetivos para saber si se están cumpliendo como lo planeado o realizar nuevas estrategias.	
3.5 Trabaja en equipo con la organización.	Capacidad de comunicación que tiene con la organización.	

### Perfil para gerente de sistemas

Su función es administrar y optimizar el funcionamiento del sistema informático, de los equipos de cómputo, además de proponer estrategias para el óptimo funcionamiento del sistema informático.

## Competencias específicas

1. Innovación
2. Colaboración
3. Pensamiento estratégico.

### 1. Innovación

Es la habilidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

Variabes	Definición Especifica	Valor
1.1 Diseño de proyectos.	Requerir creatividad en la solución de problemas de ingeniería y administración.	100%
1.2 Actualización de la información.	Eficientica los mecanismos para la actualización de la información.	
1.3 Presentación de soluciones.	Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían ofrecido antes.	
1.4 Diseño de proyectos	Diseñar proyectos de mejoras.	
3.5 Controlar	Concretar las acciones acordadas tanto como profesionales y personales.	

### 2. Colaboración

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

Variables	Definición Especifica	Valor
2.1 Cumplir con las obligaciones.	Cumplir con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas	100%
2.2 Relacionarse con el sector.	Es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento.	
2.3 Ser reconocido.	Es reconocido por una sólida reputación personal en la organización.	
2.4 Alentar.	Alienta el buen desarrollo de las tareas de todos a través de sus actitudes personales.	
2.5 Reconocer la colaboración.	Reconoce la colaboración de todos para la obtención de los objetivos organizacionales.	

### 3. Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades para realizar alianzas estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo se debe que abandonar un curso de acción o reemplazarlo por otro.

Variables	Definición Especifica	Valor
3.1 Comprender.	Es capaz de comprender rápidamente los cambios del entorno.	100%
3.2 Tener habilidad.	Tiene la habilidad para detectar nuevas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.	
3.3 Detectar oportunidades.	Es capaz de detectar nuevas oportunidades para realizar alianzas estratégicas que lleven al logro de objetivos organizacionales.	
3.4 Adecuarse.	Es capaz de adecuarse a los cambios del entorno.	
3.5 Tener visión.	Posee una visión anticipada de los cambios del entorno.	

## Competencias Cardinales

1. Ética
2. Calidad del trabajo
3. Iniciativa

### 1. Ética

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada.

Variables	Definición Específica	Valor
1.1 Establecer un marco de trabajo	Crear un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.	100%
1.2 Priorizar valores	Anticipar valores y buenas costumbres aún por sobre intereses sector u organización.	
1.3 Estructurar la visión.	Estructurar la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.	
1.4 Ser guía en el mercado.	Ser modelo en el mercado y en su empresa y se le reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.	

### 2. Calidad del trabajo

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento. Compartir el conocimiento profesional.

Variables	Definición Especifica	Valor
2.1 Poseer amplia visión.	Poseer amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para planificar y diseñar la misión y objetivos de la organización con resultados exitosos.	100%
2.2 Estructurar la organización.	Estructurar su organización sobre la base de equipos altamente eficientes, orientados a la mejora continua de procesos y servicios.	
2.3 generar nuevos negocios	Generar nuevos negocios y oportunidades que demandan alta flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta de su organización.	
2.4 monitorear y asesorar	constantemente monitorear y asesorar a los equipos para que se actualicen y se desarrollen	
2.5 conocer el mercado	Poseer un amplio conocimiento del mercado, del negocio y de sus áreas, y comparte su visión y conocimiento.	

### 3. Iniciativa

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretas decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

Variables	Definición Especifica	Valor
3.1 Anticiparse a los cambios.	Poseer una amplia visión de largo plazo, que permita anticiparse a los cambios externos e internos y prever alternativas de acción.	100%
3.2 Actuar preventivamente.	Actuar preventivamente para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.	
3.3 Analizar situaciones.	Comparar las situaciones con profundidad y elaborar planes de contingencia.	
3.4 capacitar y preparar.	Promover la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores y da coaching a su gente para que trabaje en el mismo sentido dentro de sus respectivos equipos de trabajo.	
3.5 Dar el ejemplo	Dar el ejemplo con la actitud y es el referente para todos en cuanto a tomar iniciativas para la mejora y la eficiencia.	

### **Analista de crédito**

Su función es realizar los análisis de crédito respectivos cada solicitud que se encuentre en su facultad aplicar los procesos crediticios al día e integrar el expediente final, de la misma manera emitir dictamen de cada solicitud así como encargarse de dar aviso a cada candidato a crédito de resolución.

#### Competencias específicas

1. Credibilidad técnica
2. Trabajo en equipo
3. Toma de decisiones

## 1. Credibilidad técnica

Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

Variables	definición específica	valor
1.1 Atención de solicitudes.	Atender solicitudes de las áreas usuarias.	100%
1.2 Perspectiva a largo plazo.	Capacidad para establecer una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s a fin de resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros.	
1.3 Búsqueda de beneficios a largo plazo.	Habilidad para buscar beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de sus clientes.	
1.4 Referente.	Capacidad para ser pertinente dentro de la organización en lo que se refiere a ayudar a los clientes y satisfacer sus necesidades.	
1.5 Disponibilidad.	Capacidad para estar siempre favorable para sus clientes y dedicarles el tiempo necesario, ya sea en su propia oficina o en la de ellos.	

## 2. Trabajo en equipo

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia "trabajo

en equipo” no significa que sus subordinados serán pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.

