



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
Facultad de Ciencias y Sistemas

Tesina para Optar al Título de Ingeniero de Sistemas

**“Estructuración del área de recursos humanos en la UNIÓN DE
COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES DEL NORTE R. L.
(UCOSEMUN, R.L.)”**

Autores

Br. Yury Tatiana Moreno Gutiérrez.

Br. Ivette Tinoco Peralta.

Br. Luis Miguel Torres Rivera.

Tutor

MSc. Yader Molina Lagos.

Estelí, Octubre 2012

DEDICATORIA

Agradezco a DIOS por regalarme la sabiduría y las bendiciones para mi vida y así culminar mi carrera universitaria.

A mis padres Teodolinda Gutiérrez, Jesús María Moreno por brindarme su apoyo incondicional para escalar un peldaño más en mi vida, gracias por sus consejo, amor y dedicación saliendo adelante en toda adversidad.

A mis hermanos que siempre me apoyaron con sus consejos brindados apoyándome siempre para salir adelante.

A mis amigos por apoyarme incondicionalmente ya que siempre me brindaron palabras de aliento cuando más las necesite.

Br. Yury Tatiana Moreno Gutiérrez.

A Dios por haberme permitido haber llegado hasta este punto y haberme dado el esfuerzo y la fortaleza para lograr mis objetivos como estudiante.

A mi madre Vilma Peralta por haberme apoyado en todo momento por sus consejos y motivaciones constantes que me ha permitido ser una persona de bien y por su amor.

A mi padre Bayardo José Tinoco Moreno por su ejemplo de perseverancia por el valor que me ha demostrado de siempre salir adelante y por su amor.

Br. Ivette Tinoco Peralta.

Principalmente a Dios por darme la dedicación, persistencia y el esfuerzo requerido para culminar mi carrera universitaria.

A mi madre Ana Julia Rivera Zeledón por brindarme la oportunidad de una formación profesional, por los valores inculcados y por el apoyo incondicional en todo momento de mi vida.

A mi padre Douglas José Torres Picado y a mis hermanos por los consejos brindados y por su apoyo continuo.

Br. Luis Miguel Torres Rivera.

RESUMEN DEL TEMA

El presente trabajo contempla la propuesta de estructurar un área de recursos humanos para la UNIÓN DE COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES DEL NORTE (UCOSEMUN, R.L.)

El análisis interno de la situación actual de UCOSEMUN, R.L. nos permitió determinar que existe una problemática dentro de la organización con respecto a la administración del recurso humano; ya que en ella no existe un ente enfocado en el mejoramiento continuo del capital humano por lo que dichas funciones son tomadas en gran parte por la gerencia general en la organización. Para brindar solución a la problemática encontrada se decidió estructurar un área de recursos humanos con el fin de contribuir de forma razonable a la organización.

En dicha estructuración se incluyeron elementos, técnicas y herramientas básicas para realizar las actividades que le competen al área antes mencionada; dichas herramientas sirven como referencia para la elaboración de políticas, normas y procedimientos sobre los cuales se regirá la gestión del recurso humano en UCOSEMUN, R.L.

INDICE DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN	3
III. OBJETIVOS	4
IV. METODOLOGÍA APLICADA.....	5

CAPITULO I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIÓN DE COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES DEL NORTE R. L

8

1.1. Elementos de la organización	9
1.1.2. Objetivos Generales de UCOSEMUN R.L.	9
1.1.3. Misión.....	9
1.1.4. Visión.....	9
1.1.5. Valores.....	10
1.1.6. Código de Honor	11
1.1.7. Recursos	12
1.1.8. Estructura Organizacional Actual	13
1.2. Situación Actual.....	14
1.2.1. Análisis DAFO	14
1.2.2. Análisis Interno RRHH.....	23
1.2.3. Diagnóstico de la situación actual de la administración de RRHH	25

CAPITULO II. ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA UNIÓN DE COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES DEL NORTE R. L (UCOSEMUN, R.L.)..... 28

2.1. Área de recursos humanos..... 29

2.1.1. Misión y visión del área de RRHH de UCOSEMUN R.L..... 31

2.1.2. Política Funcionales del área de Recursos Humanos de UCOSEMUN R.L. 32

2.1.3. Objetivos del área de Recursos Humanos de UCOSEMUN R.L. 33

2.1.4. Metas del área de recursos humanos de UCOSEMUN R.L..... 34

2.1.5. Funciones del área de Recursos Humanos de UCOSEMUN R.L. 35

2.1.6. Estructura organizacional propuesta para el área de Recursos Humanos..... 37

2.1.7. Ficha Ocupacional del Gerente de Recursos Humanos..... 39

2.1.8. Ubicación propuesta para área de Recursos Humanos dentro de las instalaciones de UCOSEMUN R.L. 43

2.1.9. Requerimientos físicos necesarios para la funcionalidad del área de recursos humanos..... 48

CAPITULO III. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA UNIÓN DE COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES DEL NORTE R. L 49

3.1. Análisis de puestos de trabajo en UCOSEMUN R.L. 50

3.1.1. Fases para la definición de puestos en UCOSEMUN R.L.	51
3.2. Proceso de contratación de personal	63
3.2.1. Plan de necesidad de vacantes.....	63
3.2.2. Reclutamiento de Personal	65
3.2.3. Selección	67
3.2.4. Contratación.....	70
3.3. Proceso de despidos	72
3.3.1. Renuncias.....	72
3.3.2. Suspensión de Relaciones laborales	72
3.4. Registros y expedientes.....	75
3.4.1 Registros y expedientes de personal	75
3.4.2. Expediente Laboral.....	76
3.5. Capacitación y desarrollo de personal	77
3.5.1. Objetivos de la Capacitación Y Desarrollo	77
3.5.2. Pasos Para Implantar los programas de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.....	77
3.5.3. Detectar las necesidades de capacitación	78
3.6. Compensación.....	81
3.6.1 Incentivos.....	82
3.7. Evaluación del desempeño.....	83
3.7.1. Objetivos	83

3.7.2. Razones por la que las organizaciones se preocupan por evaluar el desempeño.....	83
3.7.3. Ventajas de la evaluación del desempeño.....	84
3.7.4. Formato de evaluación al desempeño aplicable a los empleados de UCOSEMUN R.L.....	85
3.8. Higiene y Seguridad.....	94
3.8.1. Enfermedad y riesgos ocupacionales	95
3.8.2. Seguridad en el Trabajo.....	96
3.8.3. Señales de prohibición	96
3.8.4. Propuesta de Ruta de emergencia y ubicación de señalización dentro de UCOSEMUN R.L.....	97
3.8.5. Controles de seguridad que deben considerarse en los centros de trabajo.....	100
3.8.6. La supervisión.....	100
3.9. Motivación	102
3.10. Reglamento interno de trabajo.....	102
3.10.1. Elaboración del Reglamento Interno.....	103
CONCLUSIONES.....	104
RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFÍA.....	106
ANEXOS	108

INDICE DE GRAFICOS

Gráfica N° 1: Organigrama Institucional UCOSEMUN R.L.

Gráfica N° 2: Diagrama de pescado / Causa – Efecto.

Gráfica N° 3: Estructura organizacional propuesta para el área de RRHH.

Gráfica N° 4: Estructura organizacional propuesta para el área de RRHH ya implementada en el organigrama actual de UCOSEMUN R.L.

Gráfica N° 5: Ubicación propuesta para el área de RRHH dentro de las instalaciones de UCOSEMUN R.L.

Gráfica N° 6: Etapas del proceso de contratación de personal.

Gráfica N° 7: Ruta de emergencia y ubicación de señalización dentro de UCOSEMUN.

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Análisis DAFO - Fortalezas UCOSEMUN R.L.

Tabla N° 2: Análisis DAFO - Debilidades UCOSEMUN R.L.

Tabla N° 3: Análisis DAFO - Oportunidades UCOSEMUN R.L.

Tabla N° 4: Análisis DAFO - Amenazas UCOSEMUN R.L.

Tabla N° 5: Requerimientos físicos para el área de RRHH.

Tabla N° 6: Señalización a implementar en las áreas de UCOSEMUN R.L.

I. INTRODUCCIÓN

La UNIÓN DE COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES DEL NORTE R. L. (UCOSEMUN, R.L.)” Está situada en el departamento de Estelí; fue constituida el 15 de abril de 1998 en el municipio de Quilalí del Departamento de Nueva Segovia.

Es propiedad de ocho cooperativas de servicios múltiples y surge como una necesidad de integrar a diferentes organizaciones cooperativas de base tales como: Santiago, R.L.; 20 de Abril, R.L.; Flor de Café, R.L.; La Unión, R.L.; Sacaclí, Flor de Pino, R.L.; Campesinos activos de Jalapa, R.L. Sus organizaciones afiliadas tienen presencia en doce municipios (Ocotal, Jalapa, Jícaro, Murra, Quilalí y Wiwilí en Nueva Segovia; Wiwilí, Pantasma, Yalí, San Rafael del Norte y el Cua, en Jinotega; Palacagüina y San Juan de Río Coco en el departamento de Madriz).

La razón de ser de UCOSEMUN es complementar las actividades y servicios que las cooperativas asociadas realizan, y con esto obtener beneficio para los asociados de base, por lo que el objetivo fundamental de la organización es mejorar la comercialización y el abastecimiento de diferentes productos agropecuarios y no agropecuarios entre los cuales se encuentra el café como uno de los rubros principales y con alto potencial sobre todo por las zonas de producción que tienen estas organizaciones que integran la unión (UCOSEMUN).

UCOSEMUN R.L. es una organización en constante crecimiento ya que cuenta con dos unidades de negocio (beneficio seco y área de tienda), posee un amplio capital humano equivalente a 20 empleados fijos distribuidos en dichas unidades, por lo que se considera como una empresa en categoría MEDIANA (MIFIC); esto no impide que posea gran deficiencia en la funcionalidad de su estructura organizacional, ya que el manejo de cada uno de los expedientes de

los empleados está a cargo de la Gerencia General dificultando así la gestión administrativa en que incurre dicho departamento quien a la vez se dedica a la gestión del talento humano, función que no le corresponde; por lo que los roles y tareas que le deberían de competir a recursos humanos están siendo ejercidos en gran parte por la gerencia; quien se encarga de llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal, que no se realiza de la forma óptima; lo que permite la filtración, falta de seguimiento y deficiencia de recurso humano dentro de la organización. Dicha situación genera puestos disfuncionales ya que no poseen manuales de funciones para cada cargo, un retraso del proceso de toma de decisiones, lo que disminuye a la vez las oportunidades de crecimiento organizacional.

En los nuevos escenarios organizacionales, el término de talento humano cobra gran relevancia para el buen funcionamiento organizacional cumpliendo con objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el capital humano. Es por ello que en este trabajo realizaremos la estructuración del área de recursos humanos en UCOSEMUN, R.L. dicha estructuración tiene como propósito proporcionar con profesionalismo a la organización una fuerza laboral eficiente para el desempeño del capital humano promoviendo las condiciones óptimas para el desarrollo organizacional.

II. JUSTIFICACIÓN

Los motivos que llevaron a realizar la propuesta de estructurar un área de recursos humanos en la Unión de Cooperativas de Servicios Múltiples del Norte UCOSEMUN R.L. se basan en la importancia que esta tiene con respecto al desempeño del capital humano, que es considerado como parte fundamental para obtener un buen funcionamiento organizacional y se justifican por la necesidad actual de la organización; que consiste en contar con un área o departamento específico de recursos humanos bien establecido y estructurado para así obtener mayor rentabilidad y viabilidad tanto en el aspecto económico como organizacional, liberando a la Gerencia de dicha carga y otorgándole mayor libertad para sus funciones.

Un departamento de administración de recursos humanos será el encargado de todo el proceso que se refiere a la administración y desarrollo adecuado de las personas en la organización. Es también quien supervisa que la relación entre la organización y los trabajadores sea la adecuada y que exista una armonía en el ambiente laboral para la obtención de óptimos resultados. Al ser éste el responsable del bienestar del capital intelectual, es quien propone el reparto de incentivos con el fin de mantener a los trabajadores informados y motivados.

III. OBJETIVOS

Objetivo general

- Estructurar el área de recursos humanos para UCOSEMUN R.L. con el fin de mejorar su gestión administrativa.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización con respecto al funcionamiento del capital humano.
- Determinar los requerimientos necesarios para estructurar el área de recursos humanos tales como admisión, aplicación, compensación, desarrollo y capacitación del talento humano.
- Establecer elementos, técnicas y herramientas básicas para el buen funcionamiento del área de recursos humanos.
- Definir funciones por medio de fichas ocupacionales de cada uno de los puestos de trabajo del departamento de recursos humanos.

IV. METODOLOGÍA APLICADA

a) Tipo de investigación.

En este apartado se describe el diseño metodológico de la investigación el cual incluye, entre otros aspectos, las determinaciones acerca del abordaje del tema, considerando su correspondencia con los objetivos propuestos, los planteamientos teóricos de partida y en especial, las características de los sujetos y el contexto de intervención.

El estudio se define como diagnóstico ya que pretende representar o caracterizar, de manera general, el comportamiento del objeto de estudio.

Se justifica la selección de este tipo de investigación dado que tienen como objetivo conocer la situación predominante a través un diagnóstico de las actividades, los procesos y las personas, para predecir e identificar relaciones entre los aspectos del objeto de manera que posibilite extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

La investigación es de tipo no experimental, centrada no en la medición de variables, sino en el análisis de las características del objeto de estudio, considerando el contexto de su realización, en función de propiciar la comprensión de las relaciones entre los aspectos o variables que lo conforman.

El estudio se sustenta en un enfoque mixto el cual conjuga técnicas de la metodología cuantitativa y cualitativa. Se seleccionó este enfoque en vista de que permite recolectar, analizar y vincular datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, para responder a la problemática y dar cumplimiento a los objetivos de investigación.

b) Área de estudio.

Como área de estudio se seleccionó la Unión de Cooperativas de servicios múltiples del norte “UCOSEMUN R.L.”, es una organización no gubernamental.

c) Fuentes de Información.

Dadas las características de este tipo de investigación, se consideró el uso de fuentes primarias y secundarias de información.

Las fuentes primarias están constituidas por información obtenida directamente en la organización y funcionales de los trabajadores.

Las fuentes secundarias están conformadas por las opiniones de expertos en el tema, material bibliográfico, documental o virtual consultado previamente y durante el estudio.

d) Técnicas e instrumentos utilizados para la recopilación de la Información.

Durante el desarrollo del proceso de diagnóstico se realizaron análisis basados en la información recopilada, los instrumentos utilizados fueron:

Entrevistas no estructuradas: Se usaron para generar un ambiente de confianza en donde el gerente general(a quien estaba dirigida la entrevista) para la obtención de opiniones más detalladas y con mayor veracidad de lo que sucede en cuanto a la gestión del recurso humano además nos permitió escuchar de manera directa creando espacios críticos de reflexión en base a sus funciones y responsabilidades.¹

Observaciones directas: Se usó para recopilar datos respecto al ambiente en que desarrollan sus funciones los trabajadores, en donde se planificaron cuatro

¹ Anexo 1: Temática abordada de la entrevista aplicada

visitas, cabe mencionar que no se diseñó un bosquejo para la anotación de los resultados.

e) Procesamiento y tipo de análisis de la información.

La información que se obtuvo mediante la aplicación de los distintos instrumentos se procesó atendiendo a los objetivos definidos en el presente estudio. Los resultados fueron procesados y sistematizados para su posterior análisis.

Como eje de este análisis se usaron los objetivos planteados, que a su vez sirvieron de fuente para construir la estructura del análisis de los resultados de toda la tesina.

CAPITULO I

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIÓN DE COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES DEL NORTE R. L (UCOSSEMUN)

1.1. Elementos de la organización

UCOSEMUN basa sus metas específicas en los objetivos de la empresa y su misión y visión los cuales abordaremos a continuación.

1.1.2. Objetivos Generales de UCOSEMUN R.L.

- Representar y defender los intereses de las cooperativas asociadas y coordinar, orientar y supervisar sus actividades.
- Proporcionar a sus asociados asistencia técnica y asesoría general o especial.
- Crear, organizar o contratar servicios para el aprovechamiento en común de bienes o con el propósito de lograr el mejor cumplimiento de sus fines y de las cooperativas asociadas, tales como: suministros ,comercialización o mercadeo, industrialización de productos, financiamiento, seguros, auditoría, fondo de estabilización y cuales quiera otros similares o relacionados.

1.1.3. Misión

Somos una organización integradora de cooperativas, basada en los principios cooperativos y en nuestros valores institucionales, que complementa las actividades de las organizaciones de base; facilitando y brindando servicios de calidad en agroindustria, comercialización, abastecimiento y otras gestiones afines que contribuyen al desarrollo socioeconómico de sus asociadas.

1.1.4. Visión

Ser una unión de cooperativas consolidada, sostenible, con reconocimiento, credibilidad y capacidad para incidir en políticas públicas; incorporando valor agregado a las actividades desarrolladas por sus cooperativas asociadas; compitiendo eficientemente en los mercados nacionales e internacionales.

