

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“DISEÑO DE PROPUESTA DE POLÍTICAS Y SISTEMA DE
REMUNERACIÓN PARA LAS COOPERATIVAS AFILIADAS A LA
FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE
EL SALVADOR DE R.L. (FEDECACES DE R.L.)”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:
DEICY NOEMÍ GARCÍA FUENTES
RINA MARGARITA ZUNIGA DE SORTO
JOSUÉ RICARDO VILLARÁN**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**OCTUBRE 2013
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretario General : Dra. Ana Leticia Zavaleta De Amaya

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Vicedecano : Lic. Álvaro Edgardo Calero Rodas

Docente Director : Lic. Manuel De Jesús Fornos

Coordinador De Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos

OCTUBRE 2013

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a **DIOS TODO PODEROSO** por haberme permitido culminar mi trabajo de tesis, **A MI PADRE** Pedro García Martínez y a **MI QUERIDA MADRE** Evelia Judith Fuentes de García y a toda **MI FAMILIA** Elías Fuentes, que en todo momento me brindaron su apoyo moral y su comprensión incondicional, como también les agradezco de corazón **A MIS COMPAÑEROS** por darme la oportunidad de trabajar con ellos y compartir muchas experiencias en la realización de nuestro trabajo de Graduación.

Deicy Noemí García Fuentes.

A NUESTRO PADRE CELESTIAL, por darme la fortaleza para afrontar las dificultades y el valor para levantarme y seguir adelante hasta lograr mis metas, **A LA SANTÍSIMA MARÍA AUXILIADORA**, por su cálida presencia en mi vida, **A MIS AMADOS HIJOS**: Mauricio, Katherine y Nicole, quienes son mi fuente de inspiración, mi motivación para poder superar cualquier obstáculo, **A MI AMADÍSIMO ESPOSO** Alex, por su apoyo incondicional, en todo momento, su paciencia y comprensión a cada paso, **A MI QUERIDA MADRE** y en recuerdo de **MI PADRE** (Q.D .D.G) que me enseñaron el valor de la perseverancia, a **MIS COMPAÑEROS DE EQUIPO**, por que juntos recorrimos el camino apoyándonos hasta ver cumplido nuestra triunfo.

Rina Margarita Zúñiga de Sorto

Agradezco primeramente **A DIOS** por haberme permitido culminar las actividades universitarias, cumplir nuestras metas y objetivos, y por la oportunidad de lograr mi triunfo profesional y derramar bendiciones a lo largo del camino en esta prueba. **A MI ABUELA** Azucena Villarán, **MI MADRE** Gloria Villarán y **MI TÍA** Morena Villarán, por toda la ayuda que me han proporcionado a lo largo de la carrera. También a todos **MIS PROFESORES** que de una u otra forma nos dieron su apoyo incondicional para la realización de este trabajo, **A MIS COMPAÑERAS DE TRABAJO** que me ayudaron a realizar la investigación y con las que hemos compartido muchas experiencias, por ultimo **TODA MI FAMILIA, AMIGOS Y COMPAÑEROS** que estuvieron compartiendo conmigo durante todo este tiempo.

Josué Ricardo Villarán

ÍNDICE

RESUMEN -----	I
INTRODUCCIÓN -----	III
CAPITULO I: GENERALIDADES DE LAS COMPENSACIONES, SOBRE EVALUACIÓN DE PUESTOS, MARCO LEGAL Y COOPERATIVISMO. -----	1
A. GENERALIDADES SOBRE FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE R.L. (FEDECACES DE R.L.) -----	1
1. ANTECEDENTES-----	1
2. CORPORACIÓN FEDECACES-----	2
3. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL INTERNA-----	3
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN -----	3
3.1.1. MISIÓN-----	3
3.1.2. VISIÓN-----	3
3.1.3. POLÍTICA DE CALIDAD-----	3
4. PRINCIPIOS ÉTICOS-----	4
4.1. VALORES -----	4
4.2. PRINCIPIOS AL INTERIOR DE FEDECACES: -----	5
5. ORGANIGRAMA-----	5
B. GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO, DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO Y SU CLASIFICACIÓN -----	6
1. ANTECEDENTES DEL COOPERATIVISMO.-----	6
1.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR COOPERATIVISMO. -----	6
2. DEFINICIÓN DE COOPERATIVISMO.-----	9
2.1. CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS -----	10
2.2. EMPRESA NO LUCRATIVA. -----	11
3. SURGIMIENTO DEL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR.-----	12
3.1. CLASIFICACIÓN DEL SECTOR COOPERATIVO -----	12
4. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO-----	13
4.1. ANTECEDENTES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO -----	13

4.2.	HISTORIA DE COOPERATIVAS DE SEGUNDO GRADO.	-----14
4.3.	OBJETIVOS DEL COOPERATIVISMO.	-----15
4.4.	PRINCIPIOS COOPERATIVOS	-----18
5.	SERVICIOS QUE OFRECEN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	-----20
5.1.	PROPÓSITOS Y TIPOS DE CRÉDITOS.	-----20
5.2.	SERVICIOS DE AHORRO	-----20
6.	IMPORTANCIA DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO COMO INTERMEDIARIAS FINANCIERAS NO BANCARIAS.	-21
7.	MARCO LEGAL DE LAS COOPERATIVAS.	-----22
C.	CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS Y DE LAS COOPERATIVAS EN EL SALVADOR	-----23
1.	CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS SEGÚN "FUSADES"	-----24
2.	CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS SEGÚN EL "BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR"	-----25
3.	CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS "SEGÚN LA CÁMARA DE COMERCIO"	-----26
4.	CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS EN EL SALVADOR.	----30
4.1.	COOPERATIVAS DE PRIMER GRADO.	-----30
4.2.	COOPERATIVAS DE SEGUNDO GRADO.	-----32
4.3.	COOPERATIVAS DE TERCER GRADO.	-----32
4.4.	COOPERATIVAS DE VÍNCULO ABIERTO.	-----32
4.5.	COOPERATIVAS DE VÍNCULO CERRADO.	-----32
D.	GENERALIDADES SOBRE EVALUACIÓN DE PUESTOS	-----32
1.	CONCEPTOS DE EVALUACIÓN DE PUESTOS	-----33
2.	IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE PUESTOS	-----34
3.	MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE PUESTOS	-----35
3.1.	MÉTODOS DE VALORACIÓN CUALITATIVOS	-----35
3.1.1	MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN	-----35
3.1.2	MÉTODO DE CATEGORÍAS PREDETERMINADAS O DE CLASIFICACIÓN POR GRADOS.	-----36

3.2 MÉTODOS DE VALORACIÓN CUANTITATIVOS .	-----37
3.2.1 MÉTODO DE PUNTOS POR FACTOR	-----37
3.2.2. MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES	-----37
3.2.3. MÉTODO DE PERFILES Y ESCALAS GUÍAS DE HAY	-----38
E. GENERALIDADES DE LAS COMPENSACIONES	-----38
4. MARCO LEGAL DE LOS SALARIOS.	-----40
5. EVOLUCIÓN HISTÓRICA.	-----42
6. PRINCIPALES OBJETIVOS DE LAS COMPENSACIONES	-----43
7. NORMAS PARA UNA EFECTIVA Y OPORTUNA ADMINISTRACIÓN DE LAS REMUNERACIONES.	-----44
8. FORMAS DE ESTIPULACIÓN DE LOS SALARIOS.	-----45
CAPÍTULO II. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SALARIOS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE R.L.	---48
OBJETIVOS	-----48
OBJETIVO GENERAL	-----48
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	-----49
HIPÓTESIS	-----49
HIPÓTESIS GENERAL	-----49
HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	-----49
A. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	-----50
1. MÉTODO DEDUCTIVO	-----51
2. MÉTODO INDUCTIVO	-----51
B. ALCANCES Y LIMITACIONES	-----51
a. ALCANCES	-----51
b. LIMITACIONES	-----52
C. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	-----53
1. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS	-----53
a. LA OBSERVACIÓN	-----53
b. LA ENCUESTA	-----54
c. LA ENTREVISTA	-----54
2. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS	-----54

3.	<i>DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO</i>	55
a.	UNIVERSO	55
b.	MUESTRA	55
D.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	56
a.	TABULACIÓN	56
b.	ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y PRESENTACIÓN DE DATOS	56
E.	SITUACIÓN ACTUAL DE LAS COOPERATIVAS AFILIADAS A FEDECRÉDITO Y FEDECACES.	56
1.	<i>SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO.</i>	56
1.1.	SITUACIÓN ACTUAL DE SALARIOS Y REMUNERACIONES	56
1.1.1.	DIRECTIVOS	56
1.1.2.	GERENTES	57
1.1.3.	PERSONAL	58
1.2.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DE PERSONAL.	59
1.2.1.	DIRECTIVOS	59
1.2.2.	GERENTES	59
1.2.3.	PERSONAL	60
1.3.	SITUACIÓN ACTUAL DE LAS CAPACITACIONES.	60
1.3.1.	DIRECTIVOS	60
1.3.2.	GERENTES	61
1.3.3.	PERSONAL	61
2.	<i>SITUACIÓN ACTUAL DE COOPERATIVAS AFILIADAS A FEDECACES.</i>	62
2.1.	SITUACIÓN ACTUAL DE SALARIOS Y REMUNERACIONES	62
2.1.1.	DIRECTIVOS	62
2.1.2.	GERENTES	63
2.1.3.	PERSONAL	64
2.2.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DE PERSONAL.	65
2.2.1.	DIRECTIVOS	65
2.2.2.	GERENTES	65
2.2.3.	PERSONAL	65
2.3.	SITUACIÓN ACTUAL DE LAS CAPACITACIONES.	66

2.3.1. DIRECTIVOS-----	66
2.3.2. GERENTES-----	66
2.3.3. PERSONAL-----	67
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL CAPITULO -----	68
1. CONCLUSIONES-----	68
2. RECOMENDACIONES-----	71