Variables	Definición Especifica	valor
2.1 Coordinación de acciones	Capacidad para ordenar acciones con la coordinación táctica para la aplicación de programas de recursos humanos.	100%
2.2 Otorgamiento de servicios	Capacidad para coordinar el otorgamiento de servicios con las gerencias de la subdirección de recursos humanos, competitividad e innovación, coordinación táctica de recursos humanos y centros operativos.	
2.3 Desarrollo de programas	Capacidad para coordinar el desarrollo de los programas de salud ocupacional de la región.	
2.4 Detección de necesidades.	Capacidad para coordinar la detección de necesidades de mantenimiento y desarrollo de sistemas y aplicaciones de recursos humanos a nivel región.	
2.5 Autorizaciones.	Realización de gestiones ante sede para realizar trámites y autorizaciones.	

### 3. Toma de decisiones

Decisiones de rutina, se refiere a la puesta en práctica de decisiones que se repitan constantemente.

Variables	Definición Especifica	Valor
3.1 Planeación.	Habilidad para la toma de decisiones en cuanto a la planeación (preparación de planes y programas).	100%
3.2 Políticas y normatividad.	Habilidad para tomar decisiones apegado al marco de las políticas y la normatividad interna de la organización.	

3.3 Prioridades	Habilidad para establecer prioridades entre tareas.	
3.4 Visión	Sabe establecer la imagen del lugar a donde desea llegar de acuerdo a los objetivos organizacionales.	
3.5 Perspectiva	Es la capacidad de tomar diferentes enfoques frente a los acontecimientos.	

### Competencias cardinales

1. Modalidades de contacto
2. Orientación al cliente
3. Colaboración.

#### 1. Modalidades de contacto

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación, esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

Variables	Definición Especifica	Valor
1.1 Demostrar interés.	Demostrar interés por las personas con las que se vincula, por sus preocupaciones y problemas, tanto como por los aspectos cotidianos y personales.	100%
1.2 Preguntar.	Pregunta para verificar que su interlocutor ha comprendido el mensaje que se le ha transmitido.	
1.3 Formular.	Formular preguntas perspicaces, que van al centro de los problemas.	
1.4 Comprender y comunicar.	Percibe y notifica temas complejos con claridad, en los distintos niveles de la organización o del contexto.	
1.5 Informar y actualizar.	Se informa y esta actualizado respecto a los acontecimientos externos y organizacionales que pueden influir en su trabajo y el de su gente y comparte estos conocimientos.	

## 2. Orientación al cliente

Radica en el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

Variables	Definición Especifica	Valor
2.1 Planificar	Planificar las acciones y las de la empresa o equipo, considerando las necesidades de sus clientes.	100%
2.2 Indagar e informar	Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de los clientes internos externos y proveedores	
2.3 Priorizar	Prioriza la relación de largo plazo con el cliente, por sobre beneficios inmediatos u ocasionales.	
2.4 Incluir	Incluye en la relación con el cliente el conocimiento y la preocupación de éste.	
2.5 Ser referente	Es referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes.	

## 3. Colaboración

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

Variables	Definición Especifica	Valor
3.1 Compartir información.	Compartir información con los colaboradores y pares, realiza aportes a otras áreas de la organización.	100%
3.2 Mantener actitud.	Mantener una actitud abierta hacia los demás.	
3.3 Mostrar interés.	Muestra interés por los objetivos y resultados de otras áreas.	
3.4 Tomar iniciativa	Tomar la decisión y realizar acciones para colaborar con otro, y contribuye de manera importante al logro de los resultados	
3.5 Sostener buenas relaciones	Sostener buenas relaciones interpersonales y generar confianza.	

### **Perfil para ejecutivo multifuncional**

Su función es captar nuevos socios, organizar y constituir grupos de ahorro y crédito, operar servicios financieros en comunidades rurales a través de los grupos para la captación de depósitos de ahorro, colocación y recuperación de crédito.

### **Competencias específicas**

1. Colaboración
2. Negociación
3. Liderazgo

#### **1. Colaboración**

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

VARIABLES	DEFINICIÓN ESPECÍFICA	VALOR
1.1 Cumplir obligaciones.	Capacidad para cumplir con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas.	100%
1.2 confiabilidad con los demás.	Es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento.	
1.3 Reconocer.	Capacidad para ser reconocido por una sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, de modo de realzar su permanente colaboración.	
1.4 Alentador.	Capacidad para alentar el buen desarrollo de las tareas de todos a través de sus actitudes personales.	
1.5 Comprensión	Capacidad para comprender la necesidad de que todos colaboren, unos con otros, para la mejor consecución de los objetivos generales.	

## 2. Negociación

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.

VARIABLES	DEFINICIÓN ESPECÍFICA	VALOR
2.1 Capacidad de acuerdos.	Capacidad para ser reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y ser convocado por otros para colaborar en estas situaciones.	100%
2.2 Herramientas y metodologías.	Habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.	
2.3 Capacidad de negociar.	Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo,	

	en concordancia con los objetivos de la organización.	
2.4 Dirección y control.	Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar- ganar.	
2.5 Objetividad.	Se centra en los problemas a tratar y no en las personas con las que está tratando.	

### 3. Compromiso

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de las metas del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

Variables	Definición Especifica	Valor
3.1 Apoyo de decisiones.	Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	100%
3.2 Prevención de obstáculos.	Previene obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la organización.	
3.3 Superación de obstáculos.	Superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la organización.	
3.4 Control de acciones	Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas.	
3.5 Cumplimiento de compromisos personales.	Cumplir con los compromisos tanto personales como los profesionales.	