1.1.5. Valores

UCOSEMUN, R.L, inspira su acción en los fundamentos, valores y principios universales del cooperativismo aprobados por la ACI en el congreso de 1995.

- Membrecía abierta y voluntaria.
- Control democrático de los asociados.
- Participación económica de asociados.
- Autonomía e independencia.
- Entrenamiento e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Compromiso con la comunidad.

UCOSEMUN, R.L. orientará sus acciones impulsada por los valores y fundamentos siguientes:

- Responsabilidad mutua.
- Democracia.
- Igualdad.
- Equidad.
- Solidaridad.
- Participación.
- Sostenibilidad económica, social y ambiental.

1.1.6. Código de Honor

- Realizamos nuestras acciones en forma tal que genera confianza a nuestros asociados.
- La discreción y la confidencialidad debe manejarse en los asuntos de carácter interno de la organización.
- Integramos esfuerzos individuales y capacidades, dividiendo el trabajo de acuerdo a funciones específicas, para lograr los objetivos deseados.
- El intercambio de información con fluidez, fomenta el respeto a todo nivel.
- Cumplir en tiempo y forma todas las tareas asignadas por nuestra organización.
- Compartimos éxitos y hacemos propias las necesidades de nuestros asociados y compañeros de trabajo.
- Valoramos a las personas y organizaciones asociadas independientemente de la jerarquía que ocupe dentro de la organización.
- Implementamos con responsabilidad los roles y funciones económicos, sociales y laborales dentro de la institución siguiendo los reglamentos y estatutos de ésta.
- Somos una organización que brinda servicios integrales con profesionalismo, criterio propio, que limita la injerencia externa.
- Asumimos e implementamos los principios del cooperativismo.

1.1.7. Recursos

Para que una organización pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado, los recursos con los que cuenta UCOSEMUN R.L. son:

1.1.7.1. Recursos humanos: Conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización.

1.1.7.2. Recursos tecnológicos: Computadoras, teléfono, fax, impresoras, scanner, aire acondicionado.

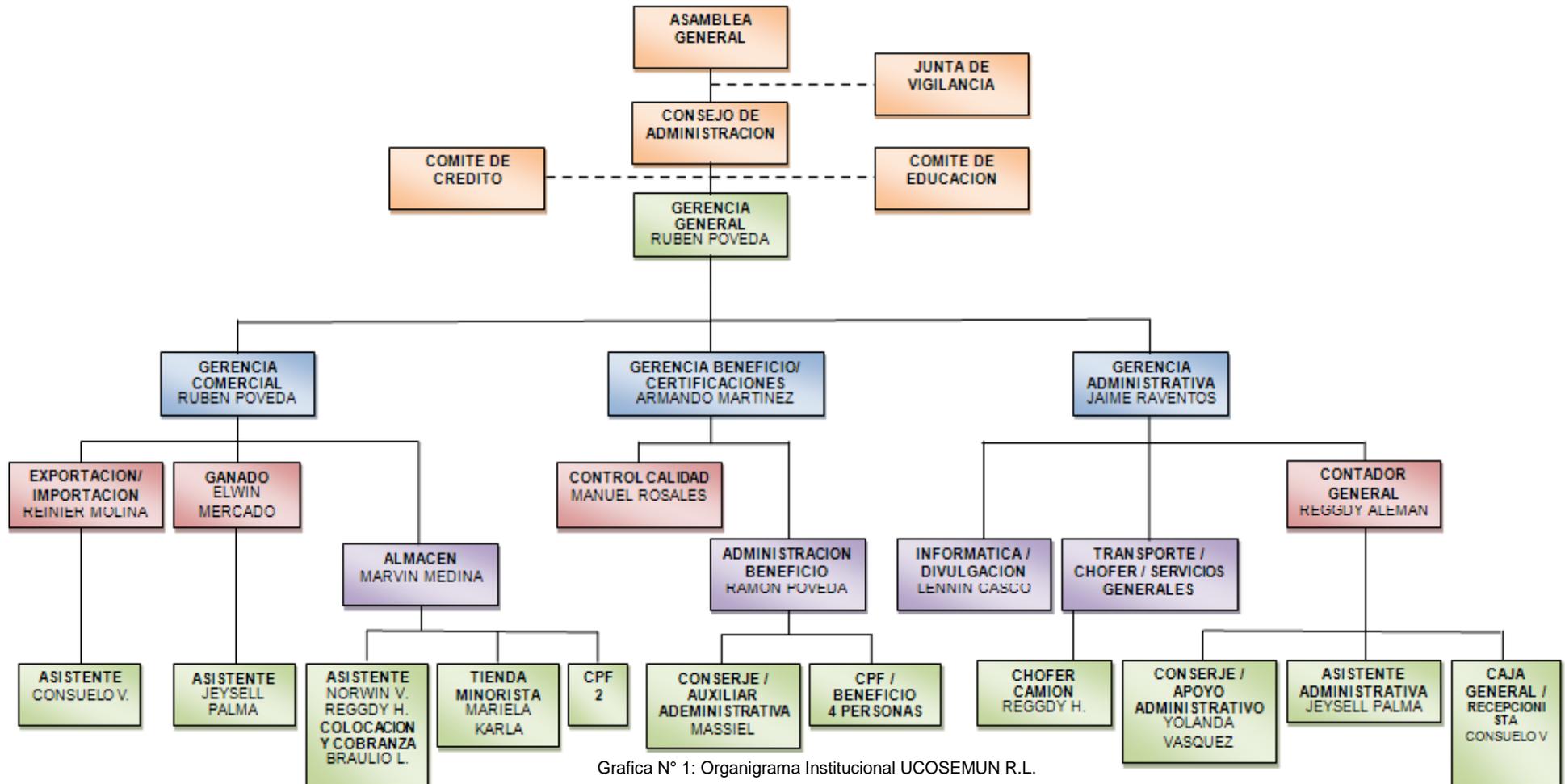
1.1.7.3. Recursos materiales: Mobiliario físico y papelería.

1.1.7.4. Recursos financieros: Dinero en efectivo, préstamos a terceros, depósitos en entidades financieras, tenencias de bonos y acciones.

1.1.7.5. Recursos de transporte y de carga: Camiones de carga, camionetas, motocicletas., montacargas.

1.1.8. Estructura Organizacional Actual

UCOSSEMUN R.L. cuenta con la siguiente estructura organizacional que indica la línea de autoridad y responsabilidad existente en dicha organización, así como también los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de la componen.



Gráfica N° 1: Organigrama Institucional UCOSSEMUN R.L.

1.1.8.1. Tipo de organización

La Unión de Cooperativa de Servicios Múltiples del Norte R. L (UCOSEMUN, R.L.) Es una organización cooperativa de segundo grado, no gubernamental y con fines de lucro, propiedad de ocho cooperativas de servicios múltiples. (UCOSEMUN) (INFOCOOP, 2006).

1.1.8.2. Clasificación del organigrama

Por su naturaleza el organigrama es un organigrama micro administrativo ya que corresponde a una sola organización.

Por su contenido el organigrama es integral ya que se representa de forma gráfica todas las unidades administrativas de la organización y sus relaciones de jerarquía y dependencia.

1.2. Situación Actual

1.2.1. Análisis DAFO

A continuación se concreta el conjunto de puntos críticos que configurarán la Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que se han identificado como relevantes para valorar la situación actual con la que cuenta UCOSEMUN R.L.

1.2.1.1. Fortalezas: Se entiende por fortalezas aquellos factores internos propios de la organización que pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Gonzales, 2010).

La tabla que se presenta a continuación recoge el resumen de factores identificados como fortalezas. Una valoración entre 1 y 3 ² indica la importancia que pueden tener como aspectos favorecedores para la consecución de los objetivos. La breve explicación con que concluye este apartado de fortalezas pretende ayudar a comprender el alcance y relevancia de cada una de ellas en el ámbito organizacional.

Fortalezas	Importancia
Ubicación estratégica.	2
Diversificación de la oferta de servicios.	2
Distribución y cobertura territorial extensa.	2
Exportación al mercado internacional.	3
Importación de productos para consumo nacional.	2
Distribuidor de los puestos de Enabas.	2

Tabla N° 1: Análisis DAFO - Fortalezas UCOSEMUN R.L.

Descripción de las fortalezas

Ubicación estratégica: La organización posee una muy buena posición estratégica y accesible ya que sus almacenes y oficinas están ubicados a orillas de la carretera panamericana, ciudad de Estelí; lo que implica que la organización tenga mayor demanda de los consumidores.

² Grados: 3 máximo, 2 medio, 1 mínimo

Diversificación de la oferta de servicios: Se dedica a la comercialización, distribución y abastecimiento de productos agropecuarios y no agropecuarios.

Poseer poca competencia en el mercado: La organización es líder en el mercado de la zona norte del país ya que no existe una cooperativa que brinde todos los productos y servicios que oferta UCOSEMUN R.L.

Distribución y cobertura territorial extensa: Ya que sus cooperativas bases están distribuidas en toda la zona norte del país.

Exportación al mercado internacional: UCOSEMUN es exportador de café y de granos básicos tales como el frijol a Estados Unidos.

Importación de productos para consumo nacional: Se importan desde China motocicletas montañeras Marca STRONGER, para colocarse en las cooperativas de base, instituciones y al público en general.

Distribuidor de los puestos de Enabas: La organización tiene convenio con el estado para hacer la función de proveedor con los puestos de Enabas.

1.2.1.2. Debilidades

Como contrapunto a las fortalezas, se entiende por debilidades el conjunto de factores internos propios de la organización que pueden dificultar el cumplimiento de los objetivos y la eficacia de UCOSEMUN R.L. (Gonzales, 2010)

La tabla que se presenta a continuación recoge el resumen de factores identificados como debilidades. Una valoración entre 1 y 3³ indica la importancia que pueden tener como aspectos que dificultan la consecución de los objetivos del Plan Estratégico. La breve explicación con que concluye este apartado de debilidades pretende ayudar a comprender el alcance y relevancia de cada una de ellas en el ámbito del Ayuntamiento.

Debilidades	Importancia
Falta de un área dedicada a la gestión del recurso humano en la organización.	3
Problemas de motivación de personal.	2

Tabla N° 2: Análisis DAFO - Debilidades UCOSEMUN R.L.

Descripción de las debilidades

Falta de un área dedicada a la gestión del recurso humano en la

organización: La imagen o percepción general del departamento de personal no es positiva debido a que el área no está estructurada, por lo que puede restar credibilidad y eficacia a algunas iniciativas.

Problemas de motivación de personal: debido a la inexistencia del área del recurso humano, el personal no es motivado para ejercer sus funciones lo que provoca inestabilidad laboral.

³ Grados: 3 máximo, 2 medio, 1 mínimo

1.2.1.3. Oportunidades

En el análisis de oportunidades se identifican los factores externos de UCOSEMUN R.L. y por lo tanto, normalmente no controlables, que pueden favorecer la consecución de sus objetivos. (Gonzales, 2010)

La tabla que se presenta a continuación recoge el resumen de factores identificados como oportunidades. Una valoración entre 1 y 3 ⁴ indica la importancia que tienen como aspectos que, en un marco de actuación futuro, pueden facilitar la consecución de los objetivos del Plan Estratégico. La breve explicación con que concluye este apartado de oportunidades pretende ayudar a comprender el alcance y relevancia de cada una de ellas en el ámbito de la administración municipal.

Oportunidades	Importancia
Nuevos canales tecnológicos de comunicación externa e interna.	2
Posicionamiento estratégico.	3
Debilitamiento de competidores.	3
Ofertar nuevos productos.	2

Tabla N° 3: Análisis DAFO - Oportunidades UCOSEMUN R.L.

Descripción de las oportunidades

Nuevos canales tecnológicos de comunicación externa e interna: No se puede olvidar las posibilidades de las nuevas tecnologías de comunicación e información. En este sentido existe todo un campo de actuación orientado a rentabilizar los tiempos de gestión, a mejorar la calidad de la gestión operativa, reduciendo errores, así como introducir nuevos canales de colaboración y participación de los agentes implicados en el plan.

⁴ Grados: 3 máximo, 2 medio, 1 mínimo

Posicionamiento estratégico: Tomar ventaja frente al mercado y la competencia.

Debilitamiento de competidores: Esta oportunidad se puede llevar a cabo por medio de innovación organizacional, manteniendo el margen de riesgo y estar anuente al cambio.

Ofertar nuevos productos: Ofertar productos innovadores que cubran las necesidades de los consumidores a precios favorables y que la competencia no los oferte.

1.2.1.4. Amenazas

Se concluye el análisis DAFO con la identificación y valoración de las amenazas, es decir, aquellos factores externos a la organización y, por lo tanto, normalmente no controlables que pueden dificultar la consecución de los objetivos que se marque. (Gonzales, 2010).

Al igual que en los apartados precedentes, la tabla que se presenta a continuación recoge el resumen de factores identificados como amenazas. Una valoración entre 1 y 3 ⁵ indica la importancia que se les otorga como aspectos que, en un marco de actuación futuro, pueden dificultar la consecución de los objetivos de la organización. La breve explicación con que concluye este apartado de amenazas pretende ayudar a comprender el alcance y relevancia de cada una de ellas en el ámbito organizacional.

Amenazas	Importancia
La creciente competencia.	1
Problemas externos no controlables.	2
Evolución permanente de las nuevas tecnologías.	2
Dificultad de recuperar la cartera de crédito.	2
Limitado acceso a financiamiento.	2
Crisis económica que obligue a la reducción del personal.	1
Recurso humano deficiente.	3
Riesgo de inventario.	2

Tabla N° 4: Análisis DAFO - Amenazas UCOSEMUN R.L.

⁵ Grados: 3 máximo, 2 medio, 1 mínimo

Descripción de las amenazas

La creciente competencia: La estabilidad en el mercado es cambiante y cada día existen nuevos negocios del mismo ramo por lo que se debe estar preparado para ello a pesar de la rentabilidad organizacional.

Problemas externos no controlables: Tales como la inflación, la inestabilidad política y económica.

Evolución permanente de las nuevas tecnologías: La rápida evolución de las tecnologías puede convertir en obsoleto lo que era pionero. Es precisa una visión proactiva para que las dependencias tecnológicas y sus avances no comprometan los objetivos y los proyectos de cambio.

Limitado acceso a financiamiento: En base a la crisis económica la aprobación de préstamos realizados a entidades bancarias sean mínimos.

Crisis económica que obligue a la reducción del personal: Despedir personal por reducciones en la organización.

Riesgo de inventario: Para cumplir con sus tiempos prometidos de entrega, la organización tiene que mantener un inventario importante. Esto la pone en riesgo ante cambios en la demanda y ciclos de producto.

1.2.1.5. Análisis DAFO - Conclusiones estratégicas

A continuación se presenta una síntesis de los diferentes análisis recogidos en cada uno de los apartados del diagnóstico DAFO, cuyo objetivo fundamental ha sido estudiar y caracterizar, desde diferentes ámbitos el análisis interno y externo de la organización UCOSEMUN R.L. En tal caso hemos pretendido explorar y conocer la posición de los diversos agentes del sector, respecto a la oferta, demanda y funcionalidad en relación a los procesos que forman parte de la organización. Para ello planteamos una metodología cuantitativa, donde realizamos entrevistas personalizadas dirigidas al gerente general.

Se presentan a continuación las conclusiones más significativas, de manera un tanto esquemática. Conclusiones que nos permiten estratégicamente, en función del propio análisis de perspectiva DAFO del sector ya realizado, apuntar una serie de medidas para mejorar la actividad organizacional en UCOSEMUN R.L.

Las estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades)

- Aprovechar el posicionamiento en el mercado para penetrar nuevos canales de ventas e introducir otros productos al mercado.

Las estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades)

- Aplicar un sistema de estimulación para los recursos humanos que apalanque el logro de los objetivos.