CAPITULO III. DISEÑO DE POLÍTICAS Y SISTEMA DE REMUNERACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL EN LAS COOPERATIVAS AFILIADAS A LA FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE R.L. (FEDECACES DE R.L.) 74

A. IMPORTANCIA. -----	74
B. OBJETIVO DEL SISTEMA-----	74
C. CONSIDERACIONES GENERALES-----	75
D. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE SALARIOS -----	76
1. ANÁLISIS EXTERNO-----	76
2. ANÁLISIS INTERNO-----	77
E. SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA FEDECACES.-----	77
1. SELECCIÓN DE PUESTOS-----	77
2. DEFINICIÓN DE PUESTOS-----	78
3. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE PUESTOS-----	78
4. CLASIFICACIÓN DE PUESTOS ESTÁNDAR-----	79
4.1. PUESTOS OPERATIVOS -----	79
4.2. PUESTOS ADMINISTRATIVOS -----	79
4.3. PUESTOS EJECUTIVOS -----	79
5. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN ORDEN JERÁRQUICO-----	80
5.1. REQUISITOS Y PERFILES DE PUESTOS -----	80
F. VALORACIÓN DE PUESTOS POR EL MÉTODO POR PUNTOS POR FACTOR. -----	80
1. PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN-----	81
1.1. INTEGRACIÓN DEL COMITÉ VALUADOR. -----	81
1.2. DEFINICIÓN DE LOS PUESTOS TIPO -----	81

1.3. DEFINICIÓN DE LOS FACTORES, SUBFACTORES Y GRADOS A APLICAR. -----	82
2. ¿CÓMO ESCOGER EL SUELDO BÁSICO REPRESENTATIVO POR CADA PUESTO DE TRABAJO?-----	83
3. ELABORACIÓN DE UNA ESCALA DE PRORRATEO.-----	83
4. FACTORES Y GRADOS A VALORAR.-----	84
SUBFACTOR 1. -----	84
GRADOS-----	84
SUBFACTOR 2. -----	85
GRADOS-----	85
SUBFACTOR 3. -----	86
GRADOS-----	86
SUBFACTOR 4. -----	86
GRADOS-----	87
SUBFACTOR 5. -----	87
GRADOS-----	87
SUBFACTOR 6. -----	88
GRADOS-----	88
SUBFACTOR 7. -----	89
GRADOS-----	89
SUBFACTOR 8. -----	89
GRADOS-----	90
SUBFACTOR 9. -----	90
GRADOS-----	90
SUBFACTOR 10. -----	91
GRADOS-----	91
5. TABLA DE EVALUACIÓN DE CARGOS-----	91
6. CONCENTRACIÓN DE LOS DATOS DE LA VALUACIÓN.-----	93
6.1. ESCALA SALARIAL -----	93
6.2. ESTABLECIMIENTO DE LA CURVA SALARIAL -----	93
7. AJUSTE DE LA ESTRUCTURA Y EVALUACIÓN DE LOS CARGOS---	94
7.1. DETERMINACIÓN DE "A" Y "B". -----	95

G. POLÍTICAS PARA LA REMUNERACIÓN -----	98
1. PROCEDIMIENTOS DE APLICACIÓN-----	101
2. APLICACIÓN DE LA ESTRUCTURA PARA CARGOS ACTUALES----	102
2.1. AJUSTE SALARIAL -----	102
2.2. CRECIMIENTO NATURAL -----	103
2.3. PROMOCIÓN -----	103
3. POLÍTICAS PARA EL MANTENIMIENTO DE LA ESTRUCTURA----	103
CONCLUSIONES -----	105
RECOMENDACIONES -----	108
BIBLIOGRAFÍA-----	110
GLOSARIO-----	112
ANEXOS	
1. INFORMACIÓN DE FEDECACES.	
2. RED DE COOPERATIVAS	
3. CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTIVOS DE LAS CAJAS DE CRÉDITO Y COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.	
4. CUESTIONARIO DIRIGIDO A GERENTES Y JEFES DE LAS CAJAS DE CRÉDITO Y COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.	
5. CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL DE LAS CAJAS DE CRÉDITO Y COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.	
6. TABULACIONES Y GRAFICAS DE DIRECTIVOS DE FEDECREDITO.	
7. TABULACIONES Y GRAFICAS DE GERENTES DE FEDECREDITO.	
8. TABULACIONES Y GRAFICAS DE PERSONAL DE FEDECREDITO.	
9. TABULACIONES Y GRAFICAS DE DIRECTIVOS DE FEDECACES.	
10. TABULACIONES Y GRAFICAS DE GERENTES DE FEDECACES.	
11. TABULACIONES Y GRAFICAS DE PERSONAL DE FEDECACES.	
12. PERFILES DE PUESTOS.	

ÍNDICE DE CUADROS

⇒	CUADRO #1	
	CRONOLOGÍA DE COOPERATIVAS DE SEGUNDO GRADO.....	14
⇒	CUADRO #2	
	CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS ADOPTADO POR FUSADES.....	25
	CUADRO #3	
⇒	CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS ADOPTADO POR EL BCR.....	25
	CUADRO #4	
⇒	CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN CÁMARA DE COMERCIO.....	26
	CUADRO #5	
⇒	DISTRIBUCIÓN DE LAS COMPENSACIONES.....	40

ÍNDICE DE TABLAS

⇒	TABLA I.	
	SUELDOS COMPARATIVOS POR RANGOS.....	75
⇒	TABLA II.	
	DEFINICIÓN DE PUESTOS TIPO (SALARIO ACTUAL.....	81
⇒	TABLA III.	
	FACTORES A TOMAR EN CUENTA POR GRADOS.....	83
⇒	TABLA IV:	
	EVALUACIÓN DE CARGOS POR FACTORES.....	92

⇒	TABLA V.	
	DATOS PARA ESTABLECER CURVA SALARIAL.....	93
⇒	TABLA VI.	
	DATOS PARA ANÁLISIS DE CURVA LINEAL.....	96
⇒	TABLA VII.	
	CALCULO SUELDOS MÍNIMOS Y MÁXIMOS.....	101

ÍNDICE DE FIGURAS

⇒	FIGURA I.	
	CURVA SALARIOS ACTUALES.....	94
⇒	FIGURA II.	
	GRAFICO CURVA IDEAL SALARIAL.....	97

RESUMEN

Actualmente existe la necesidad en todas las entidades de crear un sistema de remuneración que logre cumplir tanto con las expectativas de las instituciones como de los empleados, que logre valorar los puestos de trabajo de forma adecuada y que cumpla con los requisitos de remuneración para volverlos atractivos, equitativos, justos y competitivos en el mercado.

Las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, han adquirido un papel protagónico para el desarrollo socio económico de los sectores de bajos recursos ya que por su filosofía y naturaleza del trabajo, se han convertido en la alternativa de muchos usuarios de los servicios financieros.

Debido al crecimiento que el sector ha tenido, la federación cooperativo financiero FEDECACES ha tenido la necesidad de homogenizar no solo los servicios que ofrecen las diferentes instituciones afiliadas si no también integrar el sistema de administración de personal, cuyo objetivo principal es Diseñar una Propuesta de Políticas y Sistema de Remuneración con el fin de establecer los sueldos y salarios justos, atractivos y equitativos de manera adecuada dentro del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES en relación al mercado laboral del Sistema Financiero.

En este contexto, se tuvo a bien efectuar un estudio sobre el sistema de remuneración de los empleados que en estas cooperativas trabajan. Para lograrlo se realizó una investigación en FEDECACES y en el mercado del Sistema Financiero Cooperativo, que se enmarca en la elaboración de un modelo que estandariza y norma la valuación de puestos y asignación de salarios.

Por la naturaleza del caso en estudio el tipo de investigación utilizado fue el análisis deductivo que nos permitió realizar una recolección de datos, la medición numérico y el análisis estadístico, también se utilizó el método inductivo a través del cual se logro conocer cada uno de los elementos que forman un sistema de compensaciones, descomponiéndolo en sus partes para conocerlas una a una por separado.

Se puede destacar que el Diseño del Sistema que se presenta comprende únicamente la parte fija de los salarios, y éste se estableció a partir de la evaluación del desempeño de los empleados de acuerdo a las funciones que realiza y a las responsabilidades que cada puesto requiere.

Se establecen también las Políticas salariales que determinan el funcionamiento del sistema cuya función principal es respaldar los objetivos estratégicos de las cooperativas a través de un esquema de políticas salariales que sirvan con un mecanismo que ayude adecuar las retribuciones e incrementen el nivel de rendimiento del personal.

La propuesta tiene como base los datos recabados en el estudio realizado en las cooperativas afiliadas a FEDECACES y las cajas de crédito del sistema FEDECRÉDITO, de él se obtuvo además las conclusiones y recomendaciones respecto a la situación actual de las remuneraciones, evaluaciones de puesto y capacitaciones; cada uno de estos componentes visto desde tres enfoques diferentes: el de los empleados, de los gerentes y de el consejo de administración de cada cooperativa y cajas de crédito.

INTRODUCCIÓN

Cada una de las organizaciones posee un plan estratégico, tiene una proyección de lo que esperan ser en el futuro, para lograrlo se requiere de recursos y del esfuerzo de un equipo de trabajo comprometido con las metas y objetivos organizacionales. Es el personal, el recurso más importante que tiene una organización para lograr cumplir sus objetivos estratégicos, de ahí la importancia de una remuneración justa y equilibrada entre el personal.

La estrategia salarial, es parte importante del plan estratégico de la organización, por la capacidad de obtener del personal individualmente o en forma colectiva la mayor contribución para la realización de la visión empresarial.

Su impacto sobre el personal radica en que con un adecuado sistema salarial se pueden obtener mayores esfuerzos y por lo tanto mejores resultados de cada una de las personas integrantes del equipo de trabajo. Lo que implica que el salario es un elemento dinamizador en la organización, por lo que no se puede considerar como un gasto, sino más bien como una inversión.

El Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES, que en su proceso de modernización y proyección de crecimiento estratégico se ve en la necesidad de presentar a las cooperativas asociadas una propuesta de políticas y sistema salarial que, apegada a sus condiciones económicas le permita ofrecer a sus empleados claridad respecto a la estructura de remuneración básica, (es decir del salario

base) así como los diferentes niveles salariales y los requisitos necesarios para alcanzarlos.

Con este fin se presenta al Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES una propuesta de políticas y sistemas de remuneración para las cooperativas afiliadas que se adecue a los sueldos y salarios ofrecidos en el mercado laboral del sistema financiero apegado a las condiciones económicas de las cooperativas.

Para respaldar la investigación se presenta el capítulo I, el cual establece el marco conceptual en el que se encuentran temas relativos al cooperativismo y el desarrollo de la corporación FEDECACES hasta este momento. Así como los aspectos más importantes relacionados con las remuneraciones.

En el capítulo II, se muestra el diagnóstico de las remuneraciones, evaluación de puesto y las capacitaciones, en el sector cooperativo, basado en los resultados obtenidos en la investigación de campo realizado tanto en FEDECACES como en el mercado, así también se presentan las conclusiones y remuneraciones.

En el capítulo III, presentamos el diseño de políticas y sistema de remuneración propuesta por el equipo de trabajo, para el caso específico de las cooperativas afiliadas a FEDECACES de R.L.

CAPITULO I: GENERALIDADES DE LAS COMPENSACIONES, SOBRE EVALUACIÓN DE PUESTOS, MARCO LEGAL Y COOPERATIVISMO.

A. GENERALIDADES SOBRE FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE R.L. (FEDECACES DE R.L.)

1. ANTECEDENTES

La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, FEDECACES de R.L. fue fundada en 1966. Actualmente está formada por treinta y una cooperativas de ahorro y crédito, las cuales se encuentran ubicadas en los catorce departamentos del país.

Desde la fecha de su fundación hasta el año de 1980, las principales actividades que FEDECACES desarrolló con las cooperativas afiliadas consistieron en otorgar créditos dirigidos, brindar asistencia técnica y capacitación, practicar la auditoría externa y administrar seguros de vida.

A partir de la década de los años 90, FEDECACES consciente de la nueva situación económico-social del país y con la firma de los acuerdos de paz, se plantea como misión conformar el Sistema Cooperativo Financiero, el cual puede expresarse con el diagrama que a continuación se presenta:

- ❖ Nivel de Cooperativas: Crear una red de cooperativas eficientes y solventes, capaz de realizar y compensar operaciones recíprocas entre ellas y con FEDECACES (Red Financiera).
-
-

- ❖ Nivel Federación: Establecimiento de la corporación FEDECACES, la cual implica definir la especialidad e institucionalidad de los diferentes servicios que se brindan a las cooperativas

Nivel cooperativa - Red financiera

2. CORPORACIÓN FEDECACES

NIVEL FEDERACIÓN

En el desarrollo institucional se separan las actividades de servicios financieros y no financieros, con el fin de orientar una estrategia de fortalecimiento a través de servicios especializados. En este orden, se han constituido las iniciativas siguientes:

1. En 1994 se constituyó Seguros Futuro, Asociación Cooperativa de Responsabilidad Limitada.
2. En 1997 se implemento la Caja Central de Liquidez.
3. En 1999 se fundó " Asesores Para el Desarrollo.
4. En 1998, se inició el proyecto de supervisión cooperativa con la creación del Organismo Cooperativo de Supervisión.

De lo anterior puede vislumbrarse el nivel de avance que FEDECACES ha impulsado en el establecimiento del Sistema Cooperativo Financiero con la creación de las entidades o esfuerzos institucionales, que responden a una planificación estratégica con un horizonte definido para 10 años, que se cumplieron en el 2010, donde se plantearon una visión y misión que reflejan la eficiencia y solvencia de las entidades creadas por la corporación para las cooperativas afiliadas.

3. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL INTERNA

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, FEDECACES de R.L. posee una estructura establecida tomando como base la misión y visión corporativa, a partir de ellos marcan el rumbo para alcanzar los objetivos estratégicos planteados, todo esto es acompañado de una serie de principios y valores que norman cada una de las decisiones de la federación.

3.1.1. MISIÓN

Contribuir al desarrollo de las cooperativas, integradas a la corporación, mediante el desempeño eficiente de apoyo a la liquidez, protección, innovación de procesos, intermediación, supervisión, control, fomento y organización de las mismas.

3.1.2. VISIÓN

Ser una corporación consolidada, exitosa y con identidad cooperativa, en la presentación de servicios con estándares de calidad, que goce de reconocimiento a nivel nacional e internacional.

3.1.3. POLÍTICA DE CALIDAD

Nuestra política de calidad se basa en el logro de nuestra misión a través de la eficiencia en la prestación de servicios financieros y técnicos para lograr el crecimiento, desarrollo, y la satisfacción de las cooperativas, manteniendo un proceso de mejora continua y aplicando los siguientes principios:

a) IDENTIDAD INSTITUCIONAL: Fundamentamos la calidad de nuestros servicios en el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad, la mejora continua, y en la práctica de los valores de honestidad, transparencia, solidaridad.

b) AUTOGERENCIA: Nuestra capacidad para brindar los servicios a través de la innovación, creatividad, objetividad y emprendimiento.

c) RESPONSABILIDAD SOCIAL: Identificación práctica con los problemas de la comunidad y actuando con enfoque de competencia ética.

4. PRINCIPIOS ÉTICOS

4.1. VALORES

Los valores de una empresa conjugan todos aquellos aspectos en que se cree dentro de la misma, los cuales han venido desarrollándose y formando parte de sus aspiraciones a través de su evolución histórica. Los valores presentes que se deben seguir cultivando al interior de la Federación son:

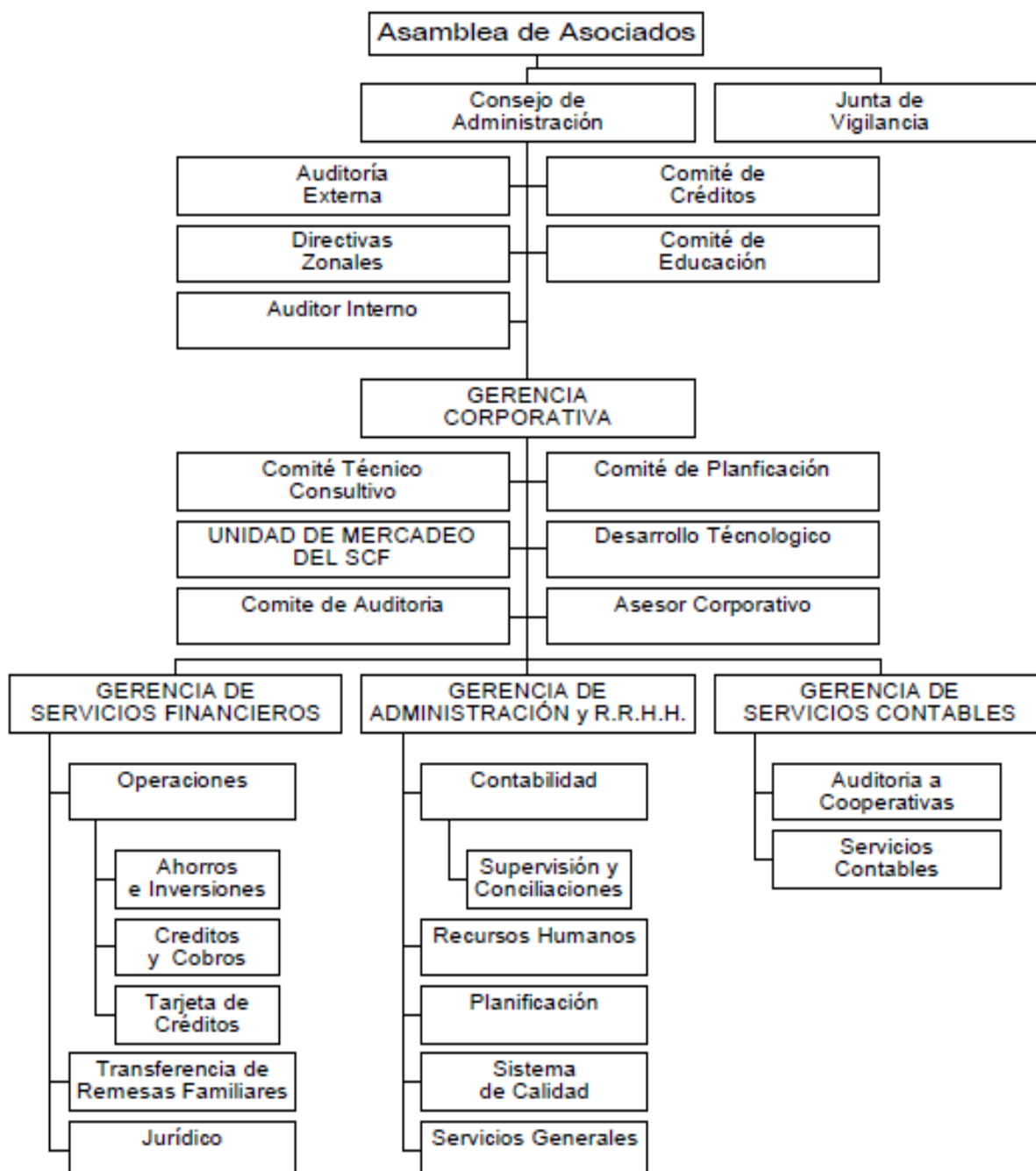
- | | |
|----------------|-----------------------------|
| 1. IDENTIDAD | 7. HONESTIDAD |
| 2. AYUDA MUTUA | 8. TRANSPARENCIA |
| 3. DEMOCRACIA | 9. RESPONSABILIDAD SOCIAL |
| 4. IGUALDAD | 10. INTEGRACIÓN COOPERATIVA |
| 5. EQUIDAD | 11. COMPETENCIA ÉTICA |
| 6. SOLIDARIDAD | 12. OBJETIVIDAD |
-

4.2. PRINCIPIOS AL INTERIOR DE FEDECACES:

- 1- PERTENENCIA 3- PERSEVERANCIA 5- RESPONSABILIDAD
- 2- LEALTAD 4- EMPRENDIMIENTO

5. ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA DE CORPORACIÓN FEDECACES DE R.L. 2007



B. GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO, DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO Y SU CLASIFICACIÓN

1. ANTECEDENTES DEL COOPERATIVISMO.

1.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR COOPERATIVISMO.