### Competencias cardinales

1. Flexibilidad
2. integridad

## 1. Flexibilidad

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone atender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

Variables	Definición Específica	Valor
1.2 Estar atento.	Estar atento a los sucesos del entorno que podrían impactar tanto en el proyecto en el que se encuentra trabajando como en la organización en su totalidad.	100%
1.2 Adoptar ritmos.	Se dispone a adoptar ritmos acelerados de trabajo, modificando la planificación de su tarea cuando así lo requiere la situación.	
1.3 Proponer.	Se adelanta con éxito y propone rumbos alternos de acción con creatividad, ante posibles cambios en las condiciones iniciales de trabajo.	
1.4 Adaptarse con facilidad.	Adecuarse con habilidad a todo tipo y estilo de relaciones interpersonales, en todos los niveles, pudiendo acordar con ellos para el cumplimiento de los objetivos comunes.	
1.5 Ser impulsor.	Abandona con rapidez viejos modelos de acción o conocimientos que resultan inadecuados ante la nueva realidad y es impulsor dentro de la organización de acciones de capacitación basadas en el análisis de las necesidades del contexto.	

## 2. Integridad

Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones de la persona son coherentes con lo que dice.

Variables	Definición Especifica	Valor
2.1 Dirigir	Administra ambientes de trabajo en los que se guía por principios y valores.	100%
2.2 Orientar	Orienta su vida y su propio trabajo orientados por valores.	
2.3 Generar	Compone y promueve equipos de trabajo orientados a valores.	
2.4 Aceptar riesgos	Admite los riesgos o costos de su honestidad, ya sea en relación con los clientes o en el mercado o con sus colaboradores.	
2.5 Establecer relaciones	Establecer relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto.	

### 3. Desarrollo de relaciones

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

Variables	Definición Especifica	Valor
3.1 Conocer	Atiende toda ocasión en la que se presenta la oportunidad de conocer gente influyente y conectada con el negocio.	100%
3.2 Manifestar interés	Esta siempre abierto a recibir a otras personas, manifiesta interés por sus preocupaciones y proyectos, y promueve la misma actitud en sus subordinados.	
3.3 Actuar con calidez	Actúa con calidez y apertura ante personas clave a quienes conoce tanto dentro de la organización como fuera de ella.	
3.4 Generar espacios	Genera espacios habituales de encuentro con los clientes y proveedores, a fin de informarse acerca de sus necesidades y proyectos actuales y potenciales.	
3.5 Organizar	Organizar reuniones participando a gente nueva, para crear nuevas relaciones y poder obtener su colaboración en el futuro.	

### **3.16 PLAN DE INCENTIVOS Y COMPENSACIONES**

Dentro de las encuestas que se les aplicó a los empleados en un principio comentan lo significativo que es para ellos que la empresa contara con estrategias que ayudaran al fomento de la motivación en el área de recursos humanos, no obstante no se cuenta con un plan que ayude a la problemática.

Para cualquier empresa ya sea mediana o pequeña el capital humano debe ser lo más importante para ella, así como se ha venido mencionando en párrafos anteriores y no solamente para el trabajador sino también para su familia ya que de esta manera la empresa expresa el valor conyugal para el empleado, es por ello que al crear estrategias para retener al capital puede ser una herramienta muy eficaz para motivar el comportamiento de los trabajadores.

En la cooperativa 07 veinte no existe un plan de incentivos que motive a los empleados es por ello que contar con un buen esquema de compensaciones también se genera un buen clima organizacional, pues se logra que los empleados se encuentren satisfechos y valorados por la compañía, no obstante para diseñar lo anterior es necesario tomar en cuenta el presupuesto con el que se cuenta para cubrir con las expectativas de las diferentes estrategias, para 07 veinte tomara en cuenta el costo-beneficio de esta manera también se deben diseñar líneas de acción para motivar a los empleados y optimizar el capital humano que a continuación se mencionan.

### **3.17 LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

Para motivar a los empleados se llevaran a cabo las siguientes estrategias.

1. Capacitación en las diferentes áreas de la empresa, de acuerdo a las necesidades de los empleados. La capacitación es un aspecto muy importante para los colaboradores de esta manera tendrán un buen desempeño en la empresa, estos son algunos de los temas en las cuales se debe capacitar a los empleados: Como incrementar el número de socios

Apertura de créditos

Como manejar el trato hacia los clientes

Como manejar una buena comunicación en la empresa

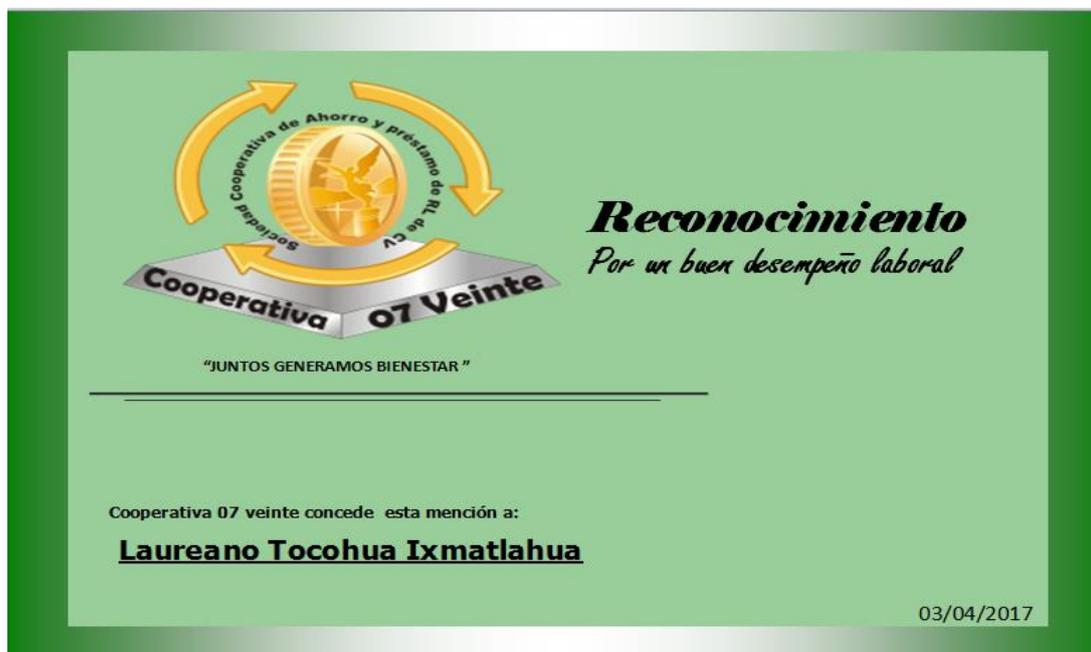
Como generar un buen clima en el interior de la cooperativa