Las estrategias FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas)

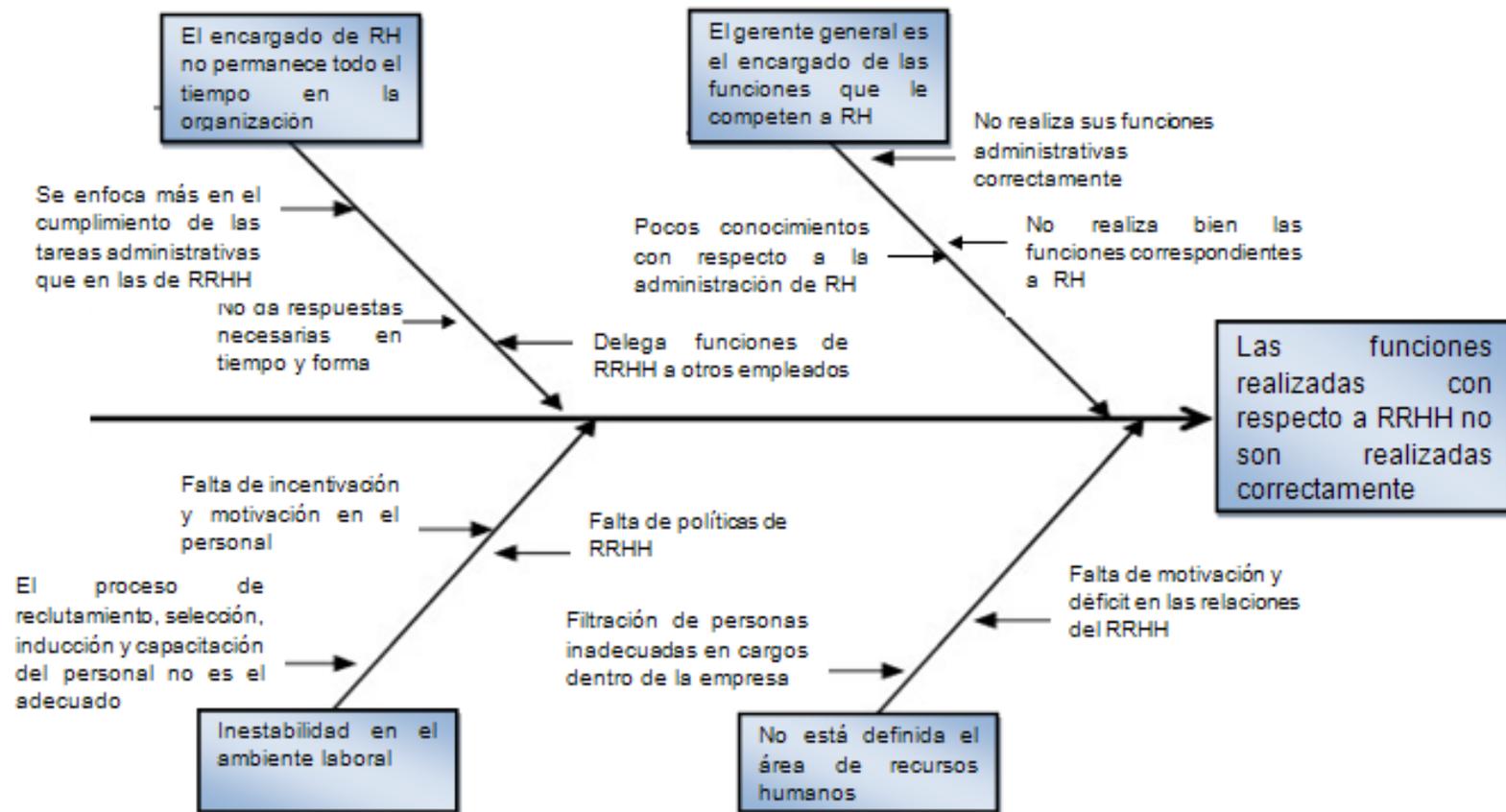
- Utilizar las fortalezas como apoyo en la gestión de cobros.

Las estrategias DA (Debilidades para resistir a las Amenazas)

- Realizar un excelente proceso de selección de personal.
- Adquirir nuevas habilidades a través de la capacitación.

1.2.2. Análisis Interno RRHH

Es de suma importancia analizar la situación actual con la que cuenta UCOSEMUN R.L. haciendo gran énfasis en lo que respecta al recurso humano dentro de la organización. Para ello representamos en forma gráfica a través de un diagrama de causa efecto las problemáticas existentes. (POVEDA, 2012)



Gráfica N° 2: Diagrama de pescado / Causa - Efecto

1.2.2.1. Análisis del Diagrama Causa – Efecto

UCOSEMUN R.L. Es una organización en constante crecimiento, con buen posicionamiento geográfico, amplio mercado, instalaciones cómodas, rentable y cuenta con atención personalizada, buena administración de los recursos financieros, incremento en las ventas, entre otros, lo que ha conllevado a la contratación de mayor personal y como consecuencia ha producido un déficit de satisfacer necesidades primordiales en lo que respecta al tratamiento del nuevo personal.

En la actualidad las funciones que le deben de competir a un encargado de recursos humanos son ejercidas por el gerente general de la organización, ésta situación provoca que la productividad y el buen funcionamiento organizacional se vea afectado, pues muchas veces, cuando el gerente se encuentra realizando sus funciones administrativas, y se presenta una situación relacionada a la administración de recursos humanos que compete ser resuelta inmediatamente, ésta es postergada o no se resuelve adecuadamente, ya que el gerente delega funciones a otros empleados para tomar estas decisiones, creando inconformidades y atraso entre el personal involucrado. En situaciones en que las respuestas no pueden esperar por una solución, las personas involucradas se dirigen al gerente general ocasionándole pérdida de tiempo y atrasos en las labores que se encuentra realizando. Además de ello existe la filtración de recurso humano deficiente.

- Que no exista un área exclusiva para la gestión y administración de los recursos humanos ocasiona frecuentemente:
- Que el proceso correspondiente a reclutamiento y selección de personal sea inadecuado.
- Deficiencia en el proceso de capacitación y desarrollo en el recurso humano de la organización.

- No se dan soluciones en tiempo y forma relacionadas a necesidades propias que contribuyan al funcionamiento normal y apropiado de la empresa.
- No se aplican métodos y técnicas adecuados para evaluar productividad, rendimiento y desempeño del personal.
- Retrasos en las actividades que realizan los empleados involucrados en ciertas situaciones conflictivas.
- Percepción de un ambiente laboral hostil, debido al recargo de funciones y falta de respuestas idóneas.

1.2.3. Diagnóstico de la situación actual de la administración de Recursos Humanos en UCOSEMUN R.L.

- En el análisis interno realizado en UCOSEMUN R.L. con respecto a la funcionalidad de la administración de recursos humanos, ejecutado por el gerente general de la organización se logró identificar aspectos claves que nos permitieron realizar el siguiente diagnóstico:
- En la organización UCOSEMUN R.L. no se realiza el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, ya que la contratación de personal se realiza por recomendaciones hechas por los miembros del consejo directivo ya sea a familiares o amistades.
- El gerente general de UCOSEMUN R.L. toma la decisión de terminar la relación laboral entre la organización y el empleado cuando se origina una razón ya sea disciplinaria, económica o personal, entre otras. De lo contrario este proceso se da cuando el empleado se jubila, recibe mejores ofertas externas de trabajo, o cuando existen relaciones conflictivas con miembros de la organización o por razones personales.

- En esta organización el manejo de los expedientes del personal está a cargo de la gerencia, quien se encarga de archivar cada uno de los expediente en una archivadora de una manera inadecuada, ya que la información de cada empleado no es actualiza constantemente lo que evita existan documentos tales como memorándum, constancias médicas, etc.
- Los procesos de capacitación y desarrollo del personal los realizan cuando existen convenios con otras empresas o instituciones gubernamentales o no gubernamentales, cuando el empleado lo solicita o cuando la organización promueve una capacitación interna anual en un área estipulada y que lo amerite. Para realizar capacitación y desarrollo del personal se debe establecer reconociendo las debilidades requerimientos futuros, para obtener una organización rentable con empleados calificados asegurando el desarrollo de los recursos humanos disponibles.
- En lo que respecta a evaluación del desempeño actualmente UCOSEMUN cuenta con un formato ⁶ aplicable semestralmente, pero dicho formato aun no es puesto en práctica.
- La gerencia general de UCOSEMUN R.L. toma medidas con respecto a la motivación del personal para crear un ambiente de trabajo que reduzca las causas de frustración y minimice las situaciones de conflicto que invariablemente se desarrollan en una organización. Estas medidas están encaminadas a evitar el ausentismo, perdida de personal calificado y cuantiosas pérdidas económicas para la organización.
- En UCOSEMUN la suspensión de la relación laboral es más que una medida preventiva que dispone la organización respaldada por la ley del

⁶ Ver anexo N° 6: Evaluación del desempeño

código del trabajo , para que cesen temporalmente las labores en esta , con el fin de evitar el desequilibrio financiero provocado fundamentalmente por razones ajenas a su voluntad y la estabilidad laboral.

- UCOSEMUN R.L. cuenta con un botiquín de primeros auxilios a usar en caso de que ocurra algún accidente, sus integrantes están asegurados por el INSS; sin embargo la organización tiene mucha deficiencia en esta pauta ya que en caso de emergencia el edificio no posee una ruta de evacuación de personal, los empleados no usan equipo de protección adecuado para la manipulación de cargas, solo se cuenta con dos extintores de incendio y no tienen la adecuada ubicación.
- La rotación de personal no se aplica dentro de esta organización debido a las funciones que se realizan dentro de esta, ya que la rotación de personal se aplica en las empresas dedicadas al proceso de producción.
- Actualmente el sistema de remuneración de UCOSEMUN R.L. está apegado a ley, y sus procedimientos de cálculo se basa de acuerdo al instructivo metodológico para calcular prestaciones laborales del Código del Trabajo. También cumple con la Ley de Salario Mínimo expuesto en el Código del Trabajo.

CAPITULO II

ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA UNIÓN DE COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES DEL NORTE R. L (UCOSSEMUN, R.L.)

2.1. Área de recursos humanos

Se denomina un área de recursos humanos dentro de la organización a un órgano rector creado con el fin de velar por el bienestar del recurso humano, ésta es la encargada de formular, administrar, ejecutar políticas y normas de gestión de los recursos del personal, con énfasis en el desarrollo de una adecuada organización administrativa y técnica que permita el cumplimiento de los objetivos de la organización. (B., 2008)

La gerencia de recursos humanos de UCOSEMUN R.L. deberá mantener el registro e información sobre el personal, administrar el pago de las remuneraciones y el cumplimiento de las leyes sociales para el personal, además de establecer la representación de la organización en lo referente a las relaciones contractuales del personal, de acuerdo con las políticas, planes y programas definidos, en el marco del derecho del trabajo y otras disposiciones legales pertinentes. Además, efectuar todas aquellas acciones que le competan en la gestión del servicio de bienestar para los trabajadores.

La necesidad de aplicar un sistema de gestión de recursos humanos en UCOSEMUN RL. cada vez es mayor, ya que este facilitan la búsqueda de herramientas para mejorar los procesos de compensación y motivación en términos de tiempo, dinero y recursos; y que proporcionen mejoras, e información adecuada para perfeccionar las decisiones de la organización. Cabe mencionar rápidamente las funciones que se desarrollaran en el área de recursos humanos dentro de UCOSEMUN R.L.:

- Recepción y análisis sobre movimientos del personal: (Reclutamiento, Selección, Contratación, Instrucción u Orientación, Ascensos y transferencias, Despidos).
- Administración de sueldos, salarios y jornales (Control, Remuneración, Control de Horarios).

- Relaciones del personal (Comunicación, Negociación Colectiva, Disciplina del Personal, Investigación del personal).
- Planeación y desarrollo del personal (Capacitación y Desarrollo, Instrucciones).
- Servicios para empleados (Servicios Médicos, Recreación, Servicios Personales, Seguridad y protección ocupacional, Higiene y seguridad ocupacional).

2.1.1. Misión y visión del área de RRHH de UCOSEMUN R.L.

Al estructurar un área de recursos humanos en UCOSEMUN R.L. se crea la misión y visión donde se establecen objetivos, metas, estrategias tanto para el corto, mediano como largo plazo.

2.1.1.1. Misión

Somos un ente normativo, facilitador y regulador que se encarga de administrar con calidad y profesionalismo el capital humano dentro de la organización apoyando la gestión institucional y las decisiones gerenciales.

2.1.1.2. Visión

El área de Recursos Humanos aspira a ser reconocida como parte integral de la Unión de cooperativas de servicios múltiples del norte en la consecución de sus objetivos, mediante la gestión eficaz del talento humano, con base en estrategias innovadoras y proporcionando los servicios necesarios para lograr los más altos niveles de calidad de vida y eficiencia.

2.1.2. Política Funcionales del área de Recursos Humanos de UCOSEMUNL.

Es necesario definir pautas o políticas que serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se alcancen los objetivos que se han trazado. Las políticas guían y trazan el camino para las acciones que se van a realizar y ayudan ante cualquier obstáculo que pueda presentarse dentro de UCOSEMUN R.L.

Estas se basan según la filosofía y necesidades que se presenten en el área de Recursos Humanos de la organización como tal.

2.1.2.1. Para el buen funcionamiento de la fuerza de trabajo deben definirse los siguientes tipos políticas:

Política de Alimentación

El gerente de recursos humano será el encargado de determinar dónde reclutar al personal para las suplir las vacantes (dentro o fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutarlo.

Políticas de Aplicación

Se determinan los requisitos básicos de la fuerza de trabajo dentro de UCOSEMUN R.L. (Intelectuales, físicos, etc.) para la buena realización de las labores en todos los cargos dentro de esta. En esta se deben definir los criterios de planeación, distribución y traslado interno del personal, para definir el plan de carreras de cada individuo. Determina también cómo se definirá la calidad del personal, mediante la evaluación del desempeño, para conocer en qué forma se está realizando el trabajo y su real eficiencia y eficacia.

Políticas de Mantenimiento

El gerente debe estudiar los criterios de remuneración a los empleados, teniendo como base la evaluación de la labor y los salarios en el mercado de trabajo. Hacen referencia a los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes de cada trabajador. Así mismo, se establece qué se hará

para mantener la motivación del personal y cómo se creará un clima organizacional apropiado.

La higiene y seguridad son también factores de suma importancia en este tercer punto ya que debe propenderse porque existan condiciones físicas y ambientales favorables para desarrollarse en sus funciones laborales dentro de la organización.

Políticas de Desarrollo

El gerente general de recursos humanos se encargara de definir los criterios de diagnóstico y preparación del personal, así como la evaluación de los empleados al ser ubicados en posiciones más elevadas jerárquicamente, para determinar sus aptitudes y reacciones ante nuevas situaciones que ameriten un mayor tiempo, trabajo y disciplina.

Políticas de Control

Se planteara cómo mantener una base de datos actualizada de todo el personal, para realizar los análisis tanto cualitativos como cuantitativos de la fuerza de trabajo, la forma de cómo se evaluarán las políticas que se están realizando y los procesos que se están adelantando relacionados con los recursos humanos de la organización.

2.1.3. Objetivos del área de Recursos Humanos de UCOSEMUN R.L.

- Seleccionar y formar a las personas que la organización necesite.
- Utilizar lo mejor posible los recursos con los que cuenta la organización.
- Fortalecer la organización con rapidez y eficiencia propiciando condiciones adecuadas para mejorar el clima organizacional.
- Garantizar la eficiencia y eficacia administrativa mediante el establecimiento y desarrollo del área de Recursos Humanos.

2.1.4. Metas del área de recursos humanos de UCOSEMUN R.L.

Se consideran metas los logros o expectativas que se esperan obtener al estructurar un área de Recursos Humanos integral en base a las necesidades y la situación real de UCOSEMUN R.L. las cuales se describen a continuación:

- Establecer una compensación equitativa y justa para todo el personal de la empresa basada en los principios fundamentales del sistema de administración de recursos humanos.
- Ubicación de los empleados en los puestos adecuados, a través de un excelente método de reclutamiento, selección y contratación de personal que esté acorde a las exigencias que necesita cada puesto de trabajo.
- Determinación de niveles realistas de desempeño para cada trabajador, por medio de pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.
- Planeación de las necesidades de capacitación y desarrollo del personal para evitar altos costos por problemas de servicios y de calidad.
- Optimizar el rendimiento en el trabajo que desempeña cada empleado.
- Aumento de las utilidades de la organización.
- Planeación de las necesidades de contratación e identificación de candidatos adecuados a las vacantes, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicometrías y los exámenes médicos.
- Una persona adecuada es por lo general la que tiene experiencia, actitud y capacitación profesional para cada puesto en particular; también es un empleado honesto con conducta ética.

- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral, creando un ambiente que aumente la autoestima del personal efectuando reuniones regulares e informales con los trabajadores para informales nuevas noticias e inquietudes.
- Apoyar a los empleados, otorgar reconocimiento, proporcionar libertad y flexibilidad al personal.
- No fomentar los rumores malos intencionados dentro de la empresa ya que tiene un efecto negativo dentro de la organización y resultado puede ser una sensación de incomodidad.
- Preparar al personal para estar en conjunto fortaleciendo las relaciones mediante contactos sociales y propiciando que las personas se conozcan para que lleven a cabo un proyecto conjunto.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables para cada puesto de trabajo.
- Conocer las necesidades reales de recursos humanos de la organización.

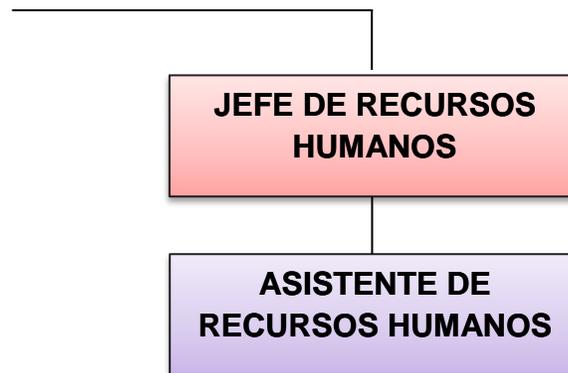
2.1.5. Funciones del área de Recursos Humanos de UCOSEMUN R.L.