El cooperativismo surge en el siglo XIX en Gran Bretaña y se extendió después a casi todo el mundo. Sus principales impulsores fueron los socialistas utópicos: Saint Simón, Charles Fourier, Louis Blanc, Robert Owen, Herman Shulze-Delitzsch y Friedrich Wilhelm Raiffeisen.¹

En Inglaterra aparece la figura de Robert Owen, uno de los precursores del cooperativismo quien fue llamado el "PADRE DE LA COOPERACIÓN", debido a que cooperó, obró y trabajó conjuntamente para alcanzar un objetivo común, adquiriendo compromiso y una responsabilidad compartida.²

El movimiento moderno de cooperación se inicia el 21 de Diciembre de 1844 con la fundación de la Cooperativa de Consumo de Rochdale para adquirir directamente todos los artículos que necesitaban sin tener que acudir a comerciantes e intermediarios, agrupados bajo el lema LA UNIÓN HACE LA FUERZA.

Las ideas de cooperación se extendieron en Francia impulsados por Charles Furier. En 1848 Shulze Delieth y Federico Raiffesen, organizaron Cooperativas de Ahorro y Crédito en Alemania.

¹ Multimedia CIBERCOOP. Asociación de Cooperativas Internacionales (ACI).

² Cruz Carrillo, Irma Violeta; "Plan Estratégico Para El Desarrollo Empresarial de Las Cooperativas de Aprovisionamiento, Sub-Sector Taxis del Área Metropolitana de San Salvador", Tesis de Administración de Empresas, UES 1993.

En Italia en 1865, Luigi Luzatti promovió Cooperativas de Ahorro y Crédito y estableció la responsabilidad limitada porque consideró, que la mayor parte de los miembros en la Cooperativa eran de escasos recursos económicos.

1867 que se celebra el congreso de la cooperación inglesa en Londres, con el cual se pretendía fomentar el sentido de cooperación en esta sociedad.

El padre de todos fue el alemán Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), este fue el primero en tomar los principios de Rochdale y trató de crear una institución de ahorro y crédito, porque se preocupaba mucho por los necesitados de su pueblo; otro fue Hernan Shulze-Delitzsch (1808-1883) quien era un alemán que también promovía el ahorro y crédito; posteriormente está el canadiense Alphonse Desjardins, quién crea en su país un sistema de ahorro y crédito que hasta hoy es uno de los más fuertes e impactantes; además, el norteamericano Edgard Filene (1860-1937), el cual con sus propios recursos financió el establecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito en Estados Unidos.³

Hoy, el cooperativismo puede considerarse uno de los movimientos socioeconómicos más grandes del mundo, pueden encontrarse cooperativas u otras formas asociativas, cuya base es la cooperación en todos los países y en las más diversas culturas y economías.

El cooperativismo forma parte importante en la economía de muchos países, adoptándose de tal forma que pueda contribuir

³ Carlos Cuevas et al, El cooperativismo Financiero hacia el siglo XXI, (El Salvador, LCA, 1999), Pag. 35

a desechar las políticas individualistas, pues trata de sustituir el incentivo de lucro individual por el concepto de servicio colectivo.

El cooperativismo tiene sus orígenes desde tiempos antiguos. Los egipcios se organizaban en Cooperativas de Ahorro y Préstamo.⁴

Los hechos más importantes en el desarrollo del cooperativismo, se pueden resumir en los siguientes:

- a) La palabra cooperación fue usada por primera vez por el inglés Robert Owen en 1821, siendo unos de los precursores del cooperativismo. Los esfuerzos que hace para organizar cooperativas en la práctica fracasaban.
- b) La cooperación moderna organizada nace en 1844, con la organización de la primera cooperativa de consumo por los 28 tejedores de Rochdale, Inglaterra.
- c) Las ideas de la cooperación se extendieron por los mismos años en Francia por Charles Fourier.
- d) En Alemania en el año 1848 dos hombres que buscaron solución a los problemas económicos de los artesanos y agricultores, fueron Schulz- Delitsch y Raiffesen, quienes a su vez inspiraron en las ideas de Víctor Aime-Huber, en la promoción de cooperativas de ahorro y crédito en su país.
- e) En Italia en 1865 Luigi Luzatti promovió cooperativas de ahorro y crédito y estableció la Responsabilidad

⁴ ¿Qué es una cooperativa? Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, 1986, Pág. 5

limitada porque considero que la mayor parte de los miembros de las cooperativas son de escasos recursos económicos.

2. DEFINICIÓN DE COOPERATIVISMO.

Según su etimología, la palabra cooperación solo indica trabajo en común. No se puede concebir el trabajo intelectual, agrícola o de cualquier especie, sino como una cooperación. No solamente las hormigas y las abejas trabajan en "equipo", sino también el hombre.⁵

Hoy en día, las palabras cooperativa o cooperativismo tienen un sentido perfectamente determinado y preciso. Son sociedades económicas, sin fines de lucro y que se rigen por los principios de Rochadle.

De aquí surge el concepto de cooperativismo, el cual se define como: "un sistema (socioeconómico) que lucha por un cambio estructural en que la riqueza o ganancia se distribuye justamente entre los que la producen, que procura defender a las personas en su doble carácter de consumidores y productores mediante su asociación en forma de empresas propias, destinadas a satisfacer sus necesidades comunes".⁶

Las cooperativas son asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en la Ley General de Asociaciones Cooperativas, la Ley de

⁵ Muñoz, Humberto; "Introducción al Cooperativismo"; Colección de Estudio Sobre Cooperativismo. Editorial del Pacífico S.A.

⁶ UCA, "El Cooperativismo" (Metodología Educativa en América Central) Editorial FUPAC.

Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus reglamentos y sus Estatutos. Las cooperativas son de capital variable e ilimitado, de duración indefinida y de responsabilidad limitada con un número variable de miembros. Deben construirse con propósitos de servicio, producción, distribución y participación.⁷

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.⁸

También una cooperativa de ahorro y crédito es considerada una institución de intermediación financiera, ya que su negocio principal consiste en ofrecer a los clientes productos financieros que no pueden obtenerse más eficientemente operando de manera directa en los mercados bursátiles.⁹

2.1. CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS

COOPERATIVAS	OBJETO
Producción	Son integradas por productores que se asocien para producir, transformar o vender en común sus productos.
Vivienda	Procurar a sus asociados viviendas mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio por medio de la adquisición de inmuebles para

⁷ Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, artículo 1

⁸ Definición adoptada por la Alianza Cooperativa Internacional ACI (Máximo órgano mundial), Manchester, Inglaterra, 1995

⁹ ZVI Bodie y Robert C. Merton, Finanzas, (Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1998) pág. 49

	lotificación y/o construcción de viviendas, así como la mejora de las mismas, con el fin de venderlas o arrendarlas a sus asociados.
Servicio	Proporcionar servicios de toda índole, preferentemente para sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.

Fuente: Información de la Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, Art. 7,8,9,10 y 11.

Como se observa en la clasificación anterior, las cooperativas de servicio fomentan la mejora de las condiciones económicas de sus asociados, dentro de este rubro, se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito, las cuales, siendo propiedad de sus asociados, son éstos quienes las controlan y se favorecen de sus servicios. Cabe mencionar que los asociados poseen la característica de pertenecer a un conjunto de personas relacionadas, ya sea por medio de la empresa donde trabajan, la comunidad donde viven o el tipo de negocio a que se dedican.

2.2. EMPRESA NO LUCRATIVA.

La Cooperativa no persigue el fin de lucro, pretende sustituir el sistema económico basado en el lucro por un modelo de relaciones solidarias basadas en el esfuerzo común. La Cooperativa es un medio de valorización del trabajo, la capacidad adquisitiva de la población, el fortalecimiento del pequeño productor, comerciante empresario a diferencia de la empresa lucrativa, donde la aportación de capital conduce a

la valorización de la riqueza de sus titulares o propietarios. El poder cooperativo está en función de la persona como socio, sea trabajador, consumidor, agricultor, o comerciante. El poder de la empresa lucrativa está en función del capital aportado.

3. SURGIMIENTO DEL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR.

3.1. CLASIFICACIÓN DEL SECTOR COOPERATIVO

En los albores del siglo XX, el movimiento cooperativo estaba prosperando en muchos países. Poseía una filosofía cooperativa convincente y distintiva basada en cinco importantes tradiciones cooperativas: (1) Consumo, (2) Producción Industrial, 3) Ahorro y Préstamo, (4) Producción Agrícola, (5) Transporte y (5) Servicios.

Actualmente en El Salvador, el sector cooperativo se clasifica de la siguiente manera:

- **SECTOR REFORMADO:** Constituido por todas las Cooperativas Agropecuarias, y bajo la dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).
 - **SECTOR SERVICIO:** Conformado por todas las Cooperativas de ahorro y crédito, y bajo la supervisión del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).
-

No.	CLASES DE COOPERATIVAS	No DE ASOCIADOS
38	Cooperativa de Producción Manufacturera (Pequeña Industria).	1,239
41	Cooperativas Pesqueras (24 activas)	631
51	Cooperativas de Transporte	1,916
69	Cooperativas de Consumo	2,908
352	Cooperativas de Ahorro y Crédito	16,949
1,350	Cooperativas Agrícolas	68,669
17	Cooperativas de otros servicios	461
1,918	Cooperativas en El Salvador	92,773

Fuente = INSAFOCOOP, FEDECACES Y MAG

4. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

4.1. ANTECEDENTES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

El primer día de las Cooperativas de Ahorro y Crédito fue el 17 de Enero de 1927, la Liga de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Massachusetts, de Estados Unidos, celebró la primera jornada a título oficial en homenaje a los usuarios funcionarios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Se eligió el 17 de Enero ya que es el cumpleaños de Benjamín Franklin, (1706 -1790), conocido como el "Apóstol del Ahorro".