Para lograr lo anterior es importante generar unas líneas de acción:

- Tener claro que se trata de un costo sin embargo es más una buena inversión a largo plazo, ya que a partir de ello los empleados tendrán crecimiento en su labor y como persona.
  - Se debe tomar en cuenta hacia que se debe enfocar la capacitación, que temas son los que se necesita instruir, es decir cuáles son las indicadas para el presente o el futuro de la empresa.
  - Encontrar un buen espacio para el desarrollo de la capacitación para desplegar bien cada una de las actividades a desarrollar. Elegir un buen ambiente que sea el apropiado para la sesión.
  - Dejar bien claro cuál es el objetivo de la capacitación a los empleados ya que puede parecer pérdida de tiempo valioso para ellos.
  - Medir los resultados, de acuerdo al crecimiento de los empleados en su desempeño.
1. **Un horario flexible:** Para 07 veinte es muy importante el recurso humano es por ello que de manera alterna se le brindará a cada empleado un día en el que podrán salir una o dos horas antes de la salida de trabajo para permitirles cumplir con sus obligaciones familiares o personales.
  2. **Comunicación interna:** Cuando se concluya algún trabajo de gran éxito, el líder de cooperativa 07 veinte manifestara de manera verbal en público el reconocimiento de cada uno de los empleados para visualizar el impacto en el trabajo destacado, no sin antes agradecerle por su buen desempeño.
  3. **Reconocimiento:** Para el personal que sobresalga en la empresa enviarle un correo o entregar un reconocimiento por el trabajo bien hecho, mencionando sus éxitos

durante alguna reunión en equipo. A continuación se muestra un ejemplo de un reconocimiento.<sup>4</sup>

IMAGEN 4.EJEMPLO DE UN RECONOCIMIENTO



4. **Propiciar el ascenso:** Dentro de la cooperativa es muy importante que los empleados crezcan y desarrollen sus habilidades y competencias, es por ello que podrán ascender a nuevos cargos con nuevas responsabilidades, ya que de esta manera será primordial mantener profesionales destacados, esto será de acuerdo a los cubrimientos de los diferentes perfiles de puestos de cada área, tomando en cuenta el desempeño de estas, es así como se podrá aspirar a un nuevo cargo.
5. **Cambio de roles:** se propone que para el personal de la cooperativa 07 veinte tenga la posibilidad de cambio de roles por día, semana o mes esto generara un buen ambiente y desafiante, más que nada dinámico.
6. **Otorgar vales de despensa o gasolina:** para la familia de los trabajadores es de suma importancia sentirse valorada por la empresa, es por ello que cada fin de mes o de manera bimestral se elegirá a un empleado que pueda gozar de esta compensación,

<sup>4</sup> Ejemplo de un reconocimiento. Elaboración propia.

definiendo rubros a utilizar para poder adquirirlo, esto es el caso de un vale de despensa. Para los vales de gasolina se les podrá brindar aquellos que salgan a comisiones, o en este caso para los que se dirijan constantemente a campo a las distintas actividades comisionadas por la empresa.

- 7. Eventos de integración:** Cada fecha importante se podrá realizar un refrigerio entre los compañeros del trabajo, por ejemplo la cena de fin de año para propiciar el compañerismo y una buena integración.
- 8. Cupones:** estos podrán ser canjeables para entradas al cine en familia, servicio de estacionamiento.
- 9. Promoción de hábitos saludables:** Se les puede dar a los empleados charlas con médicos, consejos de salud, o cursos, estos pueden ser muy apreciados, así mismo organizar un día para practicar algún deporte.
- 10. Ofrecer pequeños obsequios:** Para los empleados es de gran valor obtener un premio por su buen trabajo, en la empresa 07 veinte, por cumplimiento de metas se les obsequiara a los empleados productos que no tengan un costo elevado sin embargo serán de mucho valor para los que lo obtengan, por ejemplo una licuadora, un juego de trastes, útiles escolares etc.

Estas estrategias se proponen observando que en la cooperativa no existen, además de que los empleados manifiestan que será una buena estrategia, cabe destacar que no es necesario implementar todos al mismo tiempo si no lo contrario ir implementándolas poco a poco y notar el cambio, esto se reflejara en la productividad y competitividad, esto ayudara a mejorar la calidad de vida en el trabajo y lograr el cumplimiento de los objetivos.

Todo lo anterior es de suma importancia y como se mencionó los incentivos y compensaciones generan un buen clima organizacional que también es un factor muy importante.

### 3.18 CLIMA LABORAL

Tener un buen clima laboral ayuda a los empleados a mejorar el trabajo, esto favorece a una buena relación entre los compañeros.

Es fundamental que en el área de trabajo se genere un buen clima organizacional, esto contribuye a una mejor producción y que los empleados se encuentren más comprometidos con el puesto a desempeñar.

Enseguida se mencionan algunos rubros que se pueden poner en práctica dentro de la cooperativa 07 veinte.