- Desarrollar mecanismos que permitan la captación del potencial humano de acuerdo a los requerimientos de la organización.
- Orientar la estructura organizativa hacia un modelo centrado en los procesos que garantice una adecuada ubicación del personal administrativo en cargos específicos según el perfil y el área requerida.
- Implementar un modelo de capacitación y de desarrollo integral del talento humano (profesional, técnico y de apoyo) existente.
- Intensificar el flujo de información salarial, con el objeto de brindar respuestas oportunas y satisfacción al usuario.

- Integrar las normas y planes de beneficios sociales para atender con equidad y oportunamente las necesidades del personal.
- Formular y proponer programas anuales respecto de la obtención, mantención, capacitación, desarrollo y utilización del personal de la organización, así como en materias de prevención de riesgos en ambientes de trabajo.
- Prestar asesoría técnica a la dirección y a las unidades descentralizadas en la supervisión, control, ejecución y evaluación de dichos programas.
- Aplicar y velar por el cumplimiento de normas técnicas en la administración de personal del servicio, así como de las disposiciones legales, reglamentarias e instrucciones a que ella debe sujetarse, principalmente en temas de registro y control administrativo.
- Realizar directamente las actividades de administración del personal que correspondan a la dirección del servicio, en términos de materias delegadas en la jefatura del departamento, además de mantener actualizados los registros de datos personales y de vida funcionaria de su dotación.
- Preparar las resoluciones y documentación que debe despachar la dirección en materias de personal.
- Elaborar los informes estadísticos que sean requeridos en esta materia, y en general, cumplir todas las funciones y actividades referentes a derechos, obligaciones, responsabilidades y bienestar de los funcionarios del servicio. (Trejos, 2012)

2.1.6. Estructura organizacional propuesta para el área de Recursos Humanos

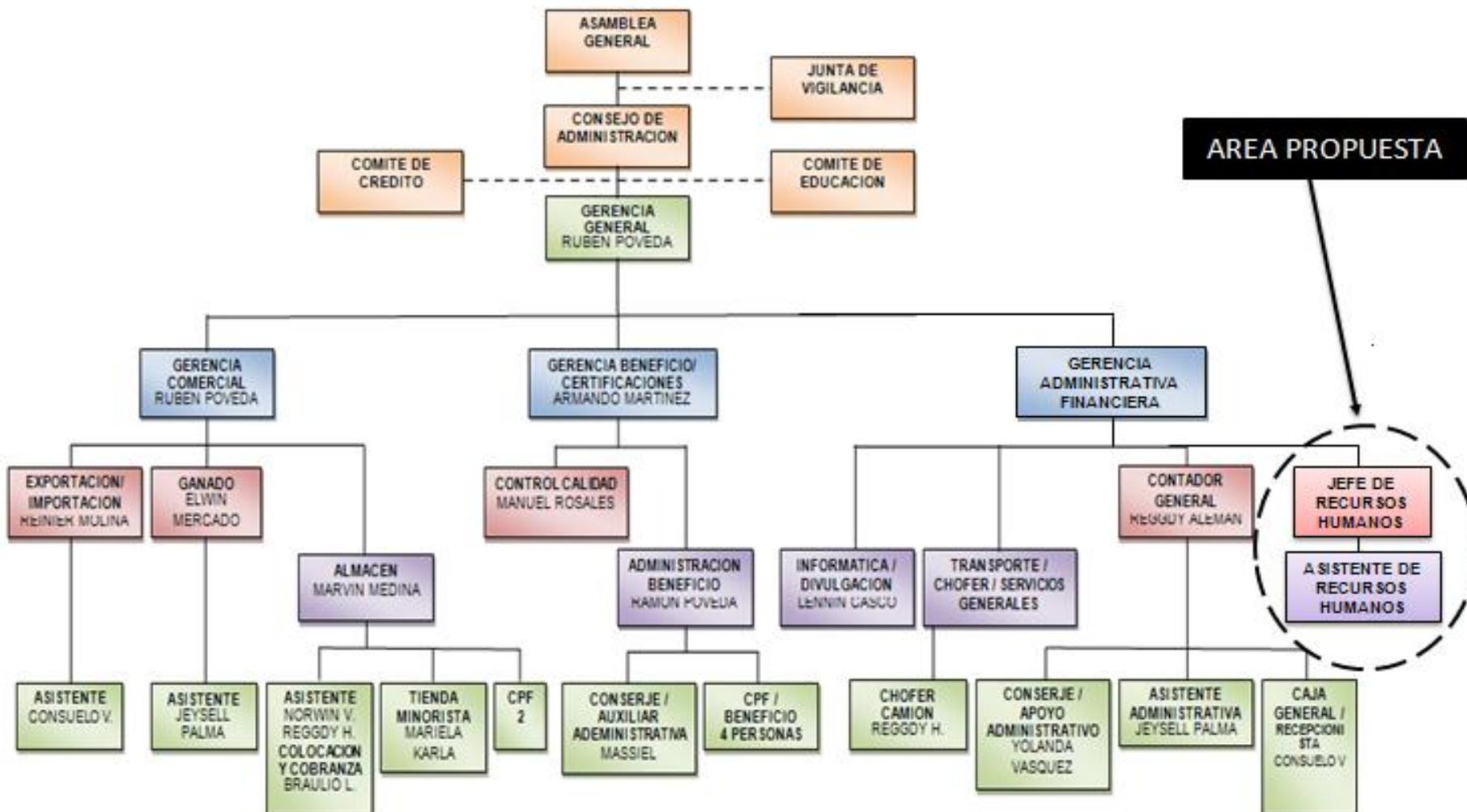
UCOSEMUN R.L. es una organización pequeña ya que cuenta con veinte empleados por lo que se plantea que en esta área exista solamente un puesto de trabajo (Jefe de RRHH) quien se encargara de todas las funciones que esta área amerita para su funcionamiento, teniendo un asistente como un subordinado



Grafica N° 3: Estructura organizacional propuesta para el área de RRHH ⁷

⁷ Ver Propuesta del área de Recursos Humanos en el organigrama institucional pág. 40.

2.1.6.1. Propuesta del área de recursos humanos ya implementada en el organigrama de UCOSEMUN R.L.



Gráfica 4: Estructura organizacional propuesta para el área de RRHH ya implementada en el organigrama actual de UCOSEMUN R.L.

2.1.7. Ficha Ocupacional del Jefe de Recursos Humanos.

PERFIL DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Jefe de Recursos Humanos
Descripción del Cargo	Planificar y coordinar las actividades relacionadas con la administración y desarrollo de los recursos humanos
Superior Inmediato	Gerente Administrativo Financiero
Personal a su cargo	Asistente de Recursos Humanos
Salario del Cargo	Rango salarial establecido
REQUISITOS	
Edad	26 – 50 años
Formación Académica	Licenciado(a) en Administrador de Empresas, Psicología Máster y/o Post grado en ciencias económicas
Experiencia	03 años en cargos similares
COMPETENCIAS LABORALES	
Habilidad Tecnológica	Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet, requeridos para la elaboración y presentación de informes, documentos internos y/o externos y todo aquello que se necesite.

Leyes laborales	Conocimiento teórico práctico en legislación laboral, del INSS, IR
Planificación y Control	Capacidad para determinar de forma eficaz fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, por medio del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.
Capacidad de Análisis / Toma de Decisiones	Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de los objetivos propuestos, basándose para ello en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como en las posibilidades de implementación.
Estabilidad Emocional	Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo.
Orientación al Logro	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo.
Actitud de Servicio	Disposición para satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, para contribuir a los objetivos comunes de la organización.
Integridad	Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas.

Comunicación efectiva con calidez	<p>Capacidad de escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.</p> <p>Capacidad para redactar ideas claramente y gramáticamente correctas.</p> <p>Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva.</p>
Creatividad	Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas y eficaces para mejorar los procesos funcionales y estratégicas.
Otras Habilidades y Destrezas	<p>Excelentes relaciones interpersonales.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación.</p> <p>Eficiente administración del tiempo.</p>
FUNCIONES DEL CARGO	
Responsabilidades	Actividades
Planificación y Control	<p>Garantizar el proceso de contratación de personal.</p> <p>Garantizar el plan de capacitación y desarrollo de personal.</p> <p>Administración de la nómina.</p> <p>Distribuye, coordina y supervisa el trabajo del personal responsable de las unidades de nómina.</p>

Planificación y Control	<p>Elaborar, actualizar y garantizar la implementación y cumplimiento de las políticas y normas de personal.</p> <p>Planificar y coordinar la evaluación del desempeño a nivel institucional.</p> <p>Coordina las reuniones con los miembros de las unidades, con la finalidad de fomentar el trabajo en equipo y optimizar los resultados obtenidos en los procesos.</p> <p>Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</p> <p>Realiza cualquier otra tarea que le sea asignada por su jefe inmediato.</p> <p>Coordina las reuniones con los miembros de las unidades, con la finalidad de fomentar el trabajo en equipo y optimizar los resultados obtenidos en los procesos.</p> <p>Vela por el normal desenvolvimiento de los procesos de elaboración y análisis de las nóminas de personal, realizados por las distintas unidades.</p> <p>Presenta informes técnicos a su superior inmediato, con observaciones y sugerencias sobre situaciones detectadas en los análisis de las nóminas.</p> <p>Supervisa, controla y evalúa el personal a su cargo.</p> <p>Verifica la correcta ejecución de la nómina del personal de la Institución.</p> <p>Opera el microcomputador para acceder información.</p> <p>Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</p> <p>Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</p>
-------------------------	--

PERFIL DEL CARGO	
Nombre del Cargo	Asistente de Recursos Humanos
Descripción del Cargo	Planificar y coordinar las actividades relacionadas con la administración y desarrollo de los recursos humanos
Superior Inmediato	Jefe de Recursos Humanos
Personal a su cargo	-----
Salario del Cargo	Rango salarial establecido
REQUISITOS	
Edad	18 – 30 años
Formación Académica	Estudiante o egresado de carreras técnicas administrativas
Experiencia	03 años en cargos similares
COMPETENCIAS LABORALES	
Habilidad Tecnológica	Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet- Intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes, documentos internos y/o externos y todo aquello que se necesite para su gestión.
Leyes laborales	Conocimiento teórico práctico en legislación laboral, del INSS, IR

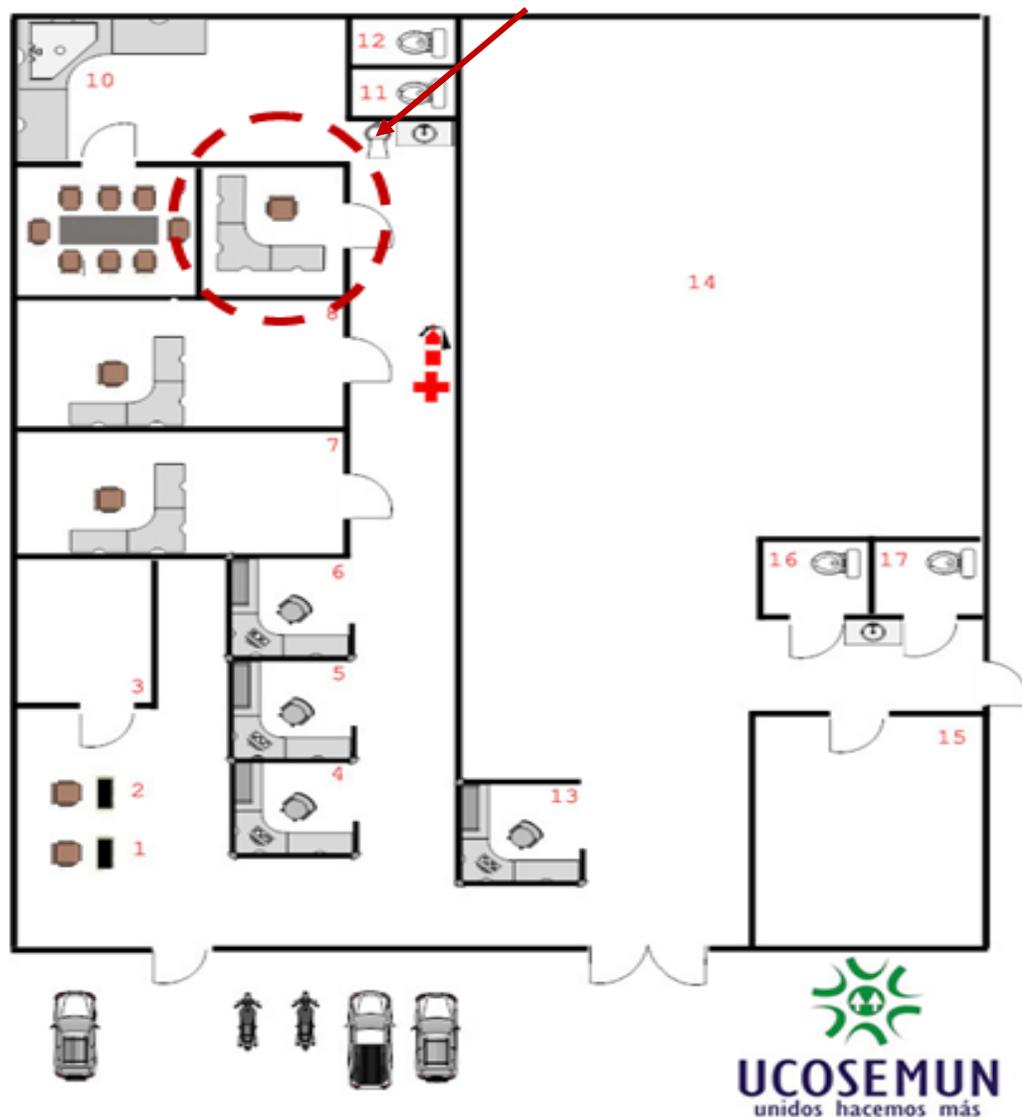
Planificación y Control	Capacidad para determinar de forma eficaz fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, por medio del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.
Capacidad de Análisis / Toma de Decisiones	Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de los objetivos propuestos, basándose para ello en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como en las posibilidades de implementación.
Estabilidad Emocional	Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo.
Orientación al Logro	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo.
Actitud de Servicio	Disposición para satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, para contribuir a los objetivos comunes de la organización.
Integridad	Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas.
Comunicación efectiva con calidez	Capacidad de escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.

	<p>Capacidad para redactar ideas claramente y gramáticamente correctas.</p> <p>Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva.</p>
Creatividad	Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas y eficaces para mejorar los procesos funcionales y estratégicas.
Otras Habilidades y Destrezas	<p>Excelentes relaciones interpersonales</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación</p> <p>Eficiente administración del tiempo</p>
FUNCIONES DEL CARGO	
Responsabilidades	Actividades
Planificación y Control	<p>Apoyar el proceso de contratación de personal.</p> <p>Llevar el control del plan de capacitación y desarrollo de personal.</p> <p>Distribuye, coordina y supervisa el trabajo del personal responsable de las unidades de nómina.</p>
Planificación y Control	<p>Elaborar, actualizar y garantizar la implementación y cumplimiento de las políticas y normas de personal.</p> <p>Planificar y coordinar la evaluación del desempeño a nivel institucional.</p>

	<p>Opera el microcomputador para acceder información.</p> <p>Coordina las reuniones con los miembros de las unidades, con la finalidad de fomentar el trabajo en equipo y optimizar los resultados obtenidos en los procesos.</p> <p>Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</p> <p>Realiza cualquier otra tarea que le sea asignada por su jefe inmediato.</p> <p>Presenta informes técnicos a su superior inmediato, con observaciones y sugerencias sobre situaciones detectadas en los análisis de las nóminas.</p> <p>Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</p>
--	--

2.1.8. Ubicación propuesta para área de Recursos Humanos dentro de las instalaciones de UCOSEMUN R.L.

La ubicación física del área de recursos humanos a implementar en UCOSEMUN R.L. estará ubicada donde actualmente es la sala de juntas ⁸; ya que es un lugar muy espacioso por lo que se propone levantar una división y asignar el espacio sobrante para montar el área de recursos humanos a como se puede observar en el grafico siguiente:



Gráfica 5: Ubicación propuesta para el área de RRHH dentro de las instalaciones de UCOSEMUN R.L.

⁸ Ver anexo N°. 3: Distribución de planta actual de UCOSEMUN R.L.

2.1.9. Requerimientos físicos necesarios para la funcionalidad del área de recursos humanos

Descripción	Cantidad
Escritorio	1
Sillas	3
Archivadora	1
Computadora	1
Impresora	1
Scanner	1
Papelería	---

Tabla N° 5: Requerimientos físicos para el área de RRHH

CAPITULO III.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA UNIÓN DE COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES DEL NORTE R. L (UCOSSEMUN, R.L.)

3.1. Análisis de puestos de trabajo en UCOSEMUN R.L.

Es la tarea de encontrar a la persona idónea para un puesto de trabajo identificando el tipo de funciones y actividades que se deberán ejecutar, así como las habilidades necesarias para desarrollarlas en forma adecuada en el desenvolvimiento del puesto.

En UCOSEMUN R.L. el gerente general es el encargado de la creación de los puestos de trabajo orientándose según las necesidades de la organización, pero quien en realidad se encarga de analizarlos y aprobarlos es el consejo de administración.