Dos pioneros del movimiento cooperativo de ahorro y crédito estadounidense creían que Franklin simbolizaba "la vida y la enseñanza incorporadas en el espíritu y finalidad en las cooperativas de ahorro y crédito". En 1,948 la Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (CUNA), de Estados Unidos tomó la determinación de intentar restablecer una nueva celebración del Día de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

4.2. HISTORIA DE COOPERATIVAS DE SEGUNDO GRADO.

CUADRO #1 CRONOLOGÍA DE COOPERATIVAS DE SEGUNDO GRADO.

AÑO	FEDERACIÓN	FECHA DE INSCRIPCIÓN
1966	Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y crédito de El Salvador de R.L. FEDECACES de R.L.	2 de Abril de 1972
1980	Federación de Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria de El salvador de R.L. FEDECOPADES de R.L.	8 de Agosto de 1980
1980	Federación de Asociaciones Cooperativas de la Industria del Transporte de El salvador de R.L. FENACITES, de R.L.	9 de Agosto de 1980
1987	Federación de Asociaciones Cooperativas de Consumo de El salvador de R.L. FEDECONSMO de R.L.	9 de Octubre de 1987
1990	Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de pequeños y Medianos Empresarios de El salvador de R.L. FEDACOPYMES de R.L.	8 de Enero de 1991
1992	Federación de Asociaciones Cooperativas de Aprovisionamiento de Empresarios Transportistas Salvadoreños de R.L. FECOATRANS de R.L.	8 de Septiembre de 1992.

1994	Federación de Asociaciones Cooperativas de Producción Industrial Polígono Industrial Don Bosco, de R.L. FEDEAIN de R.L.	30 de Septiembre de 1994
1994	Federación de Asociaciones Cooperativas de Aprovechamiento del transporte Liviano de carga de El Salvador de R.L. FECOATLES, de R.L.	27 de Enero de 1995
1996	Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito y Servicios Múltiples Cooperativos de Profesionales Universitarios de El Salvador de R.L. FEDECOPROF, de R.L.	8 de Noviembre de 1996
1996	Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, Servicios Múltiples Afines de El Salvador de R.L. FEDECRECE, de R.L.	10 de Enero de 1997.

FUENTE: FEDECACES DE R.L.

4.3. OBJETIVOS DEL COOPERATIVISMO.

- ✓ **ECONÓMICO FINANCIERO:** Una Cooperativa es una asociación de índole económica.

Primero: porque pretende satisfacer necesidades de tipo económico a sus asociados entre las cuales se mencionan: producir costos más bajos y vender a precios más razonables.

Segundo: porque en ella se llevan a cabo actividades económicas como: Comprar, vender, producir y prestar.

La ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, también enfatiza los objetivos económicos de una asociación cooperativa que tienen entre sus fines: "Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados, mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva". Sin embargo, es necesario recalcar que si bien es cierto una asociación cooperativa tiene fines económicos, no tiene propósitos de lucro.

Las asociaciones cooperativas logran el mejoramiento económico de sus asociados, considerando básicamente los siguientes elementos:

- a) Reducen los costos de producción
- b) Obtienen condiciones más favorables en sus transacciones comerciales
- c) Logran posicionamiento de nuevos mercados
- d) Resuelven problemas de financiamiento.

Otro factor importante es el hecho de que llegan a constituirse en fuente de financiamiento para sus asociados mediante el fomento del hábito del ahorro, pues con estos recursos le es posible conceder préstamos a sus miembros quienes en la mayoría de los casos no son sujetos de créditos en las Instituciones Financieras, por no considerar atractivo conceder financiamiento de baja cuantía y riesgo en cuanto a su recuperación.

✓ EDUCACIÓN DEL COOPERATIVISMO

El Fomento de la educación permite el conocimiento y la mejor comprensión de los principios, contribuyendo a que los

asociados actúen con mayor conciencia; es por esta razón que la educación en el cooperativismo, además de ser unos de sus principios, constituye unos de sus objetivos si se desean buenas cooperativas, las personas que los componen deben ser buenos cooperadores para lo que es necesario ser poseedor de una conciencia colectiva adquirida a través de la educación, siendo ésta el vinculo mediante el cual se alcanza la formación y desarrollo de los individuos, enseñándoles a trabajar juntos; no solo por el bien individual, ni de la cooperativa sino por el bien de la comunidad donde pertenecen.

✓ **SOCIALES DEL COOPERATIVISMO.**

Las cooperativas tienen objetivos sociales que nacen con sus mismos principios y de los cuales se beneficia la comunidad a la que pertenece. La acción desarrollada por las cooperativas, es una negación radical al individualismo; las actividades realizadas en grupo facilitan el desarrollo de las potencialidades particulares permitiendo de esta forma realizar integralmente al individuo como persona humana dentro de un plano individual, comprensión y ayuda mutua.

El objetivo social que se pretende alcanzar en este tipo de organizaciones es proyectar a la persona hacia sus semejantes, creando los vínculos necesarios para su participación en la sociedad sea lo más efectiva y constructiva posible y que dicha participación alcanzada mediante la acción conjunta y consciente, constituya un elemento vital para minimizar todo el antagonismo que pudieran socavar una mayor participación de los ciudadanos de un país.

4.4. PRINCIPIOS COOPERATIVOS¹⁰

En su conjunto son lineamientos que las cooperativas deben seguir, los cuales se describen a continuación:

- a) Adhesión abierta y voluntaria: las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
- b) Control democrático de los socios: son controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de políticas y toma de decisiones. Los elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los socios. En las cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.
- c) Participación económica de los socios: los socios contribuyen de manera equitativa y controlan democráticamente el capital de la cooperativa. Reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito, como condición de socio. Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos:

El desarrollo de la cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser invisible; los beneficios para los socios en proporción con

¹⁰ Infórmate, FEDECACES, Editorial Salvador Juárez , Edición única 2006, Pág. 6

sus transacciones con la cooperativa, y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los socios.

- d) Autonomía e independencia: son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.
 - e) Educación, entrenamiento e información: brindan educación y entrenamientos a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de la forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas, informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.
 - f) Cooperación entre cooperativas: las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
 - g) Compromiso con la comunidad: la cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios.
-
-

5. SERVICIOS QUE OFRECEN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

5.1. PROPÓSITOS Y TIPOS DE CRÉDITOS.

Las Cooperativas podrán conceder préstamos a sus asociados para los propósitos, siguientes:

- **Producción:** Son aquellos fondos que se invierten en aspectos productivos (agropecuarios, industrial, artesanal).
- **Comercio:** Son aquellos que el asociado invierte íntegramente, en cualquier aspecto relativo a su Empresa Comercial, ya sea a operaciones normales de compraventa o a prestación de servicios.
- **Consumo:** Los créditos orientados a la adquisición de bienes y servicios que mejoren las condiciones de vida para el asociado
- **Vivienda:** Son aquellos fondos destinados a proveer de vivienda al asociado o mejorar la ya existente, siempre que se refiera a prima para adquisición.

5.2. SERVICIOS DE AHORRO

Con este servicio, se pretende captar los fondos de los sectores populares que les permita ir creando sus propios medios, para autofinanciarse, este funciona en diferentes líneas:

- Ahorro corriente o la vista
 - Ahorro a plazos
-
-

- Ahorro programado
- Ahorro aportaciones

6. IMPORTANCIA DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO COMO INTERMEDIARIAS FINANCIERAS NO BANCARIAS.

▪ Impulsadoras de pequeños sectores productivos.

Las cooperativas de ahorro y crédito en El Salvador, tienen la particularidad de llevar servicios financieros a sectores que generalmente la banca no lo hace. Dentro de los sectores que se ven beneficiados se encuentran: Asalariados, micro y pequeños empresarios, agricultores, jornaleros, apicultores, artesanos, etc.

En términos numéricos se puede mencionar que los resultados al 31 de diciembre de 2012 son muy satisfactorios para FEDECACES, ya que los Activos ascienden a \$31.40 millones, los Pasivos a \$23.54 millones y el Capital Social y sus Reservas a \$7.85 millones. Se ha percibido Ingresos de Intermediación de \$3.77 millones. Sus Costos de Intermediación son de \$1.53 millones y sus Gastos Operativos de \$1.18 millones. Los Excedentes antes de Reservas son de \$1.11 millones y el Excedente Neto a distribuir es de \$779,720. Los crecimientos en los principales rubros financieros son: Total de Activos, 16.3%; Patrimonio, 19.7%; Cartera de Préstamos, 17.5%; Cartera de Ahorros, 10.8%; Cartera de Aportaciones, 15.3%¹¹

▪ Generadora de Empleos

Las cooperativas de ahorro y crédito movilizan capital para inversiones productivas, lo cual genera condiciones para la

¹¹ Memoria de Labores del año 2012 de FEDECACES, página 11

creación de nuevas empresas y en consecuencia, el sostenimiento y mantenimiento de empleos; que se traduce en oportunidades laborales de calidad para grupos específicos, tales como jóvenes, mujeres, hombre, indígenas, personas con discapacidades y miembros del sector cooperativista.

- Impulsadora de la Educación

Una de las reglas de oro del cooperativismo es la educación y capacitación, lo que permite generar condiciones para fomentar la cultura y el desarrollo de la comunidad, ya que los asociados logran acceder a diversidad de conocimientos a los que no tendría acceso con sus propios recursos.