1. **Promover el respeto:** promover el respeto entre todos los compañeros y tolerar, esto ayudará a fomentar la armonía en el espacio de la empresa, el líder debe saber cómo pedir las órdenes a cada empleado sin que éstas parezcan ser autoritarias.
2. **Buscar el feedback:** el líder debe disponer de un tiempo y espacio para escuchar al trabajador sus inquietudes, inconvenientes sin que estas se salgan de control, esto hará sentir al trabajador a formar parte de una familia.
3. **Capacidad de liderazgo:** tener la flexibilidad o la autoridad según sea el caso ante las diferentes situaciones que se presenten con los empleados, para esto el líder de la empresa debe saber manejar de forma apropiada para mantener la calma y poder transmitir el mensaje pertinente al equipo de trabajo y más que nada mostrar la seguridad para tomar las mejores decisiones en cualquier asunto.
4. **Reconocimiento hacia los empleados:** la persona que lleva el mando cooperativa debe saber reconocer el trabajo de cada empleado y más que nada el esfuerzo que hizo por cumplir con sus obligaciones, esto permitirá que se sienta parte del equipo.
5. **Mantener un lugar de trabajo adecuado:** el área de trabajo es el espacio donde los empleados pasan la mayor parte del día, es por ello que se debe encontrar de manera distribuida, los asientos deben ser cómodos, así como también contar con una buena iluminación sin que esta lastime la vista. En algunas ocasiones se puede decorar el espacio para crear un ambiente agradable. De igual forma mantener orden y buena limpieza con un olor agradable para trabajar.

6. **Equipos y herramientas:** los equipos que se utilicen deben estar actualizados sin que estos causen atraso en el trabajo, por ejemplo el internet debe ser eficaz para desarrollar las actividades correspondientes, además de mantener una buena comunicación virtual.
7. **Flexibilidad horaria:** esto puede ser un gesto muy valioso para aquellos empleados que son padres o madres principalmente, el trabajo puede ser más provechoso que en un horario estresante de 8:00 am a 6:00 pm.
8. **Realizar actividades fuera del espacio empresarial,** esto refuerza el trabajo en equipo y el compañerismo, para combatir el estrés, por ejemplo un día de jornada laboral invertida en una tarde de carne asada o una barbacoa en el campo.

Estas son algunas de las estrategias que se pueden aplicar en la cooperativa 07 veinte para favorecer la motivación del personal que labora en el interior de la empresa, de esta manera se podrán obtener resultados benéficos, aunque no precisamente a corto plazo, bien sabemos que los beneficios de un buen proyecto llevan tiempo., al igual recordar que los empleados satisfechos y motivados son empleados productivos. De acuerdo a las estrategias anteriores, para conocer los resultados obtenidos se diseñara un evaluación para verificar que cual fue beneficio a partir de la inversión realizada, de esta manera nos podremos dar cuenta cuales son los resultados obtenidos.

#### **Factores a tomar en cuenta para evaluar el desempeño de los empleados**

1. Calidad del trabajo: Cuidado, esmero, preocupación mostrada en la responsabilidad ejecutada, forma de presentación de las labores asignadas; calificar la presencia o ausencia de errores y la frecuencia e incidencia.
2. Cantidad de trabajo: Número de tareas que ejecuta el empleado, la rapidez y la forma en sé que ejecuta dichas labores atención de servicios en modo eficiente y en tiempo oportuno.

3. Capacidad para seguir instrucciones: Habilidad que muestra a la hora de captar las órdenes establecidas por el supervisor.
4. Organización del trabajo: Capacidad para lograr eficiencia en su labor, haciendo uso adecuado de los medios y del tiempo.
5. Cuidado de equipos y materiales: Uso adecuado de equipos y materiales para realizar el trabajo programado.
6. Colaboración: Aptitud para integrarse al trabajo mediante un esfuerzo conjunto con los compañeros de trabajo dirigido al logro de los objetivos propuestos.
7. Puntualidad: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo. Llegar a la hora establecida.
8. Responsabilidad: Aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a plazos y metas originalmente pactados
9. Relaciones interpersonales: Comportamiento social adecuado en el trato con sus supervisores, compañeros de trabajo, usuarios y visitantes.
10. Iniciativa: Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas.
11. Capacidad para soportar presión al entregar resultados: Habilidad para apresurarse en el trabajo asignado. Cumplir sin tornarse ansioso, agresivo y/o voluble en su temperamento.
12. Discreción y tacto: Aptitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización sin repetir más que cuanto sea necesario.

13. Responsabilidad por labores: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia.
14. Iniciativa y creatividad: Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas, así como la aportación de nuevas ideas para mejorar los métodos y procedimientos de trabajo.
15. Comunicación: Habilidad para transmitir mensajes emitidos por la autoridad correspondiente.
16. Presentación personal: Imagen que presenta a nivel institucional, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones.

Los puntos anteriores son algunos de los rubros a tomar en cuenta para la evaluación de los colaboradores de una empresa, la calificación a colocar ya es decisión del líder y poner en práctica alguna de las estrategias al cumplir con de cada uno de los rubros. A continuación doy una sugerencia sobre el rango de puntuación que se pueden utilizar en la cooperativa 07 veinte.

**Los rangos son:**

De 100 a 90 = Excelente: Para ser ascendido a un cargo superior vacante, o promovido.

De 89 a 80 puntos = Muy Bueno: Para ser promovido, incentivado, o reconocido.

De 79 a 70 puntos = Bueno: Para permanecer en el cargo, o ser incluido en un programa de capacitación.

De 69 a 60 puntos = Insatisfactorio:

De 59 puntos o menos = Deficiente: Para ser separado del servicio público por ser considerado no apto para trabajar en el Estado, por incompetencia e ineptitud.