Las posibilidades de la aplicación del análisis de puestos son muy variadas, en virtud de conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones, algunas son:

- Para realizar adecuadamente la selección, reclutamiento y contratación.
- Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo de personal.
- Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- Como parte integrante de manuales de organización.
- Para fines contables y presupuestales.
- Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- Para efectos organizacionales y de planeación de recursos humanos.
- Como valioso instrumento en auditorías administrativas.

3.1.1. Fases para la definición de puestos en UCOSEMUN R.L.

3.1.1.1. Análisis de puestos.

El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas idóneas para desempeñarlos; a como mencionábamos anteriormente esta fase es realizada por el consejo de administración. Quienes proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos, especificaciones del puesto y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

Pasos Preliminares

- Informar a los empleados las razones que llevaron a la empresa a efectuar el análisis de puestos.
- El analista debe familiarizarse con la organización en sí y con su entorno externo. Una vez que el responsable del análisis de puesto posea un adecuado grado de conocimiento del entorno, la organización, y los empleados, el analista debe:
 - Identificar los puestos que es necesario analizar.
 - Elaborar un cuestionario para el análisis del puesto.
 - Obtiene información para el análisis del puesto.

Esto tiene como fin lograr la cooperación de los empleados durante el análisis de puesto, así mismo evitar que el personal se sienta descontento y amenazado con la realización de esta actividad.

Procedimientos

- Determinar el uso de la información del análisis de puesto.
- Reunir y revisar la información previa disponible, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos.

Seleccionar posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando a muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis del puesto.

Reunir información del análisis de puesto. Es analizar realmente el puesto obtenido, los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

Revisar la información con los participantes. Verificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos involucrados. Este paso de revisión puede ayudarle a obtener la aceptación del ocupante del puesto, de los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

Elabore una descripción y especificación del puesto.

3.1.1.2. Descripción de puestos

La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad.

A continuación presentamos conceptos técnicos relacionados con la descripción del puesto.

Nombre del Puesto: Permite identificar con facilidad el puesto de trabajo.

Posición el puesto en el organigrama: Se relaciona con el lugar del puesto.

Subordinación: Permite establecer la relación jerárquica del Puesto de Trabajo.

Supervisión: Relacionado con el desempeño del trabajo y grado de autoridad.

Comunicaciones Colaterales: Flujos de información con otras áreas, con las cuales

se interrelacionan el Puesto de Trabajo.

Tareas o Atribuciones: Trabajo que el empleado deberá realizar en un tiempo determinado.

Factores de Especificaciones: Requerimientos que debe reunir el aspirante a un Puesto de Trabajo, influye preparación académica, experiencia, intelectualidad, confianza, Estructura física, responsabilidades, etc.

3.1.1.2.1. Cuestionario de descripción y análisis de cargo que se aplicaran a los miembros de la organización

I IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del puesto: _____

Gerencia o Departamento: _____

Dependencia Directa: _____

Cargos Subordinados: a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

Fecha de aplicación: _____

Objetivos del cargo: _____

II FUNCIONES:

I. Funciones que realiza diariamente:

Función Principal	% Tiempo Laboral (Hrs)

II. Funciones que realiza periódicamente:

Función Secundaria	% Tiempo Laboral (Hrs)

III. Funciones que realiza ocasionalmente:

Función ocasional	% Tiempo Laboral (Hrs)

III. REQUISITOS DEL CARGO:

1. ¿cuál es el nivel académico para el desempeño del cargo?

Enseñanza Media: _____

Enseñanza Técnico Profesional: _____

Universidad: _____ Especialidades: _____

En este caso especifique que tipo de especialidad:

Otros conocimientos adicionales que se requieran para el desempeño del puesto:

2. ¿para la ejecución del puesto cuantos años de experiencia se necesitan?

Justifique su respuesta:

Experiencia y adiestramiento adquirido en su puesto:

3. Clasifique las habilidades que debe de poseer:

Habilidades	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Capacidad táctil			
Rapidez de decisión			
Habilidad expresiva			
Coordinación tacto visual			
Coordinación general			
Iniciativa			
Creatividad			
Capacidad de juicio			
Atención			
Comprensión de lectura			
Cálculo			
Redacción			
Nivel Académico			
Trabajo de equipo			

Liderazgo			
Sociabilidad			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			
Minuciosidad			

IV. RESPONSABILIDAD

¿Cuáles son las responsabilidades necesarias para el desarrollo del puesto de trabajo? ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una X).

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes		
Uso de materiales		
Responsabilidad sobre el tratamiento de información confidencial		
Supervisión del trabajo de otras personas		
Manejo de dinero, títulos o documentos afines.		

¿Cuáles de las siguientes tareas usted realiza para obtener información técnica que su puesto de trabajo requiere?, Compare el tiempo que usted dedica a esta tarea en relación con el que emplea en realizar otras asociadas a su trabajo. (Marque con una X sólo en aquellas tareas que usted realiza).

Tareas	Tiempo usado en comparación con las otras tareas que realiza en su puesto			
	Muy poco	Poco	Casi el promedio	Mayor
Leer publicaciones técnicas acerca de procedimientos y métodos.				
Participación en cursos o seminarios relacionados con su trabajo.				
Estudiar los programas y los sistemas de operación existentes para obtener y mantener la familiaridad con estos.				
Llevar a cabo investigaciones bibliográficas necesarias para el desarrollo de su trabajo.				
Asistir a reuniones de información en que se definan normas o procedimientos.				
Consultar a compañeros de trabajo a fin de intercambiar nuevas ideas y técnicas.				

Consultar a otros equipos técnicos del Servicio para intercambiar nuevas ideas y técnicas.				
Asistir a reuniones para ver estado de avance de proyectos.				
Asistir a reuniones de equipo para revisar estrategias del departamento o división.				
Discutir los planes y objetivos del departamento con el jefe.				

V CONDICIONES AMBIENTALES:

Marque con una X las condiciones ambientales con las que se vincula el puesto.

Condiciones Ambientales	Marque con una x
Frio	
Calor	
Ruido	
Exposición a la humedad	
Cambios Bruscos de Temperatura	
Poca ventilación de aire	
Exposición al polvo	
Problemas ergonómicos	
Poca luminosidad	

Otros:

Riesgos que pueden ser causados por el desarrollo de las funciones del cargo:

3.1.1.3. Especificación de puestos

La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa; es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñara la labor. Estos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental, y así mismo familiaridades con aspectos lingüísticos, legales y culturales. La realización de este documento puede hacerse por separado o bien formar parte de la misma descripción del puesto.

A continuación presentamos conceptos técnicos relacionados con la especificación del puesto.

Aptitud: Disposición natural o adquirida, describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos y experiencias.

Niveles de Desempeño: Se relaciona con el rendimiento mínimo y máximo del empleado. Metas del puesto.

Condiciones de Trabajo: Se relaciona con el medio ambiente en que el empleado ejecutara las tareas del puesto de trabajo.

Habilidad: Capacidad para desempeñar cierto tipo de trabajo.

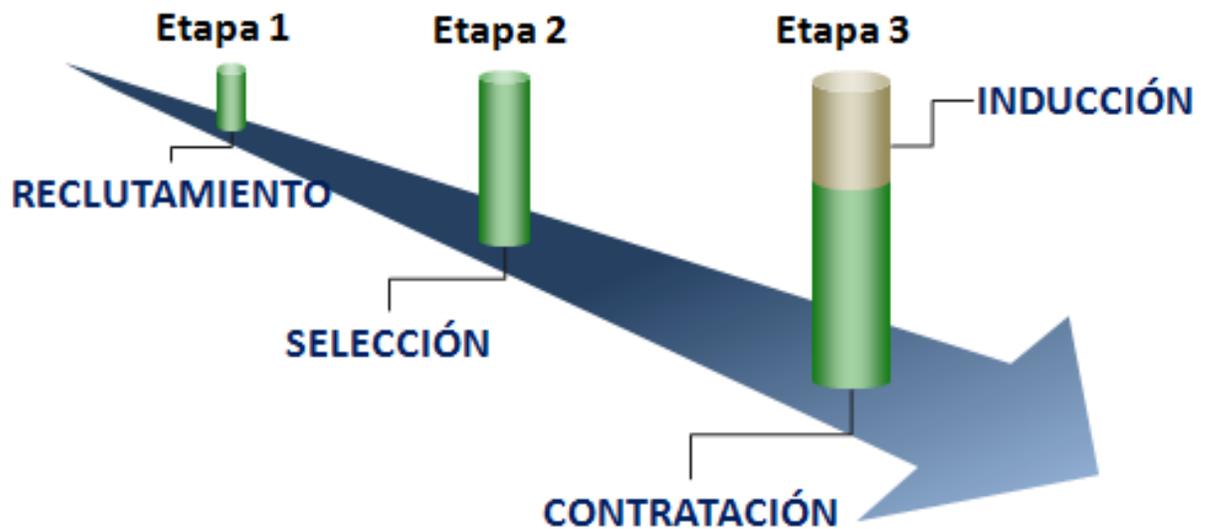
Iniciativa: Empleados que realizan sus trabajos con autonomía, no es necesario asignarles tareas o atribuciones estructuradas.

Requisitos: Condiciones que demanda el puesto de trabajo de los aspirantes a ocuparlo.

Riesgo: Peligros al que se expone el empleado en la ejecución del trabajo.

3.2. Proceso de contratación de personal

El proceso de contratación de personal inicia encontrando la necesidad de la existencia de una vacante dentro de la organización posteriormente este proceso se divide en las siguientes etapas



Grafica N° 6: Etapas del proceso de contratación de personal.

A continuación detallamos todo el proceso de contratación de personal iniciando con la existencia de una vacante dentro de la organización seguida de reclutamiento, selección, contratación y finalizando con la inducción de personal una vez contratado.

3.2.1. Plan de necesidad de vacantes.

La planeación de RRHH es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

3.2.1.1. Los elementos de una planeación eficaz de recursos humanos

Pronóstico de la demanda de empleados.

Un componente fundamental de la planeación de recursos humanos es el pronóstico de la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización.

La demanda de recursos humanos puede ocurrir por causas externas (Causas económicas, sociales, tecnológicos y competitivas.), organizacionales (Planes estratégicos, presupuesto, ventas y producción, nuevas actividades y cambios organizacionales.) y laborales (Jubilaciones, renuncias, terminaciones de contrato, decesos y permisos no remunerados.).

Pronósticos de la oferta de empleados.

Una vez que en la organización se han pronosticado los requerimientos futuros de personal, a continuación debe determinar si dispone de la cantidad y tiempo suficiente de personas para cubrir las vacantes esperadas. Es posible aplicar el análisis de la oferta a las dos fuentes de reclutamiento: interna y externa.

Oferta interna de trabajo.

Un análisis de la oferta interna puede comenzar preparando organigramas, o sea representaciones gráficas de todos los puestos existentes dentro de la organización, más el número de personas que los ocupan. Este se lleva a cabo a través de una auditoria de la actual fuerza de trabajo para conocer el potencial de los trabajadores actuales y así determinar si la vacante actual puede llenarse con personal de la organización.

Las auditorias de personal y los cuadros de reemplazos de potenciales son elementos esenciales para la base de datos de recursos humanos, ya que permite conocer a fondo el potencial del personal actual, contribuye en la planificación del reclutamiento, capacitación y la planificación de las carreras

profesionales de manera más efectiva. Incluso ayuda a identificar personal con claro potencial de desarrollo.

Es de vital importancia que los responsables de recursos humanos manejen en la base de datos de recursos humanos un inventario de personal, donde cada empleado con aspiración a promoción tengan su respectivo formato de promoción potencial.

Oferta externa de trabajo

Cuando una organización carece de oferta interna de empleados para promociones, o bien, cuando cubre posiciones de nivel básico, los gerentes o los responsables del área de recursos humanos deben considerar la oferta externa de trabajo.

3.2.2. Reclutamiento de Personal

Conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración. Éste debe de ser rápido y de respuesta rápidas.

3.2.2.1. Proceso de Reclutamiento

El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la gerencia. Luego procederá a la divulgación y recepción de candidatos. El plan de recursos humanos es útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional (Solicitud de Empleo).

3.2.2.2. Entorno de Reclutamiento

Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites del ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo. Los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la organización.
- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

Canales para la recepción de candidatos

- La organización.
- Medios de comunicación masivas.
- Bolsas de trabajo.
- Instituciones educativas.
- Familiares o recomendados.
- Otras empresas.

3.2.3. Selección

La selección de personal es informal por motivos de rapidez y economía, aunque esta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos.

El proceso de selección incluye una serie de actividades diseñadas para obtener datos relevantes acerca de un candidato en particular, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométrías, los exámenes médicos, entre otros.

3.2.3.1. La entrevista de trabajo

Es un tipo de comunicación interpersonal (entrevistador-entrevistado). Cuyo fin es intercambiar información valiosa y deben tenerse en cuenta los siguientes pasos:

Preparación del Entrevistador: Requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den indicaran la idoneidad del candidato. Los entrevistadores deben explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

Creación de un Ambiente de Confianza: La labor del entrevistador es crear un ambiente de aceptación recíproca. Tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable.

Intercambio de la Información: Se basara en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante.

Terminación: Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado la lista de preguntas y expira el tiempo planeado, debe poner fin a la entrevista.

Evaluación: Inmediatamente después que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generadas por el candidato.

3.2.3.2. Verificación De Datos Y Referencias.

El responsable de recursos humanos debe desarrollar una técnica de verificación de información, por tanto debe realizar una exhaustiva investigación laboral que permita predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto. Los tipos de investigación que debe realizar son:

- Investigación de antecedentes de trabajo.
- Investigación de antecedentes penales.
- Investigación de cartas de recomendación.
- Investigación en el domicilio.

Elementos de apoyo de la entrevista

- **Solicitud:** Es una herramienta que servirá de base para todos los demás procesos ya que sus datos es fuente de información comparable entre los diferentes candidatos.
- **Currículum:** Al igual que la solicitud su papel es de fuente de información en la cual el candidato puede utilizarlo expresando cada uno de sus logros o experiencias laborales.
- **Pruebas psicométricas:** Comprende la aplicación de ciertas pruebas para tener un marco de referencias sobre el potencial intelectual y personalidad del candidato.

3.2.3.3. Tipos de pruebas

Pruebas de personalidad

Las pruebas de personalidad están enfocadas principalmente a los aspectos emocionales, sociales, axiológicos y motivacionales que distinguen a una persona de las demás.

Su empleo es obligado cuando se desea saber si una persona se encuentra libre de problemas psicológicos que interfieran en su relación consigo mismo y en su trato con sus semejantes, la posibilidad de adaptación a un nuevo ambiente y el sano manejo de situaciones frustrantes.

Pruebas de inteligencia

Estas pruebas están diseñadas para medir características como el equilibrio emocional, la perseverancia, la confianza en sí mismo y muchas otras. Muchos jefes de personal consideran la personalidad como el factor decisivo del éxito o fracaso en el empleo. Es una opinión bastante generalizada que para ciertos tipos de cargos, las características personales pueden tener mayor importancia que la habilidad o el conocimiento del empleo.

Pruebas de intereses

Las pruebas de interés requieren esencialmente que los individuos sometidos a ellas manifiesten el grado de afición que sienten por actividades distintas, como empleos, pasatiempos, recreación y diversiones. A veces se consigue dicha declaración, presentando al sujeto grupos de tres actividades, por ejemplo, y rogándole que indique cuál es la que le gusta más y cual la que le agrada menos.

Pruebas de rendimiento

Tienen por objeto valorar el grado de adelanto de los individuos en cualquiera actividad laboral que se les confíe. En la vida de los negocios y de la industria se utilizan principalmente estas pruebas para la aceptación de individuos para

empleos en que hacen falta trabajadores con experiencia. Las pruebas de rendimiento en el trabajo pueden constar de diversos puntos, como por ejemplo, preguntas verbales, ejercicios escritos en contestación a preguntas objetivas y exámenes prácticos del trabajo en cuestión.

Pruebas de aptitud

Estas pruebas son importantes para verificar de algún modo las capacidades que poseen los candidatos para ocupar el puesto. Una prueba de inteligencia viene a ser una especie de prueba de aptitud que mide la capacidad total de aprender del candidato, sin embargo los psicólogos han perfeccionado también un gran número de pruebas de aptitud, mucho más especializadas, con el propósito de predecir las probabilidades de que el solicitante pueda aprender oficios específicos.

Pruebas médicas

Es de importancia básica en las organizaciones, ya que permiten determinar el grado de influencia que tendrá el nuevo empleado en elementos tales como la calidad de trabajo, cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

Los exámenes médicos, no se realizan para discriminar a un candidato, por el contrario son utilizados para constatar la aptitud física del mismo para el puesto propuesto, además permiten detectar incapacidades y enfermedades preexistentes a la relación laboral.

3.2.4. Contratación

Este es un proceso simple si se toman en cuenta los detalles legales que implica, o bien muy complejo y preocupante cuando éstos se pasan por alto. Antes de entablar una relación laboral con un trabajador, es muy importante conocer todos los compromisos legales que este hecho conlleva. Se recomienda considerar y prever todas las acciones a realizar en cada una de las siguientes áreas:

Formas de contratación y cláusulas especiales del contrato (confidencialidad, traslados, patentes y otras), duración de los contratos, derechos y obligaciones que contraen tanto el empleador como el trabajador, entre otros.