7. MARCO LEGAL DE LAS COOPERATIVAS.

Para el funcionamiento de las cooperativas existen leyes que regulan sus operaciones:

LEYES	N° DE ARTICULO	DESCRIPCIÓN
Constitución de la República de El Salvador	114	El estado protegerá y fomentara las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento
Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAPOCOOP)	1	Crease el instituto salvadoreño de fomento cooperativo como corporación de derecho público, con autonomía en los aspectos económicos y administrativos... el INSAFOCOOP es creado en diciembre de 1969, por la necesidad de un ente rector del cooperativismo en El Salvador, entre sus funciones principales esta velar por el cumplimiento de la ley General de Asociaciones Cooperativas.

Ley General de Asociaciones Cooperativas	12	El reglamento de la presente ley regulara las diferencias de organización y funcionamiento de los diferentes tipos de cooperativas
Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas	100	Son cooperativas de ahorro y crédito, las que tienen por objeto servir de caja de ahorro a sus miembros e invertir sus fondos en créditos, así como la obtención de otros recursos directa o indirectamente a sus asociados.
Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios (LIFNB)	1	La presente ley tiene por objeto regular la organización, el funcionamiento y las actividades de intermediación financiera que realizan los intermediarios financieros no bancarios que se indican en la presente ley, con el propósito de que cumplan con sus objetivos económicos y sociales, y garanticen a sus depositantes y socios la más eficiente y confiable administración de sus recursos.

C. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS Y DE LAS COOPERATIVAS EN EL SALVADOR

Según el Código de Comercio (CC), la empresa mercantil es "un bien mueble" y "está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con el objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios".¹²

¹² (Art. 553-555 Código de Comercio)

Existe una gran diversidad de empresas en todo el país y en el mundo así como también diversos tamaños, tipos y diseños. Cada empresa provee diferentes servicios y productos. De ahí la variedad de criterios para clasificarlas.

En El Salvador, existen diferentes criterios para clasificar las empresas, elaborados por distintas entidades, tal como lo detallamos a continuación:

1. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS SEGÚN "FUSADES"

La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, FUSADES, de acuerdo a su tamaño clasifica las empresas en micro, pequeña, mediana y gran empresa, basados en los parámetros cuantitativos y cualitativos siguientes:

✓ Parámetros cuantitativos

A- De acuerdo al número de personas

Las empresas se clasifican en función de la cantidad de empleados que hayan sido legalmente contratados.

B- De acuerdo al monto de los activos

Las empresas se clasifican en relación a los activos totales que la entidad posee o los activos totales excepto edificios y terrenos.

✓ Parámetros cualitativos

A- Grado de organización

Las empresas se clasifican tomando como criterio el número de niveles jerárquicos.

B- De acuerdo a la tecnología utilizada

Las empresas se clasifican considerando la evaluación de la tecnología que se utiliza, así como el grado de preparación y capacitación de la mano de obra.

C- De acuerdo a la participación en el mercado

Las empresas se clasifican haciendo referencia al mercado hacia el cual se orienta la producción, que puede ser local, nacional, regional o mundial.

CUADRO #2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS ADOPTADO POR FUSADES

TAMAÑO	EMPLEADOS	ACTIVO FIJO	ORGANIZACIÓN	TECNOLOGÍA	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
Micro	De 0 a 10		Informal	Artesanal	Consumo final
Pequeña	De 11 a 20	Hasta \$85,714.28	Dos niveles	Rudimentaria	Local
Mediana	De 21 a 99	Hasta \$228,571.42	Tres niveles	Bajo nivel tecnológico	Nacional o Regional
Grande	Más de 100	Mayor de \$228,571.42	Más de tres niveles	Altamente sofisticado	Mundial

2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS SEGÚN EL "BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR"

El Banco Central de Reserva Clasifica el tamaño de las empresas según lo establece MIPYMES, por el número de empleados y por el monto de los activos de la empresa, formando de esta manera el criterio institucional adoptado.

CUADRO #3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS ADOPTADO POR EL BCR.

Clasificación de las empresas	Criterio institucional.	
	N° de empleados	Monto de los activos de las empresas
Micro Empresa	De 1 a 10	No excede de \$11,428.57
Pequeña empresa	De 11 a 19	Cuyo activo total es inferior a \$85,714.42
Mediana Empresa	De 20 a 99	Cuyo total de activos no excede los \$228,571.41
Gran Empresa	De 100 a más empleados	Cuyo total de activos sea mayor de \$228,571.41

3. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS "SEGÚN LA CÁMARA DE COMERCIO"

La Cámara de Comercio de El salvador clasifica a las empresas por su tamaño basando en los criterios de MIPYMES y del Ministerio de Economía. A continuación se presenta un cuadro con la Clasificación de las Empresas según su número de personal e ingresos y ventas anuales.

CUADRO #4 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN CÁMARA DE COMERCIO.

Clasificación	Personal Remunerado	Ingresos Brutos Anuales
Microempresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$70, 000.00
Pequeña Empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$800, 000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 empleados	Hasta \$7.0 millones

Gran Empresa	Más de 100 empleados	Más de \$7.0 millones
---------------------	----------------------	-----------------------

➤ **Microempresa**

Según la definición oficial de El Salvador, una microempresa es una persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta cien mil dólares (\$100,000) y hasta 10 trabajadores remunerados.¹³

Las microempresas cumplen una doble función en nuestro país porque son generadoras de empleo y contribuyen a disminuir la pobreza.

Se excluyen de esta clasificación a las unidades económicas dedicadas a las actividades del sector agropecuario.

La microempresa en El Salvador ha sido clasificada en tres segmentos exclusivos según CONAMYPES:

- **Microempresa de Subsistencia:** tienen ventas Mensuales de 11.9 salarios mínimos o 142.9 salarios al año.
- **Microempresa de Acumulación Simple:** son aquellas que venden mensualmente 23.8 salarios mínimos o 285.7 salarios al año.
- **Microempresa de Acumulación Amplia:** tienen una venta mensual de 39.7 salarios mínimos o 476.2 salarios al año.

¹³ <http://www.conamype.gob.sv/index.php/ayuda/glosario>

➤ **Pequeña Empresa**

Según la definición oficial, en El Salvador una Pequeña Empresa es la persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta un millón de dólares y hasta 50 trabajadores remunerados¹⁴.

La pequeña empresa es una unidad económica independiente, creada para ser rentable, no predomina en la industria a la que pertenece, Y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones; bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, lo cual le permite dedicarse a la producción y transformación de bienes prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

Características de la Pequeña Empresa¹⁵

- El dueño o gerente puede conocer e identificar a todos sus trabajadores porque los trata con frecuencia.
- Los problemas técnicos son simples y reducidos en número por lo que el dueño puede resolverlos todos.
- Existe centralización, es decir las decisiones de importancia se toman en el más alto nivel.
- No se requieren grandes previsiones o planeaciones, para resolver los problemas conforme se van presentando.

¹⁴ <http://www.conamype.gob.sv/index.php/ayuda/glosario>

¹⁵ *Clasificación del Tamaño de las Empresas.* (s.f), de <http://www.wisis.ufg.edu.sv>

➤ **Mediana Empresa**

Según la definición oficial, en El Salvador una Mediana Empresa es la persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$ 7.0 millones y hasta 100 trabajadores remunerados.

Características de la mediana empresa

- Suele ser una empresa en ritmo de crecimiento y tiende en forma más rápida alcanzar el tamaño de la gran empresa.
- Realizan una mejor descentralización.
- Se incrementa personal y se dan más operaciones a una misma función.
- Poseen una serie de conocimientos técnicos que anteriormente no habían sido requeridos.
- Hacen planes más amplios y con ayuda técnica para formularlos y controlar su ejecución.

➤ **Gran Empresa**

La gran empresa es una unidad económica que se caracteriza por manejar capital y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen de 100 a miles de empleados sin tener un límite establecido, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado con el cual pueden obtener líneas de créditos, préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales. Además cuentan con sindicatos.

Características de la Gran Empresa¹⁶

- El administrador no solo dedica la mayor parte de su tiempo a las funciones típicamente administrativas sino que requiere de un staff que lo ayude a dirigir toda la empresa.
- Se requieren de especialistas ya que es imposible que los altos ejecutivos conozcan con profundidad toda la inmensa cantidad de técnicas e instrumentos que cada día surgen sobre las diferentes funciones administrativas.
- Existe un mayor grado de descentralización, por lo que se delegan muchas funciones a los jefes y aun hasta los empleados que serán los únicos capacitados dentro de las políticas y normas que se les fijan.
- Se convierte en problema vital del desarrollo de ejecutivos que no solo tengan conocimientos indispensables para ir ocupando los puestos que quedan en la empresa por ascensos, vacantes, expansiones, por lo que tienen que reciben un adiestramiento práctico para desarrollar las cualidades necesarias.

4. CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS EN EL SALVADOR.

Por su constitución las cooperativas han sido clasificadas de la siguiente forma:

4.1. COOPERATIVAS DE PRIMER GRADO.¹⁷

Son aquellas que están integradas por al menos 15 personas naturales con un interés común que se transforman en personas

¹⁶ *Característica Empresa.* (s.f.), de <http://www.mitecnologico.com/main/caracteristica/empresa>

¹⁷ Material informativo proporcionado por INSAFOCOOP, 2007.

jurídicas, entre estas asociaciones se encuentran las siguientes:

- Cooperativas de producción: están formadas por productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos, la Ley de Asociaciones Cooperativas clasifica estas cooperativas de la siguiente manera:
 - a) Producción Agrícola
 - b) Producción Pecuaria
 - c) Producción Pesquera
 - d) Producción Agropecuaria
 - e) Producción Artesanal
 - f) Producción Industrial o Agro- Industrial.

 - Cooperativas de vivienda: son aquellas que tienen por objeto procurar a sus asociados viviendas mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio.