## **ERRORES QUE SE DEBEN EVITAR:**

- Juzgar al evaluado favorable o desfavorablemente basándose en las últimas conductas que recuerda el evaluador, sean positivas o negativas.
- Evaluar a todos los colaboradores por igual, colocándolos en el extremo superior de la curva normal.
- Colocar la calificación al azar, sin fijarse a quien se le asigna el deficiente, bueno o excelente.
- La similitud: cuando uno de los evaluados tiene algún parecido con la forma de ser del evaluador, si la autoestima de este último es alta, entonces dará una buena calificación, si es baja, lo calificará mal.
- De familiaridad: cuando algún evaluado guarda un parecido con un familiar cercano del evaluador.
- De edad: es cuando se toma como parámetro la edad del empleado que se evalúa, a favor o en contra.
- De antigüedad: afecta la evaluación que se haga, si el evaluado tiene mucho o poco tiempo en la institución.
- Valoración del carácter: es cuando se tiende a evaluar por el tipo de persona que es el empleado, es decir, no es visto como empleado.

### **Rubros a manejar para evaluar al líder de la empresa.**

- Responsabilidad: Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de las metas. Grado de tranquilidad que le genera a su superior.
- Exactitud y calidad de trabajo Coherencia entre el trabajo solicitado y el efectivamente realizado. Grado de perfeccionismo que demuestra en el trabajo. El trabajo realizado cumple con lo solicitado y además es de buena calidad.

- Cumplimiento de fechas estimadas/pautadas : Precisión en las estimaciones que realiza. Se aplica a las tareas de análisis, desarrollo, documentación. Cumple con las fechas de entrega.
- Productividad: Volumen de trabajo que realiza por unidad de tiempo. Proporción del tiempo dedicado al trabajo exclusivamente.
- Orden y claridad del trabajo: Capacidad de mantener una metodología coherente. Sus proyectos pueden ser abordados con facilidad por otras personas. Es criterioso con las prioridades de las tareas. Se comunica adecuadamente con el resto del equipo.
- Planificación del trabajo: Planificación de sus tareas. Conocimiento exacto del estado de sus tareas. Analiza sus tareas contemplando el tiempo que requiere para llevarlas adelante. Presenta cronogramas de trabajo, prevé desvíos, en caso de ser necesario actualiza a tiempo la planificación.
- Documentación que genera: Documentación del código, minutas, documentación de alcances. Aplica metodologías coherentes de documentación. Validez y calidad de la misma.
- Reporta avances de tareas: Frecuencia, constancia y calidad en los reportes (por email, orales, informes escritos, etc.). Capacidad de extraer la información relevante al elevar un informe.
- Capacidad de delegar tareas: Capacidad de delegar en otro y no absorber/acaparar tareas. Dedicación que invierte en el crecimiento y desarrollo de sus subordinados.
- Capacidad de realización: Practicidad, autonomía, pragmatismo. Posibilidad de llegar a la última instancia de una tarea superando los obstáculos. Capacidad de interactuar con otros sectores en búsqueda de alcanzar las metas.

- **Comprensión de situaciones:** Capacidad de entender conceptos y situaciones rápidamente. Capacidad de modelar elementos complejos, tanto técnicos, funcionales o conceptuales.
- **Sentido Común :** Capacidad para ubicarse en las situaciones de manera coherente. Capacidad de elegir alternativas convenientes con visión estratégica a futuro y siendo realista.
- **Cumplimiento de los procedimientos existentes:** Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.
- **Grado de Conocimiento funcional:** Conocimiento de la estructura de la empresa. Conocimiento de las reglas de negocios involucradas más allá de los Sistemas.
- **Grado de Conocimiento Técnico:** Conocimiento de las distintas herramientas necesarias para desarrollar sus labores. Conocimiento de tecnología en general.

### **Actitudes**

- **Actitud hacia la empresa:** Capacidad de defender los intereses de la empresa y adherirse a sus lineamientos. Lealtad para con la empresa. Disponibilidad para extender el horario de trabajo ante una necesidad puntual.
- **Actitud hacia superior/es:** Relación con los superiores inmediatos y no inmediatos. Reconocimiento y respeto. Lealtad, sinceridad y colaboración.
- **Actitud hacia los Compañeros:** Forma en la que se maneja con sus compañeros inmediatos, la relación más allá de lo estrictamente laboral.
- **Actitud hacia el cliente/usuario:** Claridad en la comunicación con el cliente/usuario. Respeto, cooperación y cordialidad. Manejo de situaciones conflictivas con el cliente/usuario, tanto en reuniones como por mail o telefónicamente.

- Cooperación con el equipo: Colaboración en el desarrollo de trabajos de integrantes de otros grupos. Trabajo en equipo. Capacidad de compartir conocimiento y habilidades.
- Capacidad de aceptar críticas: Capacidad de recibir críticas constructivas en forma abierta. Grado de adaptación a las mismas. Capacidad de no ofenderse y aprovechar las críticas para mejorar.
- Capacidad de generar sugerencias constructivas: Cantidad de sugerencias que realiza para mejorar el trabajo. Calidad de las mismas. Capacidad de elevar las sugerencias oportunamente a quien corresponde .
- Presentación personal: Manera de Vestir.
- Predisposición: Se muestra predispuesto hacia la tarea. Manifiesta una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos. Entusiasmo y Motivación.
- Puntualidad: Puntualidad en horario laboral y reuniones.