3.2.4.1. Inducción

Es la aplicación entre los recién contratados de un programa de orientación que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados. Una vez que se toma la decisión de contratar a un individuo, es importante que el nuevo empleado reciba una orientación adecuada acerca de la organización y de su área de trabajo para que su integración sea más rápida.

Deberá ser presentado al resto de los empleados, enseñarle la localización de las instalaciones y las características de su trabajo específico, así como explicarle las operaciones totales de la organización, además de sus políticas para que sepa qué es lo que se espera de él.

La inducción es un factor de gran importancia para la empresa, por lo cual es necesario determinar:

- Las personas que se encargarán de realizarla.
- El material de apoyo que se utilizará en el proceso.
- El momento en que se llevará a cabo.

Además se deberá considerar la posibilidad de contar con un manual de inducción que contenga temas como:

Seguimiento de la orientación:

Los programas de orientación que tienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento. El seguimiento se hace necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no

recuerdan cuánto se les informó en las primeras sesiones.

El departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de orientación.

3.3. Proceso de despidos

UCOSEMUN toma la decisión de terminar la relación laboral entre la organización y el empleado. Esto lo realiza cuando se origina una razón ya sea disciplinaria, económica o, personales y varias más.

Aplicando la función del departamento de recursos humanos en el proceso de despido de personal este deberá de consistir en emplear el método más satisfactorio para llevar a cabo el término del vínculo laboral con el mínimo de dificultades (llamadas de atención, deficiencia laboral, incumplimiento del reglamento interno, espionaje laboral).

3.3.1. Renuncias

En UCOSEMUN se da este proceso cuando el empleado se jubila, recibe mejores ofertas externas de trabajo, o por las relaciones conflictivas con miembros de la organización o a razones personales.

La renuncia voluntaria constituye siempre un procedimiento más libre de dificultades para la organización. Permite que se reorganice el área en que ha surgido el problema sin añadir un problema legal.

3.3.2. Suspensión de Relaciones laborales

Del Capítulo V del Código del Trabajo, Arto. 35 - 39. Suspensión es la interrupción temporal de la ejecución del contrato de trabajo. La suspensión puede ser parcial o total en lo que se refiere a las obligaciones fundamentales del contrato de trabajo, y puede ser individual o colectiva en lo que se refiere a la

cantidad de trabajadores; puede provenir de causas justas imputables al trabajador. Ejemplo Enfermedad, accidente, etc. Y de causas no justificable imputables al trabajador por ejemplo: Como medida disciplinaria, problemas financieros o técnicos.

3.3.2.1. A continuación presentamos los procedimientos a utilizar en la organización para la suspensión de labores.

Suspensión Colectiva del Contrato de Trabajo:

Presentar solicitud del empleador al inspector departamental de trabajo competente, explicando las razones y hechos que motivan la petición.

Emplazamiento de la Inspectoría Departamental del trabajo a los trabajadores para que aleguen lo que tengan a bien, Aperciendo a ambas partes que deberán nombrar comisión negociadora y citación a trámite conciliatorio.

La inspectoría del trabajo practicara inspección en documentos de la empresa para constatar las causales.

- Resolución del Inspector Departamental sobre la petición.
- Recurso de Apelación ante el inspector General del Trabajo.
- Pago de seis días de salario a los trabajadores suspendidos.
- Obligación de otorgar de nuevo el puesto de trabajo al personal suspendido.
- Obligación de la empresa brindar la información que el MITRAB solicite mientras dure la suspensión.

Suspensión de Contrato Individual

El procedimiento dependerá de la causal de la suspensión del empleado; causas contempladas en el Arto. 37 del Código del Trabajo.

3.3.3 Terminación del contrato de trabajo

Del Capítulo VI, Arto. 40 del Código del Trabajo. La terminación del contrato individual pone fin a la generación de los derechos y obligaciones que emana de los mismos.

La organización puede decidir unilateralmente dar por terminado el vínculo laboral que mantiene con un empleado. Por lo general esta decisión obedece a razones disciplinarias o de productividad.

Procedimientos:

- En caso de utilización de la vía administrativa (Empleador - Empleado).
- Notificación de trámites de despido (Derechos acumulados por el trabajador y carta de despido).
- Convocatoria a Comisión Bipartita. (En caso de existir sindicato).
- A través del MITRAB.
- Se presenta la solicitud del empleador al Inspector Departamental del MITRAB, explicando los hechos en que se fundamenta su petición.
- El inspector del MITRAB cita al empleado para que alegue lo que tenga a bien.
- Con lo alegado por el trabajador y las pruebas aportadas por ambas partes el inspector emitirá resolución.
- Durante el periodo que dure la resolución, se realizara una suspensión temporal sin goce de salario, fundado en el reglamento interno.

3.4. Registros y expedientes

En esta organización el manejo de los expedientes del personal se lleva de la siguiente manera: el gerente es el encargado de archivar cada uno de los expedientes en archivadora de una manera inadecuada ya que no son actualizados constantemente es por ello que planteamos como se deberán llevar a cabo el registro del expediente del personal de forma óptima.

3.4.1 Registros y expedientes de personal

El expediente de personal, es el instrumento idóneo de que disponen las partes en una relación laboral, empleador y trabajador, para registrar todos los acontecimientos que sucedan en el transcurso de la relación laboral y para disponer de toda la información correcta, a fin de que se pueda tomar una decisión objetiva.

Deben existir registros y expedientes que contengan el historial de cada uno de los empleados y funcionarios de la empresa sin excepción alguna, ya que es una obligación que impone la ley del empleador en el Arto. 17 del código del trabajo, en los cuales deben figurar los siguientes documentos:

- Solicitud de empleo.
- Hoja de vida.
- Contrato de trabajo.
- Nombramiento.
- Promociones, ascensos y transferencias.
- Faltas.
- Permisos concedidos.
- Control de vacaciones.

- Fotocopias de títulos y certificados de estudios.
- Otra documentación relacionada al cargo y a su comportamiento laboral.

El expediente laboral debe ser patrimonio tanto para el empleador como para el trabajador, ya que de una buena administración del expediente laboral depende el tomar decisiones acertadas.

3.4.2. Expediente Laboral

El expediente laboral de la empresa, debe contener toda la comunicación que el empleador realice con las autoridades laborales del ministerio del trabajo, que tenga relación con la aplicación e interpretación del código del trabajo, convención colectiva, reglamento interno, y toda la disposición legal que emane de las autoridades laborales entre otros. Este expediente debe contener entre otros los siguientes documentos:

- Reglamento Interno si lo hubiera.
- Inspecciones practicadas por los inspectores del Ministerio del Trabajo.
- Recomendaciones dictadas por las autoridades del Ministerio del Trabajo.
- La ultima planilla de los trabajadores. Esta debe irse actualizando preferiblemente cada quincena o mes en función de los periodos de pago de la empresa.
- Consultas que se le haya hecho a las autoridades laborales para demostrar ante cualquier problema que se ha estado actuando bajo orientaciones del MITRAB.

3.5. Capacitación y desarrollo de personal

Tanto la Capacitación como el Desarrollo de los Recursos Humanos son factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización.

Desarrollar actitudes así como destrezas (aptitudes) y el crecimiento personal profesional, en los empleados y ejecutivos permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

3.5.1. Objetivos de la Capacitación Y Desarrollo

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad y en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

3.5.2. Pasos Para Implantar los programas de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

La utilización efectiva de los Recursos Humanos en el momento actual y en el futuro dentro de la organización, depende de la correcta aplicación de las fases de capacitación: Detectar Necesidades de Capacitación, Identificar los Recursos

para la Capacitación, Diseño del Plan de Capacitación, Ejecución del Programa de Capacitación y la Evaluación, control y seguimiento.

3.5.3. Detectar las necesidades de capacitación

Es el primer paso en el proceso de capacitación, detectar las necesidades de capacitación contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

3.5.3.1. Análisis para detectar las necesidades de capacitación

Análisis Organizacional: que es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la Compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.

Análisis de Tareas: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.

Análisis de la Persona: dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona debemos hacernos dos preguntas ¿A quién se necesita capacitar? Y ¿Qué clase de capacitación se necesita? En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa. Es importante aclarar que esta información la obtenemos a través de una encuesta.⁹

⁹ Ver anexo 5. Cuestionario para detectar necesidades de capacitación (DNC)

En la fase de detección de las necesidades de capacitación se presentan elementos a considerar que facilitan la clasificación de dichas capacitaciones según:

- **Tiempo:** A corto plazo y a largo plazo.
- **Ámbito:** Generales (conocimiento de la empresa, procesos) y específicas.
- **Situación laboral:** Para formación inicial (costumbres y procedimientos), manutención y desarrollo, complementación (reubicación o reemplazo) y especialización (promoción o ascensos).

3.5.2.2. Identificación de recursos:

Los recursos que se requieren para realizar la capacitación al personal son de suma importancia, ya que sin los mismos no se pueden impulsar los planes ni programas establecidos.

Los Recursos pueden ser de diferentes tipos:

- **Financieros:** Designación presupuestaria.
- **Humanos.**
- **Institucionales:** Organismos externos a la empresa, públicos o privados, que realizan una labor de apoyo a la tarea del departamento de Recursos Humanos.
- **Materiales:** Infraestructura, condiciones para trabajar y materiales.

3.5.2.3. Evaluación, control y seguimiento de la capacitación

Es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un Programa de Capacitación, durante y al finalizar dicho programa. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación. Permite la medición científica de los fundamentos, aplicación, efectos a corto y a largo plazo, de las acciones del diseño y la ejecución de los "Programas de Capacitación".

3.5.2.4. Pasos Para Implantar los programas de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos

Es necesario convencer a los participantes de la importancia del programa de capacitación. Debe además contarse con capacitadores aptos.

Hay que buscar siempre la retroalimentación de los participantes para monitorear el éxito o fracaso del programa. Es también muy importante mantener registros del programa para poder evaluar y toma decisiones.

3.5.2.5. Evaluación del éxito de los programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos

Existen varias formas para realizar una evaluación del desarrollo de recursos humanos:

Las opiniones de los participantes: Es una forma barata y rápida de obtener información y sugerencias de los participantes. Lo malo es que se basa en opiniones y no en hechos, es decir, su opinión puede ser excelente y sin embargo, no aprendió algo con el programa.

El alcance del aprendizaje: Se utilizan pruebas antes y después del programa para comparar el avance obtenido.

El cambio del comportamiento: Que lo aprendido realmente se refleje en la práctica.

El logro de los objetivos del desarrollo de recursos humanos: Sirve para determinar el grado de avance de los objetivos establecidos al inicio.

3.6. Compensación

Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La compensación tiene dos componentes: Los pagos financieros directos en forma de sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos; y los pagos indirectos en forma de prestaciones financieras como seguro y vacaciones pagadas.

Beneficios: Es el conjunto de elementos que conforman los salarios de acuerdo a las disposiciones impuestas por el código del trabajo, Capítulo IV de los salarios, arto. 81 al 100.

Salario: Según el Código del trabajo – arto.81. Se considera salario la retribución que paga el empleador al trabajador en virtud del contrato de trabajo o relación laboral.

Salarios por días trabajados (Código del trabajo – arto. 83): El salario puede pagarse por unidad de tiempo (mes, quincena, semana, día, u hora); por unidad de obra (pieza, tarea o a destajo); y por comisiones sobre las ventas o cobros por cuenta del empleador.

Duración máxima de las jornadas (arto. 51): Duración máxima de 8 hrs. Diarias y 48 semanales.

Horas extraordinarias (arto. 62): Las horas extraordinarias de labor serán pagadas un 100% más de lo estipulado para la jornada a normal.

Aguinaldo (arto. 93 - 99): Queda establecida una remuneración anual complementaria o aguinaldo. Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le pague un mes de salario adicional después de un año de trabajo continuo o la

parte proporcional que corresponda al periodo de tiempo mayor de un mes y menor de un año.

Vacaciones (art. 76 - 80): Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de quince días de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones, por cada seis meses de trabajo interrumpido al servicio de un mismo empleador.

De los descansos legales: De los estipulados en el Código del Trabajo Arto. 64 al Arto. 75.

La seguridad social (art. 114): Cuando el trabajador no este cubierto por el régimen de seguridad social, o el empleador no lo haya afiliado al mismo, este último deberá pagar las indemnizaciones por muerte o incapacidad ocasionadas por accidentes o riesgos profesionales.

3.6.1 Incentivos

Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales (incluye incentivo por antigüedad; Los porcentajes por antigüedad fueron dados por decreto ministerial), oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro.

3.7. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, en el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.

Actualmente UCOSEMUN cuenta con un formato aplicable semestralmente para la evaluación del desempeño.

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

3.7.1. Objetivos

- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Obtener el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales.

3.7.2. Razones por la que las organizaciones se preocupan por evaluar el desempeño

- Proporcionar un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en algunos casos despidos.
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, actitudes, habilidades o conocimientos.

- Posibilita que los subordinados conozcan lo que los jefes piensan de ellos.

3.7.3. Ventajas de la evaluación del desempeño

- Se evalúan los niveles del desempeño organizacional.
- Se mejoran las políticas de compensación.
- Se identifica la necesidad de capacitación y desarrollo.
- Desarrollo de la carrera profesional.
- Se corrigen los errores y mal diseño de puestos.
- En ocasiones el desempeño laboral se ve afectado por factores externos tales como salud, familia, finanzas, otros. En caso de que esto llegase a suceder recursos humanos podría prestar ayuda al trabajador para superarlos.

3.7.4. Formato de evaluación al desempeño aplicable a los empleados de UCOSEMUN R.L.

EMPLEADOS EN PERIODO DE PRUEBA

A: DATOS GENERALES:

Nombre del trabajador: _____

Cargo: _____

Área de dependencia: _____

Jefe inmediato: _____

Fecha de evaluación: _____

Periodo evaluado: _____

Evaluado por: _____

Cargo del evaluador: _____

B: CUESTIONARIO DE EVALUACION:**1. CONOCIMIENTO DE LA COOPERATIVA.**

Evalúa el nivel de conocimiento que el colaborador ha alcanzado sobre la misión, visión, objetivos y valores institucionales, así como los diferentes productos y servicios que ofrece la cooperativa.

A	100-90	B	90-80	C	80-70	D	70-60	E	60-50
Muestra interés por conocer el funcionamiento de la institución a través de reglamentos y estatutos institucionales.		Demuestra cierto grado de interés solo por conocer la misión y visión de la institución.		Algunas veces considera importante conocer el funcionamiento de la institución de una manera parcial.		Generalmente demuestra una forma pasiva cierto grado de interés por conocer algo de la institución, tomándolo como un requisito para su trabajo en prueba.		No se siente identificado con los valores institucionales, la misión y la visión la ve como un punto aislado de sus labores.	

Criterio adicional del evaluador.

2. CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES EN EL TRABAJO.

Califica el grado de conocimiento que el colaborador ha alcanzado sobre las funciones, tareas, responsabilidades y procedimientos relativos a su trabajo, así como el grado de interés demostrado.

A	100-90	B	90-80	C	80-70	D	70-60	E	60-50
Aprovecha al máximo la jornada de trabajo y ejecuta a lo inmediato en tiempo y forma todas las orientaciones de trabajo que recibe	Se mantiene en su lugar de trabajo. No descuida su trabajo y es capaz de realizar funciones extras. Es receptivo a orientaciones de trabajo que le bajan sus superiores.	Hay un empoderamiento un poco activo de las funciones y responsabilidades respecto a su trabajo. Es un poco activo y demuestra dinamismo para lograr el funcionamiento de su trabajo.	En varias ocasiones esta entretenido en otras funciones, lo que no le permite el cumplimiento de sus funciones, acepta las orientaciones sin preocuparse por cumplirlas.	Constantemente hay que estar recordándole sus responsabilidades y tareas. No permanece en su lugar de trabajo. Es muy pasivo y no demuestra iniciativa para mejorar el trabajo.					

Criterio Adicional del Evaluador.

3. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

Califica el nivel de organización y planificación que demuestra en el desempeño en su trabajo, lo que le permitirá cumplir con los resultados esperados.

A	100-90	B	90-80	C	80-70	D	70-60	E	60-50
Su organización y planificación le permite realizar un trabajo de calidad, lo que da como producto final un resultado positivo, cumpliendo con las metas esperadas.		La presentación que da con la organización de su trabajo es la esperada y aporta algo más lo que hace su trabajo satisfactorio.		Necesita de revisión para que logre la organización en todo su entorno laboral, puesto que presenta algunas dificultades en planificar y ejecutar acciones de trabajo.		En ocasiones debe de repetir los trabajos encomendados. Porque no realiza planificación ni organiza las actividades. Algunas veces realiza plan de trabajo y tiene temor para consultar dudas.		En general la eficacia del trabajo no es satisfactoria y no contribuye con los niveles de calidad de servicios establecidos. No se puede definir en el las líneas de trabajos encomendadas.	