 - Cooperativas de servicios: las asociaciones de cooperativas de servicios podrán ser entre otras de los siguientes tipos:
 - a) De Ahorro y Crédito
 - b) De Transporte
 - c) De Consumo
 - d) De Profesionales
 - e) De Seguros
 - f) De Educación
 - g) De Aprovisionamiento
 - h) De Comercialización
 - i) De Escolares y Juveniles.
-

4.2. COOPERATIVAS DE SEGUNDO GRADO.

Son federaciones que están formadas por 10 o más asociaciones cooperativas cuya finalidad es prestar servicios de capacitación, asesoría técnica, financiamiento y otros en forma directa a sus cooperativas afiliadas; para que estas indirectamente ofrezcan un mejor servicio a sus asociados.

4.3. COOPERATIVAS DE TERCER GRADO.

Son confederaciones que tienen por objeto administrar y suministrar los bienes de las Federaciones afiliadas con el objeto de que estos servicios se traduzcan en mejor provecho a la comunidad cooperativa.

4.4. COOPERATIVAS DE VÍNCULO ABIERTO.

Esta denominación es dada a aquellas cooperativas cuya membresía está conformada por asociados que pertenecen a diversos gremios o sector.

4.5. COOPERATIVAS DE VÍNCULO CERRADO.

Esta denominación es dada a aquellas cooperativas cuya membresía está conformada por asociados que pertenecen a un solo gremio o sector.

D. GENERALIDADES SOBRE EVALUACIÓN DE PUESTOS

La valoración o evaluación de puestos no puede considerarse rigurosamente científica, sino únicamente como objetivos en el sentido de estar libres de prejuicios en el caso ideal, es decir en el momento que se necesite esta información de manera concreta y objetiva.

Este tiene como objeto de su desarrollo una valoración bien estudiada e imparcial, pero su resultado podría llegar a ser subjetivo en tanto y en cuanto esta realizado por personas, es decir llega a valorarse de esta manera por los errores cometidos a la hora de realizarse, estos errores son humanos ya que la persona que lo realiza puede estar en una posición centralizada mas no especifica ni objetiva.

1. CONCEPTOS DE EVALUACIÓN DE PUESTOS

La evaluación de puestos es un procedimiento sistemático para determinar el valor relativo de cada puesto. Tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo, el cual tiene como objetivo decidir el nivel de los salarios.¹⁸

Es un procedimiento mediante el cual una organización clasifica sus trabajos en orden o valor de importancia.¹⁹

La técnica que determina el valor de un puesto dentro de la organización, en función de los demás puestos de dicha organización.²⁰

El proceso basado en técnicas especiales, para determinar el valor de cada puesto dentro de la organización en relación con el resto de puestos de la misma.

¹⁸ <http://www.mitecnologico.com/Main/ValuacionDePuestosConcepto>

¹⁹ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Evaluacion-De-Puestos/420500.html>

²⁰

<http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3ndepersonal/VALORACI%C3%93NPUESTO S.htm>

2. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE PUESTOS

La evaluación de puestos juega un papel muy importante dentro de una organización, esto en base a propósitos generales que se mencionan a continuación:

- Proporcionar información sistematizada para determinar el valor relativo de los puestos.
- Fijar las bases para la administración de sueldos y salarios
- Establecer una estructura de salarios comparables con las que existen en el mercado de trabajo.
- Controlar adecuadamente los costos relativos al personal.
- Establecer las bases para negociaciones con el sindicato.
- Relacionar la revisión periódica de los salarios.
- Establecer principios y políticas claras y precisas para otorgar una paga justa y equitativa al personal.
- Ayudar a la selección, promoción y transferencia de personal y a los programas de capacitación.
- Aclarar funciones y responsabilidades, evitando insatisfacción, quejas y rotación de personal.

Cabe destacar que en este instrumento se trata en esencia de un método que enjuicia o aprecia el trabajo que se realiza en las organizaciones y le atribuye un valor que posteriormente se traducirá en un precio o salario, además es importante para la efectiva administración de sueldos y salarios, especialmente cuando se trata de dar aplicación al principio de "a trabajo igual, salario igual", así mismo los datos que se obtienen de manera efectiva en el análisis y descripción

de puestos brindan información confiable sobre la organización, las unidades de trabajo y los empleados.

3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE PUESTOS

Existen dos métodos de valoración de puestos, los cuales son:

- **Métodos cualitativos**, no analíticos o globales: aquellos que toman la descripción del puesto como un todo. Permiten el establecimiento de una ordenación de puestos de trabajo ya sea individual o grupal dentro de unas categorías predeterminadas, pero sin valorar las diferencias numéricas entre cada uno de ellos, se fundamentan en un juicio o estimación general de todas las características del puestos, estos juicios en la práctica consideran factores básicos y comunes al conjunto de puestos.
- **Métodos cuantitativos**: consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación del trabajo, cada puntuación determina con qué nivel de intensidad se da cada uno de ellos, al totalizar cada puntuación nos da un valor del puesto que nos permite una ordenación de acuerdo a cada característica esencial y común.

3.1. MÉTODOS DE VALORACIÓN CUALITATIVOS

3.1.1 MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN

Es el método más sencillo (y menos preciso) para llevar a cabo una valuación de puestos. Se verifica la información procedente del análisis de puestos, cada puesto se integra en

una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Mediante la comparación de los diferentes trabajos se llega a establecer una ordenación desde el más complejo hasta el menos complejo.

Estas son jerarquizaciones generales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función.

Estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos. Las escalas de compensación económica que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados.

3.1.2 MÉTODO DE CATEGORÍAS PREDETERMINADAS O DE CLASIFICACIÓN POR GRADOS.

La graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado, se ubican los puestos en niveles o clases, es decir, que cada puesto se clasifica o encasilla en un grado o categoría correspondiente a una escala previamente establecida.

En este método se hace previamente un análisis de los puestos a evaluarse, de tal manera que de acuerdo a las responsabilidades del puesto se establecen las categorías. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Garantiza que los Colaboradores más importantes recibirán una compensación más

alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones.

3.2 MÉTODOS DE VALORACIÓN CUANTITATIVOS.

3.2.1 MÉTODO DE PUNTOS POR FACTOR

Es el método de carácter analítico y el más popular, es considerado uno de los métodos más precisos y completos al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje.

Permite la evaluación de los puestos mediante la acumulación de las puntuaciones de cada factor principal o componente, y según su intensidad o la presencia de cada factor dentro del puesto.

Este método considera el trabajo como un compuesto de factores compensables que tiene un peso determinado, estos factores a su vez pueden dividirse en grados para determinar la intensidad y poder asignarle puntos al conjunto de factores, estos grados y puntos constituyen un manual que sirve de base para la evaluación

3.2.2. MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES

Este método requiere que el comité de evaluación de puestos compare los componentes esenciales de cada puesto. Es una técnica analítica que considera el trabajo descompuesto en atributos o detalles, constituye una escala monetaria para cada factor compensable, en este método se clasifican los puestos de trabajo con una comparación frente a los puestos clave.

Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales.

Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto.

3.2.3. MÉTODO DE PERFILES Y ESCALAS GUÍAS DE HAY

Basado en el método de comparación de factores de Edward Hay, creado en la década de 1950-1960. Es una adaptación combinada de la graduación por punto y el método de comparación de factores; se utiliza principalmente para los puestos administrativos y técnicos.

Este método evalúa los puestos, teniendo en cuenta tres factores que son comunes a todos los puestos: competencia, solución de problemas y responsabilidad. Estos factores a su vez tienen una lista de subfactores que son de carácter universal.

E. GENERALIDADES DE LAS COMPENSACIONES

Las compensaciones han sido definidas, desde diversas perspectivas, por algunas autores como Idalberto Chiavenato y Juan Antonio Arrieta & Néstor Fernando Valencia Herrera.

Según Chiavenato, se le llama Compensación "al Sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para

remunerar y recompensar a las personas que trabajan en ella".²¹

Para Juan Arrieta y Néstor Valencia "las compensaciones son una relación de intercambio o retribución del trabajo, que puede ser o no de carácter financiero".²²

Dentro de nuestro marco conceptual, definiremos las compensaciones "como el conjunto de retribuciones que una entidad otorga a sus empleados por el esfuerzo realizado por éstos en la obtención de los objetivos empresariales, que incluyen el salario obtenido, prestaciones legales y sociales y otros emolumentos; con el fin de mejorar la calidad de vida de la persona y su núcleo familiar".

Las compensaciones son para los trabajadores la gratificación que recibe del patrono por realizar eficientemente las tareas asignadas y cooperar de esa manera al logro de los objetivos institucionales.

En contraparte; para los empleadores, la compensación representa una alta proporción de los costos de producción y/o comercialización de bienes y/o servicios; se incluyen en ésta no solo el total del valor nominal de los sueldos y salarios (planilla bruta), con sus respectivas retenciones; sino, también los aportes patronales y otros emolumentos que integran la compensación, tal como se muestra en el esquema siguiente:

²¹ Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos" Editorial McGraw-Hill, Quinta Edición, 2001, P.410

²² Juan Antonio Arrieta & Néstor Fernando Valencia Herrera, "Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones", Editorial McGraw-Hill, 2000 P.6.)

CUADRO #5 DISTRIBUCIÓN DE LAS COMPENSACIONES

Distribución de las compensaciones en una planilla de sueldos y salarios mensual			
Planilla nominal de sueldos y salarios	Sueldo base	100%	Cotización ISSS
	Horas Extra		Cotización regimen de pensiones (AFP's, ISSS u otros)
	Vacaciones		Impuesto sobre la renta
	Aguinaldo		Otros descuentos personales y/o legales
	Indemnización		Sueldo líquido
	Bonificación / Comisión		
Aportes patronales	Aportes patronales ISSS	16%	Los aportes patronales son de carácter legal y en beneficio del empleado, aunque este no los reciba tangiblemente
	Aporte Patronal AFP		
	Aporte Patronal INSAFORP (Más de 10 empleados)		
	Provisiones para las obligaciones laborales		
Otros emolumentos	Seguros médicos, seguros de vida, becas escolares, recreación, capacitación, etc.	x%	Este porcentaje sobre el total bruto de planilla dependerá de la liberalidad del empleador y son en beneficio del empleado
Fuente: Manuel de Jesús Fornos Gómez			

4. MARCO LEGAL DE LOS SALARIOS.

Las Organizaciones en El Salvador deben cumplir con leyes y reglamentos en el campo laboral estipulados por el Estado; tales como el Código de Trabajo y algunos convenios suscritos por nuestro país en relación al mismo tema.