### **Habilidades**

- Iniciativa Inquietud por avanzar y mejorar. Facilidad para ofrecerse como ejecutor de sus propuestas. Tiene empuje.
- Creatividad: Ofrece alternativas innovadoras para solucionar problemas. Capacidad de vincular distintos conocimientos para una nueva aplicación de los mismos.
- Adaptabilidad (temas, grupos, funciones): Capacidad para desempeñarse con facilidad en situaciones que no son naturales. Adaptabilidad a situaciones adversas.
- Respuesta bajo presión: Capacidad de mantener la calma y transmitirla a su equipo. Capacidad de tomar decisiones correctas bajo presión. Capacidad de sacar provecho

de situaciones adversas. Capacidad de realización en estos casos. Habilidad para filtrar las presiones de su entorno ante el resto de su equipo.

- Capacidad de manejar múltiples tareas: Mantiene en orden sus tareas incluso cuando maneja múltiples temas. Tiempo que le insume la conmutación entre un tema y el otro. Capacidad de realización en estos casos.
- Coordinación y Liderazgo: Carisma, liderazgo natural, capacidad de mediar en los conflictos internos y capacidad de mediar en los conflictos con los clientes/usuarios. Capacidad para organizar las tareas de un grupo de personas a su cargo. Su equipo, reconoce, acepta su rol de líder.
- Potencialidad - Capacidad de Aprendizaje: Tiene perfil funcional. Inquietud y capacidad para conocer las distintas herramientas necesarias para el trabajo.
- Carisma: Liderazgo natural, por conocimiento y por personalidad, no por autoridad. Grado de reconocimiento que ofrece a los integrantes del grupo. Facilidad para mostrar los defectos a un integrante sin provocar conflictos.
- Compromiso hacia el equipo: Mantiene una relación de armonía y unión entre su gente. Logra bienestar para su gente. Da la cara por el grupo, grado de confianza que genera. Grado de apoyo que obtiene por parte de su grupo. Evita favoritismos.
- Manejo de conflictos: Capacidad para interceder en los conflictos que existen dentro de su equipo de trabajo. Capacidad de mediar en los conflictos con el cliente/usuario u otros conflictos que puedan surgir en el entorno.
- Manejo y optimización del grupo: Capacidad de hacer buen uso del equipo de trabajo. Capacidad de realización inclusive con recursos escasos o con poca preparación.

- Relación con el cliente/usuario: Logra magnetismo con los clientes. Capacidad de negociación. Comprende las necesidades planteadas por el cliente/usuario. Ofrece soluciones acordes. Se maneja con autonomía.
- Coordinación: Capacidad de coordinar el trabajo del equipo. Administración del grupo (recursos) a lo largo de un proyecto. Capacidad de sortear los desvíos. Mantiene buena comunicación con el equipo.
- Toma de decisiones: Capacidad para tomar decisiones críticas en los momentos oportunos. Grado de confiabilidad y criterio en las mismas. Grado de adhesión con el superior en las decisiones que toma.
- Habilidad comercial: Si la situación lo requiere adopta el rol de asesor, utiliza lenguaje acorde, maneja correctamente una reunión con clientes/usuarios. Tiene visión para ofrecer nuevos servicios independientemente de los ya contratados.

La siguiente tabla ejemplifica un formulario para evaluar al empleado, algunas preguntas que se pueden realizar para desarrollarla, el formato puede variar de acuerdo a la sugerencia del líder.<sup>4</sup>

---

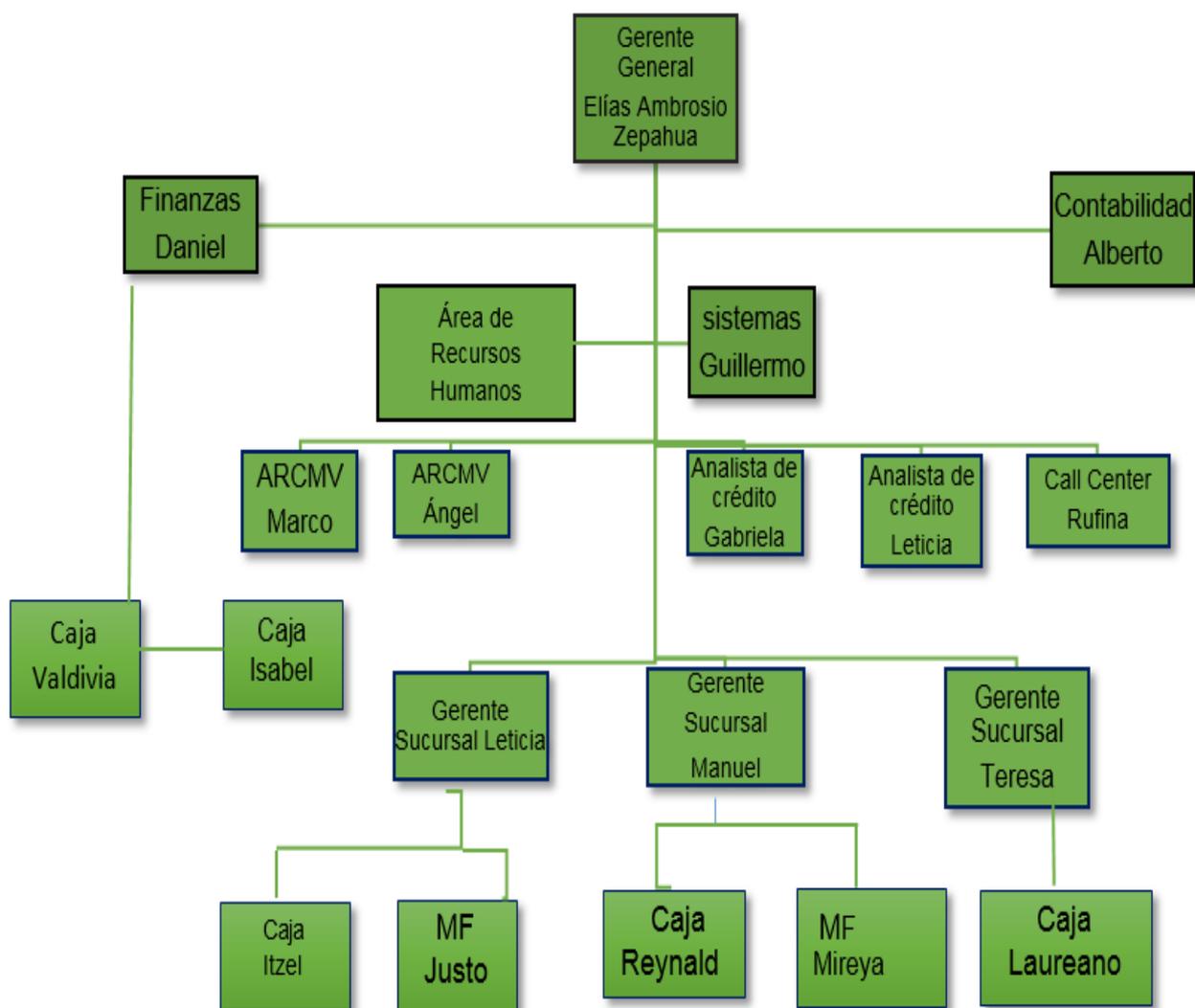
<sup>4</sup> Formulario de evaluación de desempeño. Elaboración propia.