Criterio Adicional del Evaluador.

4. PRODUCCION.

Evaluar el volumen y la calidad de trabajo realizado normalmente por el empleado en comparación con los niveles de otros empleados en funciones similares y el nivel esperado para el evaluado¹.

A	100-90	B	90-80	C	80-70	D	70-60	E	60-50
Sobrepasa el volumen de producción establecido por la institución entregando un trabajo oportuno y de calidad, poniendo en práctica todos los procedimientos y reglamentos establecidos.		Cumple con las funciones establecidas sobresalen en comparación con los demás empleados.		El volumen producido es aceptable dentro del rango esperado pero se preocupa por ser más eficiente y generar más productividad.		Con funciones similares a otros empleados su rendimiento no es satisfactorio, dejando tareas pendientes, lo que da como resultado una acumulación de trabajo que se traduce en debilidad institucional		El volumen de trabajo no es el esperado según parámetros establecidos por la institución, es inconsistente y no muestra cambios aun con llamados de atención.	

Criterio Adicional del Evaluador.

5. ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.

Evalúa la regularidad de asistencia, puntualidad y cumplimiento de los horarios internos de trabajo, considerando adicionalmente la frecuencia de faltas, permisos y atrasos.

A	100-90	B	90-80	C	80-70	D	70-60	E	60-50
Cumple cabalmente los requerimientos y asiste puntualmente a su trabajo siendo ejemplo para el resto de sus compañeros.		Poco incurre en faltas, justifica de manera inmediata y formalmente los atrasos y tardes.		La asistencia laboral es regular, cuando falta justifica de manera informal.		Es indisciplinado laboralmente y falta constantemente sin presentar ningún tipo de justificación. Siempre tiene un porque para llegar tarde.		Su impuntualidad no permite desarrollar su trabajo en tiempo y forma. Es deficiente en este aspecto.	

Criterio Adicional del Evaluador.

6. INICIATIVA-CREATIVIDAD.

Evalúa la actitud presentada por el empleado para presentar ideas, proyectos y la calidad de las mismas, dirigidas a contribuir al mejoramiento de sus tareas o funciones y en general de la institución.

A	100-90	B	90-80	C	80-70	D	70-60	E	60-50
Contribuye con excelentes propuestas y análisis que facilitan la adecuada resolución en el proceso de toma de decisiones para mejorar el servicio brindado.		Aporta buenas ideas para el análisis de los problemas de su área que ayudan a mejorar su trabajo.		Tiene buena iniciativa al plantear propuestas de solución de problemas que tienen que ver con su área de trabajo o a la institución en pro de un buen servicio.		Presenta aportes con iniciativa limitada, no logra propuestas completas ni concretas, para solucionar problemas que surgen.		Pocos aportes o propuestas de solución ante problemas, no muestra interés y está al margen de los problemas.	

Criterio Adicional del Evaluador.

7. RELACIONES HUMANAS.

Analiza la aptitud y actitud que presentan el empleado para crear y mantener un buen nivel y calidad de relaciones con sus superiores, compañeros y asociados de la cooperativa.

A	100-90	B	90-80	C	80-70	D	70-60	E	60-50
Sus relaciones con los demás son altamente satisfactorias y efectivas debido a que promueve el respeto y apoyo del personal.		Su trabajo lo realiza dentro de un ambiente de respeto y amistad, es amable siempre está dispuesto a cooperar con todo el equipo de trabajo.		Se relaciona de manera deseable, coopera, alienta, es fraterno, se interesa por el respeto del personal.		Relación laboral formal, cumple las normas simplemente no llega al nivel de cooperación.		Tiene dificultades de integración, se limita a cumplir lo suyo y pocas veces coopera con la integración del personal.	

Criterio Adicional del Evaluador.

Escala de Calificación

APRECIACION CUANTITATIVA (EN TERMINOS DE % DE LA CALIFICACION MAXIMA)	APRECIACION CUALITATIVA
Más del 90 % a 100%	EXCELENTE
Más del 80% a 90%	MUY BUENA
Más del 70% a 80%	SATISFACTORIA
Más del 60% a 70%	DEFICIENTE
Más del 50%	INACEPTABLE

3.8. Higiene y Seguridad

Los resultados obtenidos durante el diagnóstico de este proceso se determinaron que es el más descuidado, siendo el más importante pues de este depende la seguridad y protección del recurso humano; por ello es necesario realizar cambios inmediatamente.

Realizar la compra de equipo reductor de radiaciones generadas por las computadoras y colocarlo en todos los equipos de las áreas de la organización.

Los responsables de cada área deben de supervisar que los trabajadores cumplan con las normativas de seguridad institucional, principalmente el ingreso de alimentos y bebidas a las oficinas.

Proteger el cableado eléctrico que se encuentra descubierto en las diferentes áreas, además de colocar señales de peligro en los lugares de mayor riesgo en de la organización; de esta forma se evitará afectaciones al recurso humano o equipo tecnológico.

Establecer coordinación con los Bomberos y el Ministerio de Salud para que se impartan talleres y capacitaciones sobre seguridad e higiene laboral; además se programe visitas de supervisiones mensuales o trimestrales en donde se logre conocer el estado eléctrico y de infraestructura de la organización.

Habilitar la salida de emergencia presentada por la dirección y crear una nueva en donde no necesite tanto esfuerzo físico y sea accesible para todos los trabajadores.

Diseñar una ruta de evacuación, tomando en cuenta los estándares establecidos por la ley 118, además de implementar en todas las áreas señalizaciones de peligro, riesgo, preventivas o informativas que reduzcan el nivel de riesgo al que están expuestos los colaboradores.

Al valorar la situación de la organización donde realizamos el estudio con respecto a higiene y seguridad ocupacional, analizamos si los miembros de la organización están expuestos a enfermedades ocupacionales o peligros laborales.

Todo empleador tiene la obligación de adoptar medidas preventivas necesarias y adecuadas para proteger eficazmente la vida y salud de sus trabajadores, acondicionando las instalaciones físicas y proveyendo el equipo de trabajo necesario para reducir y eliminar los riesgos profesionales en los lugares de trabajo, sin perjuicio de las normas que establezca el Poder Ejecutivo a través del Ministerio del Trabajo. (MITRAB)

Para que la organización tenga una información más clara de la importancia que tiene la higiene y seguridad laboral a continuación lo detallamos.

3.8.1. Enfermedad y riesgos ocupacionales

Enfermedad ocupacional es todo estado patológico derivado de la acción continua de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador presta sus servicios y que provoque una incapacidad o perturbación física, psíquica o funcional permanente o transitoria, aun cuando la enfermedad se detectare cuando ya hubiere terminado la relación laboral (B., 2008).

Son riesgos ocupacionales toda lesión, enfermedad, perturbación funcional que sufra posteriormente el trabajador como consecuencia del accidente de trabajo o enfermedad ocupacional de que haya sido víctima. Se incluye en esta categoría los daños sufridos por el feto de la mujer embarazada o por el niño lactante como consecuencia de no haber cumplido el empleador con las normas de higiene y seguridad ocupacional establecida en el Capítulo I de este Título V del código del trabajo.

3.8.2. Seguridad en el Trabajo

Es el conjunto de acciones que permiten localizar y evaluar los riesgos, y establecer las medidas para prevenir los accidentes de trabajo. La seguridad en el trabajo es responsabilidad compartida tanto de las autoridades como de empleadores y trabajadores.

Cuando se presenta un accidente en la empresa intervienen varios factores como causas directas o inmediatas de los mismos. Estos pueden clasificarse en dos grupos:

3.8.2.1. Condiciones Inseguras

Se refieren al grado de inseguridad que pueden tener los locales, la maquinaria, los equipos, las herramientas y los puntos de operación.

3.8.2.2. Actos Inseguros

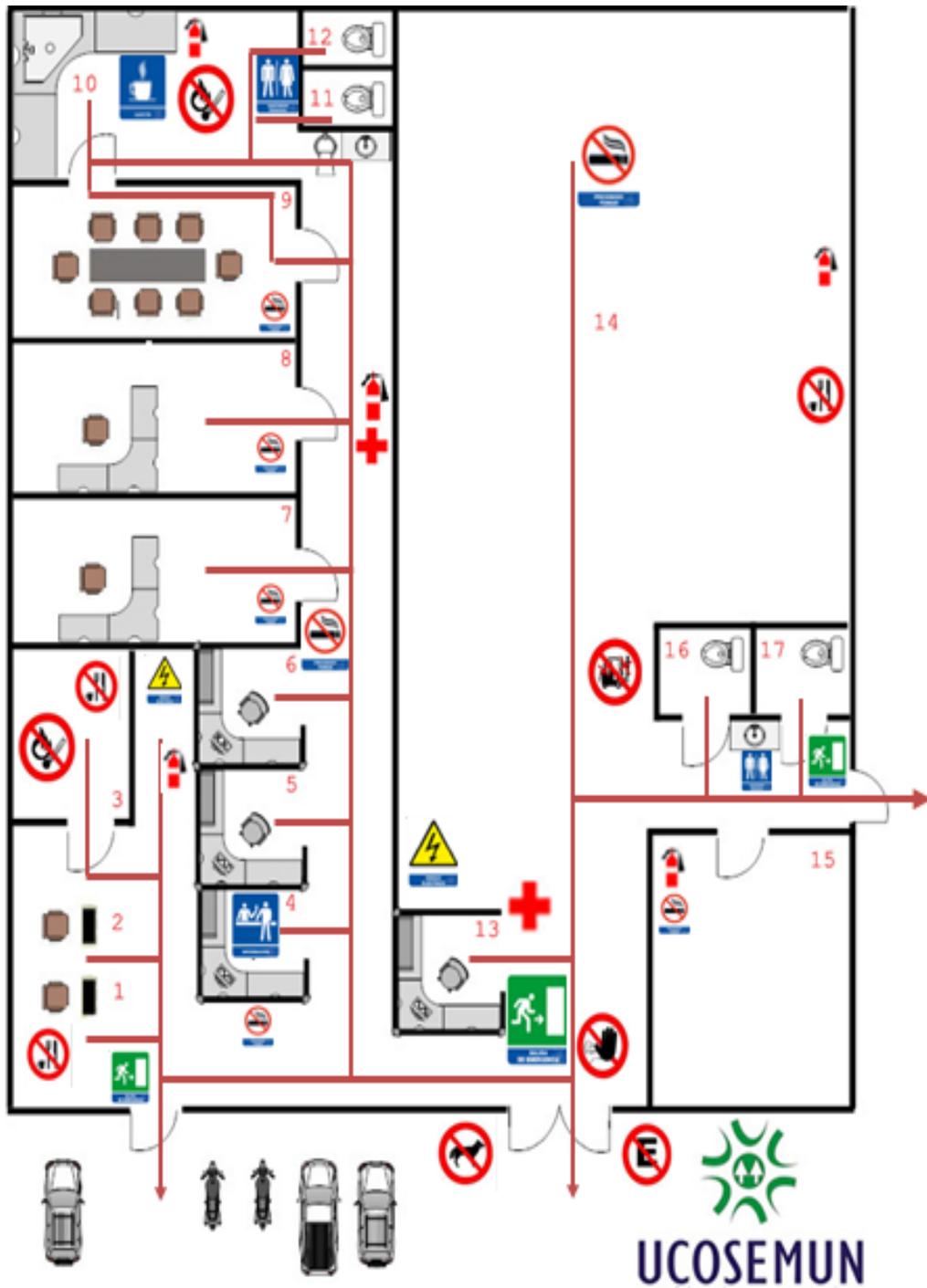
Es la causa humana que actualiza la situación de riesgo para que se produzca el accidente. Esta acción lleva aparejado el incumplimiento de un método o norma de seguridad, explícita o implícita, que provoca dicho accidente.

3.8.3. Señales de prohibición

Deben existir en UCOSEMUN R.L. un sin número de señales que sirvan de guía al personal. Dichas señales son llamadas como señales de prohibición ya que procuran regular el comportamiento de las personas que se encuentran ocupando un espacio particular, también advierten sobre acciones no deseadas que pueden provocar accidentes o incomodar a otros.¹⁰

¹⁰ Ver anexo 8. Señales de prohibición

3.8.4. Propuesta de Ruta de emergencia y ubicación de señalización dentro de UCOSEMUN R.L.



Grafica 7: Ruta de emergencia y ubicación de señalización dentro de UCOSEMUN.

3.8.4.1. Descripción de señales a implementar en la organización.

Código	Nombre	Señales utilizadas
1	Área de Ganado	Prohibido comer. Extintor contra incendio.
2	Secretaria	Alto voltaje. Salida de emergencia.
3	Área de Informática	Prohibido comer. Peligro de fuego.
4	Secretaria	Prohibido fumar.
5	Control de beneficio de café	Información.
6	Control de cooperativas base	Extintor contra incendio. Botiquín de primeros Auxilios.
7	Asesoría de proyectos	Prohibido fumar.
8	Gerencia	Prohibido fumar.
9	Sala de Juntas	Prohibido fumar.
10	Cocina	Extintor contra incendio.
11, 12, 16, 17	Servicios Higiénicos	Servicios sanitarios hombres/ mujeres.
13	Control de almacén	Salida de emergencia. Botiquín de primeros Auxilios.

		Prohibido el ingreso con animales. Alto voltaje.
14	Almacenes UCOSEMUN	Botiquín de primeros Auxilios. Prohibido fumar. Extintor contra incendio. Prohibido transportar personas en montacargas.
15	Tienda minorista UCOSEMUN	Salida de emergencia. Prohibido fumar. Extintor contra incendio.

Tabla 6. Señalización a implementar en las áreas de UCOSEMUN R.L.

3.8.5. Controles de seguridad que deben considerarse en los centros de trabajo

2.8.5.1. Controles de ingeniería

- Diseño de procesos con seguridad.
- Aislamiento por sistemas cerrados.
- Protecciones en los puntos de operación y mecanismos de transmisión.
- Diseños ergonómicos.

2.8.5.2. Controles administrativos

- Supervisión.
- Rotación de personal.
- Descansos periódicos.
- Disminución del tiempo de exposición.

2.8.5.3. Equipo de protección personal

- Proporcionar a los empleados los instrumentos de seguridad necesarios para la realización de las actividades de su puesto de trabajo.

3.8.6. La supervisión.

Como una actividad planeada, sirve para conocer oportunamente los riesgos a que están expuestos los trabajadores, antes de que ocurra un accidente o una enfermedad de trabajo, que pueda provocar una lesión o la pérdida de la salud del trabajador.

La supervisión debe hacerse, de acuerdo con las necesidades, en forma periódica (diaria, semanal o por lo menos mensual) y siguiendo una guía que contenga los puntos por comprobar, que debe complementarse con la

observación de otros detalles importantes de seguridad. El departamento de Recursos humanos junto con los responsables de área debe velar por que los trabajadores cumplan con las normativas de seguridad e higiene de la empresa:

- Que el equipo de protección personal se seleccione de acuerdo con los riesgos a que estarán expuestos los trabajadores.
- Que el equipo sea facilitado siempre que se requiera.
- Que el equipo se mantenga en óptimas condiciones higiénicas y de funcionamiento y que sea utilizado por los trabajadores en forma adecuada y correcta.

Para que los trabajadores puedan ayudar a prevenir las enfermedades, deben:

- Conocer las características de cada uno de los contaminantes a los que están expuestos y las medidas para prevenir su acción.
- Vigilar y participar para mantener ordenado y limpio su lugar de trabajo.
- Informar al patrón sobre las condiciones anormales en el trabajo y en su organismo.
- Usar adecuadamente el equipo de protección personal.
- Someterse a exámenes médicos periódicos de ser necesarios.

Es muy importante proporcionar protección de seguridad e higiene a los trabajadores, ya que esto redundará en mejores beneficios para ellos y para la compañía. Un ambiente seguro puede ahorrar muchos costos a la empresa. Actualmente se da gran importancia a la seguridad e higiene ya que se incrementa la productividad de los empleados y cuando se quiere atraer a nuevos empleados la compañía debe tener buenos antecedentes.

3.9. Motivación

La motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo. En lo fundamental implica las necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él.

Las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento. Cuando surge, la necesidad rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o librarlo de la incomodidad o desequilibrio; es por ello que para lograr dicho afán se motiva al trabajador incentivándolo ya que a fin de año se reconoce al mejor trabajador a través de bonos, promueve ascensos según el rendimiento del empleado, en fechas especiales se realizan festejos internos vinculando los lazos de la organización con el de los empleados.

Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es importante que al estructurar el departamento de recursos humanos los miembros adopten, evalúen y mejoren continuamente medidas para satisfacer dichas necesidades, dando a estas un orden de prioridad.

3.10. Reglamento interno de trabajo

En la relación de trabajo nos encontramos con dos elementos, la prestación de un trabajo y el pago de un salario, relación que la configuran un trabajador y un empleador; la cual esta convenida en la constitución de la república dispuesta en el capítulo de DERECHOS LABORALES, y en el que están consignados derechos y garantías de los trabajadores en los Artos. 80 al 88.