TABLA 4. FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
<p>DATOS</p> <p>Fecha de evaluación:</p> <p>Nombre completo del evaluado:</p> <p>Cargo:</p> <p>Nombre del supervisor:</p> <p>Instrucciones: Marque en la casilla con una "x" de acuerdo, por cada rubro evaluado.</p>						
Rubros.	Grado de desempeño					
	Excelente	Muy Bueno	bueno	Satisfactorio	Deficiente	Calificación
Establece acuerdos con los compañeros del trabajo, para cumplir metas.						
Asume los compromisos asignados por el líder.						
Se muestra en sintonía con el resto del equipo de acuerdo a las actividades.						
Es puntual en las actividades o en la empresa.						
Tiene la habilidad para mantener buena comunicación con los compañeros del trabajo.						
Tiene la habilidad para seguir instrucciones.						
Es ordenado en el lugar de su trabajo.						
Es eficiente.						

Todo lo anterior es muy importante, sin embargo también es de suma categoría ubicar el departamento de recursos humanos en el organigrama de la empresa, de esta manera observaremos que no está de menos situarla.

IMAGEN 5. Visualización del área de recursos humanos en el organigrama.<sup>5</sup>



### 3.19 EXPEDIENTE LABORAL

Son muy relevantes los puntos que se han mencionado desde un inicio, pero también es importante recabar elemento de un expediente laboral, el cual ayudara en varios aspectos, como por ejemplo contratar a la persona más idónea, de acuerdo a los rubros que se soliciten, o para realizar aclaraciones en un futuro por inconveniencias del trabajador o de

<sup>5</sup> Visualización del área de recursos humanos. Elaboración propia.

la empresa, esto significa que en un principio al momento de la contratación se le debe mencionar al empleado la importancia de proporcionar todos sus documentos requeridos para integrarlos a su expediente, enseguida se mencionan estos puntos:

Al inicio de la relación laboral

- Copia del acta de nacimiento.
- Constancia de inscripción ante el IMMS, expedida por el último empleador.
- Comprobante de domicilio.
- Cartas de recomendación.
- Contrato individual del trabajo.
- Solicitud de empleo (información general, grado de estudios, habilidades, conocimientos etc.)
- Escrito de confidencialidad.

Durante la relación laboral, se generaran varios documentos las cuales comprobaran las prestaciones de ley:

- Vacaciones.
- Prima vacacional.
- Aguinaldo.
- Participación de los trabajadores en las utilidades.
- Pago de salarios.
- Antigüedad en el empleo.
- Adiestramiento y capacitación.

Al término de la relación laboral, esta es importante ya que no es necesario que sea el término del contrato, esta puede ser, por despido, separación, es por ello que es importante recabar:

- Cartas de renuncia.
- Avisos de rescisión.
- Comprobantes que amparen la entrega de finiquitos o liquidaciones laborales.

Todo lo anterior con el fin de evitar conflictos de trabajo, ante las autoridades. El expediente laboral es útil como medio de probanza ante algún problema.

## **14.1 RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

De acuerdo a la investigación que se desarrolló durante el proyecto, se llegó a la conclusión de la viabilidad de ponerlo en práctica, esto se observa mediante las encuestas que se realizaron, entrevistas al personal y principalmente la observación, todas estas herramientas fueron de gran apoyo para rectificar la suma importancia de implementar el área de recursos humanos en la cooperativa 07 Veinte, el proyecto se logró gracias a la participación del personal que labora en la empresa y socios que la conforman, además de las sugerencias del presidente de la cooperativa, el cual menciona el gran valor que tienen los proyectos, de esta manera la cooperativa podrá expandirse en toda la región, además de mejorar los servicios que ofrece.

El proyecto realizado es muy extenso, no obstante se desarrollaron los puntos importantes para su elaboración, sin embargo para culminarla con mejores resultados, es importante que se pusieran en marcha dentro de la cooperativa para ver los resultados con mayor amplitud, no obstante el presidente de la misma comenta que por cuestiones legales de la empresa aun no es posible implementarla.

De acuerdo a lo observado, la sugerencia que se le brinda a esta cooperativa es implementar estrategias de publicidad, esto permitirá ampliar el mercado de la misma y posicionarse en un mejor nivel, a diferencia de los demás.