Es por esto que el empleador debe estar claro de esas limitaciones para efecto de potencializar los pocos recursos legales de que dispone para asegurar

mediante la disciplina laboral los aportes de la eficiencia a los que está obligado a aportar el trabajador.

El reglamento interno debe de constituir el instrumento que permita tanto a la empresa como a los trabajadores asegurar la estabilidad laboral.

3.10.1. Elaboración del Reglamento Interno.

El reglamento Interno de trabajo de conformidad con el Arto.255 del código del trabajo será elaborado por el empleador y deberá llenar los siguientes requisitos.

Ser aprobado por la inspectoría Departamental de Trabajo, la que deberá oír a los trabajadores.

Ser puesta al conocimiento de los trabajadores con quince días de anticipación a la fecha en que comenzara a regir.

Ser impreso en caracteres fácilmente legibles y colocados en tablas de avisos para los trabajadores y sitios visibles del lugar de trabajo.

CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis y resultados obtenidos, logramos llegar a las siguientes conclusiones:

- Se realizó un diagnóstico de situación actual en donde pudimos determinar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a través de un análisis FODA, para establecer estrategias de crecimiento, en donde se identificó a la creación del área de Recursos Humanos como principal herramienta de crecimiento, maximizando la rentabilidad del capital humano y por ende de la empresa.
- Se logró definir los lineamientos principales para el funcionamiento de la nueva área, entre ellos, el capital humano, los recursos económicos y las técnicas necesarias para el correcto desempeño de dicha área.
- Se presenta de forma muy clara y explícita los métodos y técnicas necesarios para el buen funcionamiento del área de recursos humanos.
- Se definió un manual de funciones para los cargos que se diseñaron para el área.
- Con la recopilación y presentación de información relacionadas con las actividades de gestión de talento humano se proporciona a la organización un valioso instrumento de administración de recursos humanos buscando un ambiente de trabajo óptimo.

RECOMENDACIONES

Con base a los resultados del estudio; a continuación presentamos algunas recomendaciones para UCOSEMUN. R.L.

- Aplicar nuestra propuesta dentro de la organización de estructurar un área de recursos humanos lo más pronto posible.
- Implementar la estructura organizacional de recursos humanos propuesta.
- Establecer un manual de funciones para cada uno de los empleados de la organización.
- El sistema de administración que se debe utilizar en los recursos humanos de la organización, debe incluir una completa gestión que abarque desde el reclutamiento hasta la motivación del personal.
- El equipo de RRHH debe incluir profesionales especializados en el trato con personas y motivación.
- Que la organización sistematice el control de nómina y expediente de los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

- B., W. W. (2008). ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. En W. W. B., *ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS*. España: McGraw-Hill.
- Castillo, S. (2012). Dirección de recursos humanos. En enfoque estratégico . En S. Castillo, *Dirección de recursos humanos. En enfoque estratégico* . España: McGraw Hill.
- Gonzales, R. M. (2010). *Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición CAPÍTULO 2*. Madrid: CENTRO ESTUDIOS FINANCIEROS.
- INFOCOOP. (2006). <http://www.infocoop.gob.ni/>. Recuperado el 20 de Julio de 2012, de <http://www.infocoop.gob.ni/>: <http://www.infocoop.gob.ni/>
- MIFIC. (s.f.). <http://www.mific.gob.ni/>. Recuperado el 14 de Julio de 2012, de <http://www.mific.gob.ni/>: <http://www.mific.gob.ni/>
- MITRAB. (s.f.). <http://www.leylaboral.com/nicaragua/Intronicaragua.aspx>. Recuperado el 28 de Agosto de 2012, de <http://www.leylaboral.com/nicaragua/Intronicaragua.aspx>: <http://www.leylaboral.com/nicaragua/PaginaNormaNicaragua.aspx?item=12550&bd=26&recargar=>
- OEA. (s.f.). <http://www.oas.org/es/>. Recuperado el 20 de Julio de 2012, de <http://www.oas.org/es/>: http://www.oas.org/es/centro_informacion/default.asp
- POVEDA, I. R. (02 de Julio de 2012). ANALISIS SITUACION ACTUAL UCOSEMUN. (Y. T. GUTIERREZ, Entrevistador)

- trabajo, M. d. (s.f.). <http://www.leylaboral.com/nicaragua/Intronicaragua.aspx>. Recuperado el 28 de Agosto de 2012, de <http://www.leylaboral.com/nicaragua/Intronicaragua.aspx>: <http://www.leylaboral.com/Nicaragua/PaginaNormaNicaragua.aspx?item=12550&bd=26&recargar=>
- Trejos, C. (2011). *Gestion del Talento Humano*. Managua.
- UCOSEMUN. (s.f.). <http://www.ucosemun.com>. Recuperado el 14 de Julio de 2012, de <http://www.ucosemun.com/quienes-somos/que-es-ucosemun.html>

ANEXOS

Anexo N°. 1: Entrevista para análisis de la UNIÓN DE COOPERATIVAS DE SERVICIOS MULTIPLES (UCOSEMUN R.L.)

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA

OBJETIVO GENERAL:

- Conocer la organización en cuanto su naturaleza, objetivos, estructura, planta de personal etc. para realizar una asesoría o estudios entre otros del Sistema de Control Interno, que incluye sus manuales de Procedimientos y Funciones.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Determinar los problemas tanto en el ámbito interno como externo que afectan las labores desempeñadas por la organización, con el propósito de construir una matriz DAFO, que suministre los elementos necesarios para establecer un diagnóstico.
- Conocer los aspectos legales y procedimientos administrativos de la entidad relacionados con la administración del recurso humano.
- Identificar los procesos, procedimientos y funciones relacionados con el manejo de recurso humano existente en la organización.

FECHA: _____

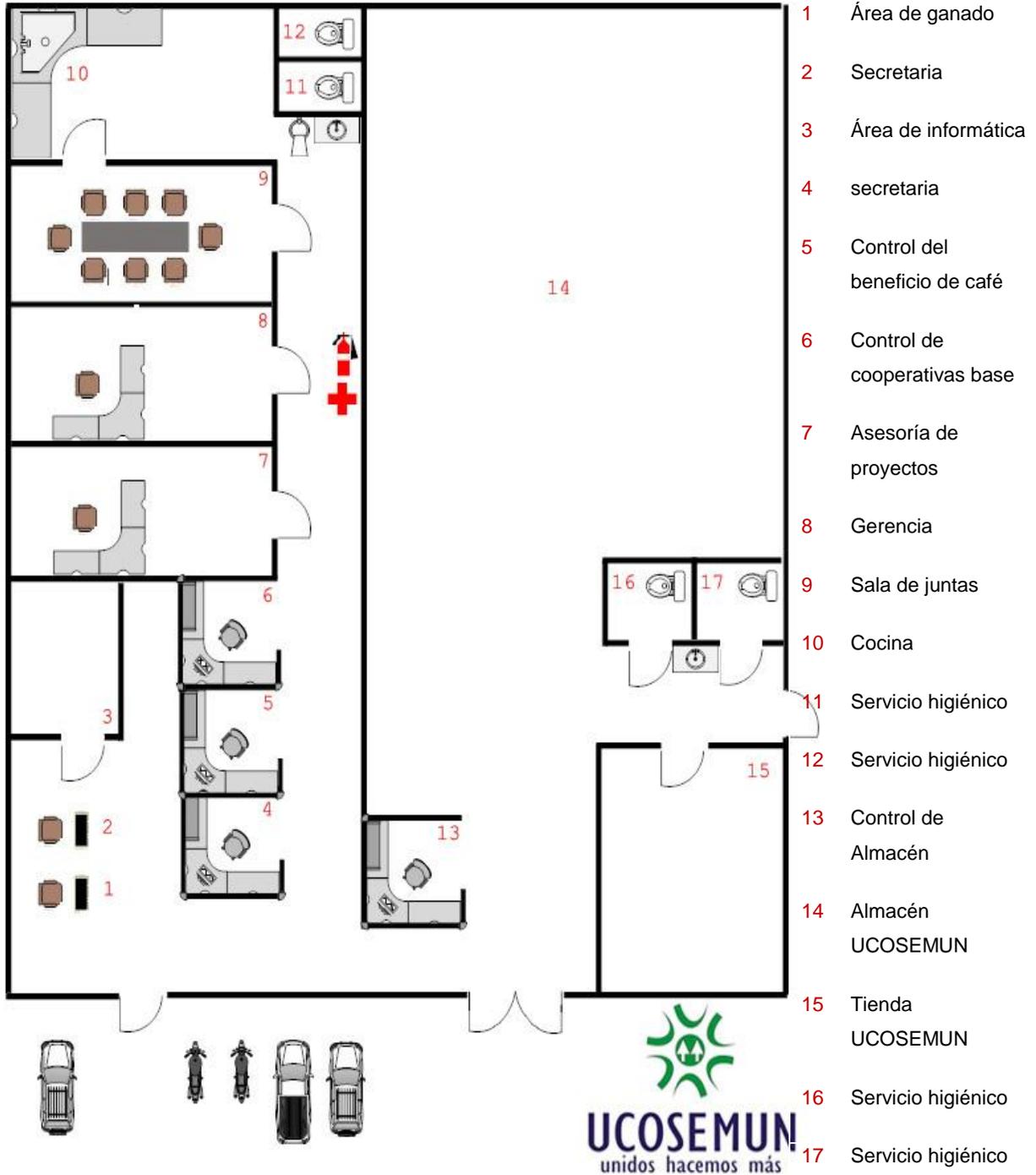
Nombre y Cargo del

Entrevistado. _____

Temas a abordar en la entrevista

1. ¿Qué es UCOSEMUN y a qué se dedica?
2. Fecha de fundación y datos históricos relevantes de la organización.
3. Objetivos organizacionales de UCOSEMUN R.L.
4. Estructura de la organización.
5. Administración del recurso humano.
6. Proceso de contratación de personal.
7. Proceso de Inducción del personal a la organización luego de ser contratado.
8. Evaluación del desempeño y capacitan al personal.
9. Planes de emergencia con los que cuenta la organización en caso de ocurrir algún desastre.
10. Seguros médicos con respecto al personal

Anexo N°. 2: Distribución de planta actual de UCOSEMUN R.L.



Anexo N°. 3: Cuestionario de descripción y análisis de cargo

I IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del puesto: _____

Gerencia o Departamento: _____

Dependencia Directa: _____

Cargos Subordinados: a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

Fecha de aplicación: _____

Objetivos del cargo: _____

II FUNCIONES:

I. Funciones que realiza diariamente:

Función Principal	% Tiempo Laboral (Hrs)

II. Funciones que realiza periódicamente:

Función Secundaria	% Tiempo Laboral (Hrs)

III. Funciones que realiza ocasionalmente:

Función ocasional	% Tiempo Laboral (Hrs)

III. REQUISITOS DEL CARGO:

1. ¿cuál es el nivel académico para el desempeño del cargo?

Enseñanza Media: _____

Enseñanza Técnico Profesional: _____

Universidad: _____ Especialidades: _____

En este caso especifique que tipo de especialidad:

Otros conocimientos adicionales que se requieran para el desempeño del puesto:

2. ¿para la ejecución del puesto cuantos años de experiencia se necesitan?

Justifique su respuesta:

Experiencia y adiestramiento adquirido en su puesto:

3. Clasifique las habilidades que debe de poseer:

Habilidades	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Capacidad táctil			
Rapidez de decisión			
Habilidad expresiva			
Coordinación tacto visual			
Coordinación general			
Iniciativa			
Creatividad			
Capacidad de juicio			
Atención			
Comprensión de lectura			
Cálculo			
Redacción			
Nivel Académico			
Trabajo de equipo			

Liderazgo			
Sociabilidad			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			
Minuciosidad			

IV. RESPONSABILIDAD

¿Cuáles son las responsabilidades necesarias para el desarrollo del puesto de trabajo? ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una X).

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes		
Uso de materiales		
Responsabilidad sobre el tratamiento de información confidencial		
Supervisión del trabajo de otras personas		
Manejo de dinero, títulos o documentos afines.		

¿Cuáles de las siguientes tareas usted realiza para obtener información técnica que su puesto de trabajo requiere?, Compare el tiempo que usted dedica a esta tarea en relación con el que emplea en realizar otras asociadas a su trabajo. (Marque con una X sólo en aquellas tareas que usted realiza).

Tareas	Tiempo usado en comparación con las otras tareas que realiza en su puesto			
	Muy poco	Poco	Casi el promedio	Mayor
Leer publicaciones técnicas acerca de procedimientos y métodos.				
Participación en cursos o seminarios relacionados con su trabajo.				
Estudiar los programas y los sistemas de operación existentes para obtener y mantener la familiaridad con estos.				
Llevar a cabo investigaciones bibliográficas necesarias para el desarrollo de su trabajo.				
Asistir a reuniones de información en que se definan normas o procedimientos.				
Consultar a compañeros de trabajo a fin de intercambiar nuevas ideas y técnicas.				

Asistir a reuniones para ver estado de avance de proyectos.				
Asistir a reuniones de equipo para revisar estrategias del departamento o división.				
Discutir los planes y objetivos del departamento con el jefe.				

V CONDICIONES AMBIENTALES:

Marque con una X las condiciones ambientales con las que se vincula el puesto.

Condiciones Ambientales	Marque con una x
Frio	
Calor	
Ruido	
Exposición a la humedad	
Cambios Bruscos de Temperatura	
Poca ventilación de aire	
Exposición al polvo	
Problemas ergonómicos	

Otros:

Anexo N°. 4: Cuestionario para detectar necesidades de capacitación (DNC)

Contesta lo más sincero posible el siguiente cuestionario, marcando con una X según sea tu respuesta.

SI NO

1.-Recibiste capacitación al momento de ingresar a la empresa: ____

Porque:_____

2.- Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo: ____

Porque:_____

3.- Crees que tú necesitas capacitación: ____

Porque:_____

4.- Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa: ____

Porque:_____

5.- Consideras importante la capacitación: ____

Porque:_____

6.- Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo: ____

Porque:_____

7.- Tus conocimientos te dan seguridad para hacer tu trabajo: ____

Porque: _____

8.- Crees mantener la estabilidad del desempeño en tu puesto: ____

Porque: _____

9.- Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo: ____

Porque: _____

10.- Puedes tomar decisiones propias: ____

Porque: _____

11.-Existe buena relación entre trabajadores patrones: ____

Porque: _____

12.- Tienes habilidad para llegar a una decisión mutua con tus compañeros:

Porque: _____

13.-Te han impartidos cursos de capacitación relevante e importante en tus áreas de trabajo: ____

Porque: _____

14.-Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a tu horario de trabajo: _____

Porque: _____

15.-Existen días especiales para un curso de capacitación dentro de la empresa: _____

Porque: _____

16.-Cuentan con recursos asignados estructurados para satisfacer un plan: _____

Porque: _____

Anexo N°. 5: Agentes causales de enfermedades ocupacionales existentes en UCOSEMUN R.L.

Agentes Físicos	Ruido: las oficinas de la empresa quedan cerca del área de bodega y a diario llegan camiones a descargar mercadería lo que genera ruido tanto del vehículo como del personal que descarga.
	Iluminación: en ciertos puntos de la empresa la luminosidad es muy baja aun estando de día se ve oscuro ya que las lámparas no tienen potencia.
	Ventilación: la ventilación en los pasillos es escasa ya que son cerrados y estrechos.
Agentes Ergonómicos	Manipulación de carga: esto es en el área de almacén donde los trabajadores cargan en el hombro sin ninguna protección cajas de alto volumen de peso.
	Posturas de trabajo: muchos empleados en el área de oficina pasan demasiado tiempo sentado y las sillas no poseen la comodidad necesaria para estar sentado mucho tiempo además k pasan recostados en el escritorio lo que permite que no posean una buena postura.

Anexo N°. 6: Señales de prohibición

<p>PROHIBIDO FUMAR</p>		<p>PROHIBIDO EL PASO</p>	
<p>PROHIBIDO HACER FUEGO</p>		<p>PROHIBIDO EL USO DE CELULAR</p>	
<p>PROHIBIDO ESTACIONARSE</p>		<p>PROHIBIDO TRANSPORTAR PERSONAS</p>	
<p>PROHIBIDO PERMANECER BAJO LA CARGA</p>		<p>PROHIBIDO COMER</p>	

<p>NO TOCAR</p>		<p>PROHIBIDO EL PASO</p>	
<p>AGUA NO POTABLE</p>		<p>PROHIBIDO TIRAR DE LA PALANCA</p>	
<p>PROHIBIDO EL ACCESO CON ANIMALES</p>		<p>NO LUBRICAR EN MOVIMIENTO</p>	

Anexo N°. 7: Imágenes y Fotos UCOSEMUN R.L.



COOPERATIVAS QUE CONFORMAN UCOSEMUN R.L.



COOPERATIVAS QUE CONFORMAN UCOSEMUN R.L. Y SU UBICACIÓN EN LA ZONA NORTE DEL PAIS

FOTOS



PARTE FRONTAL DE OFICINAS Y BODEGA DE UCOSSEMUN



PRODUCTOS QUE UCOSSEMUN DISTRIBUYE EN LOS PUESTOS DE ENABAS (BODEGA)





BODEGAS DE ENABAS