Existen una serie de disposiciones de carácter general relacionadas con los sueldos y salarios, como las siguientes:

1. Sueldos y Salarios
2. Horas Extras
3. Vacaciones
4. Aguinaldos
5. Indemnizaciones
6. Salario mínimo
7. Retenciones
8. Aportes patronales

De acuerdo al artículo 119 CT "salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo",²³ dentro del cual se establecen salarios mínimos y queda a disposición de las organizaciones establecer los salarios máximos según sea la capacidad de cada Empresa. Además las organizaciones poseen reglamentos internos en los cuales establecen sus propias normas respecto a la determinación de las escalas salariales, y a los mecanismos de asignación de salarios para cada puesto de trabajo.

Este aspecto además, está contemplado en el Código de Trabajo en su artículo 123, que el respecto de la valuación de los puesto de trabajo dice:" los trabajadores que en una misma empresa o establecimiento y que en idénticas circunstancias desarrollen una labor igual, devengaran igual remuneración cualquiera sea su sexo, edad, raza, color, nacionalidad, opinión política o creencia religiosa".²⁴

²³ Código de trabajo, Editorial jurídica salvadoreña, P.34

²⁴ // Fuente: código de trabajo art.123

Aunque las remuneraciones para los Empresarios, representan un costo de operación, son la razón principal con la cual incentivan a los empleados y con prestaciones adicionales hacen que éstos se sientan atraídos y motivados a realizar bien su trabajo, además buscan mejorar la eficiencia y fomentar estrategias entre los empleados como el trabajo en equipo, la calidad y la innovación.

5. EVOLUCIÓN HISTÓRICA.

Las compensaciones son un hecho natural que siempre ha estado ligado a la humanidad y a la sociedad, el dar y recibir son fundamento del equilibrio, la justicia, la equidad y la reciprocidad.

Se tiene los primeros vestigios de las regulaciones en esta área desde 1760 AC, plasmadas en El Código de Hammurabi, en él se fija la responsabilidad mutua del amo y el obrero, este tiene que recibir un salario mínimo.

Para el año 500 AC. En los tiempos de la antigua Roma, la sal era un producto de tal importancia que motivó la construcción de un camino desde las salinas de Ostia, hasta Roma, al que se llamó "VIA SALARIAL". Los soldados romanos que cuidaban esta ruta recibían parte de su pago en sal y a ese agregado llamaban "SALARIUM". La etimología indica que de allí proviene la palabra salario.

En el Siglo V, en plena Edad Media, la iglesia en Europa Occidental estableció que los salarios se pagaran a "precio justo", cuyas características eran:

- o El Precio justo se establecía de acuerdo a la ubicación del trabajador en la jerarquía social.
-

-
- o El Valor del puesto se derivaba del status del trabajo en la sociedad.
 - o El precio justo; por consiguiente, no era equitativo internamente, pues dos personas que desempeñaban una misma labor, tendrían diferente salario si pertenecían a distinta clase social.

Para el Siglo XVIII, Los Esclavos; aunque no percibían un salario, su amo debía alimentarlos para mantenerlos en condiciones físicas propias para el trabajo. Práctica que, Las naciones civilizadas prohibieron.

Fue para el Siglo XIX, que la revolución industrial en Alemania, trajo consigo el aumento de lugares de trabajo peligrosos, como las vías ferroviarias, lo que provocó un aumento en: lesiones, enfermedades relacionadas con el trabajo y la muerte de los trabajadores, motivo que dio origen a la solidaridad social y política, sentándose las bases del salario moderno y su administración. Posteriormente se promulga la primera legislación de compensación salarial.

En el Siglo XX, comenzaron a tenerse en cuenta los factores humanos como las vacaciones y el pago de las horas extras, incentivos que antes no se habían considerado y que contribuían a un mayor bienestar.

6. PRINCIPALES OBJETIVOS DE LAS COMPENSACIONES

Los principales objetivos de las compensaciones deben dirigirse a:

- Reclutamiento, selección y contratación de personal altamente calificado.
-

-
- Cumplir con todas las disposiciones legales, en lo laboral, mercantil y tributario.
 - Mejorar la eficiencia administrativa, administrando los costos operativos a fin de garantizar la rentabilidad empresarial.
 - Implementar políticas y estrategias que aseguren la estabilidad laboral, salarios atractivos, oportunidades de crecimiento y programas de capacitación que minimicen la deserción laboral.
 - Fomentar una cultura organizacional que garantice la igualdad, la equidad, la solidaridad, la justicia, un óptimo ambiente laboral e identificación de los empleados con la entidad que aliente a un adecuado desempeño.

7. NORMAS PARA UNA EFECTIVA Y OPORTUNA ADMINISTRACIÓN DE LAS REMUNERACIONES.

Las remuneraciones o compensaciones deben fijarse y asignarse de acuerdo con:

El puesto de trabajo: es importante tener en cuenta su complejidad, qué, cómo y por qué se hace.

La persona que lo desempeña: se consideran los niveles de rendimiento o aportes del empleado o grupo de empleados, el tiempo y la experiencia que éste ha tenido en el cargo, nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el trabajo.

La empresa: se toman en cuenta las características económicas de la empresa (Generación de recursos, administración de costos y gastos y optimización de utilidades) y las escalas salariales a su interior.

Los factores externos a la empresa: se incluye el salario mínimo vigente, el costo de vida, el nivel de salarios del sector al que pertenece la entidad, los niveles salariales de la competencia, las prestaciones legales y los niveles de inflación.

Según lo expuesto anteriormente, la compensación vendría a ser la remuneración global que recibe el empleado, según la importancia de su puesto, su eficiencia personal, y sus necesidades, según las posibilidades de la organización.²⁵

8. FORMAS DE ESTIPULACIÓN DE LOS SALARIOS.

Nuestra legislación laboral, en el Artículo 126 CT, establece las principales formas en las que se debe otorgar los salarios a los trabajadores en el territorio salvadoreño, entre estas menciona: por unidad de tiempo, por unidad de obra, por sistema mixto, por comisión y a destajo.²⁶

POR UNIDAD DE TIEMPO: Es la forma de otorgar los salarios por excelencia en El Salvador, por ser la manera más justa para el empleado.

El trabajador lo obtendrá siempre y cuando cumpla con la jornada diaria pactada, o establecida en el contrato laboral, sin verse afectado por los resultados obtenidos, producto de su trabajo en dicho periodo de tiempo, el pago se efectuará entonces en el tiempo establecido, pudiendo ser mensual, semanal o quincenal.

POR UNIDAD DE OBRA: Esta clase de pago considera únicamente la producción y la calidad de ésta para fijar el salario, sin considerar el tiempo invertido para ello, La suma de las

²⁵ <http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/compensaciones-laborales.html>

²⁶ ART 26 CÓDIGO DE TRABAJO

unidades realizadas durante la jornada, será la base para calcular el salario. Beneficia al patrono por que la calidad y cantidad de producción es mayor, por lo que sus utilidades también lo son.

Para los empleados es una forma de incentivo para aumentar la cantidad y calidad de bienes producidos, sin embargo, esta forma de pago de compensación es perjudicial para los trabajadores, quienes se esfuerzan en exceso a fin de aumentar su remuneración sin reparar en su salud, por lo que los sindicatos se oponen a esta práctica.

POR SISTEMA MIXTO. Esta variedad de salarios considera un salario básico por tiempo, y después de alcanzar un mínimo de producción, se establece un porcentaje por comisión o producción extra durante la jornada laboral.

SALARIO POR TAREA: En esta forma del salario, el trabajador desempeña su trabajo en un período determinado, en el que debe realizar una labor encomendada, dicha jornada concluirá con la finalización de la labor a realizar.

SALARIO POR COMISIÓN: El salario por comisión consiste en fijar la tarea o cantidad normal de trabajo que debe ejecutar el obrero dentro de su jornada normal, establecer para ésta un salario fijo o de base y retribuir por separado cada unidad laborada que exceda de la tarea, lo que produce el efecto de que el trabajador más diligente o más hábil obtiene, además de su salario regular, una suma adicional, llamada bonificación o comisión.

SALARIO A DESTAJO: Es la manera de plan de incentivos más antiguo, los ingresos están directamente vinculados con lo

que el trabajador realiza, pues se paga una " tarifa por pieza", por cada unidad que produce.

En ésta percepción económica no se tiene una limitación del tiempo a emplear para realizar la labor, tampoco una jornada laboral que cumplir.

Los sistemas de retribución de una organización deben estar en correlación con los planes de negocio de la organización.

CAPÍTULO II. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SALARIOS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE R.L.

En este Capítulo, comprende el resultado de la investigación que se efectuó, en la Federación Cooperativa Financiera FEDECACES de R.L. (institución objeto del estudio) y en FEDECRÉDITO, (institución que posee algunas características comunes con FEDECACES), con el objeto de obtener un enfoque general de la situación actual del Sistema de Compensaciones que estas instituciones poseen, y poder así hacer una propuesta de Sistema Salarial que reúna las características de equidad interna y competitividad en el mercado.

La investigación se presenta en cuatro partes: a) Metodología de Investigación, b) Técnicas de Investigación, c) Situación Actual del Sistema de Compensaciones en la Institución en estudio, d) Conclusiones y Recomendaciones que se obtuvieron, como resultado del análisis de todos los elementos del estudio desarrollado.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar la posición actual que tienen los puestos de trabajo, en cuanto a métodos, valoración, sueldos y capacitaciones, de las cooperativas de ahorro y crédito afiliadas a FEDECACES y FEDECRÉDITO, con el fin de establecer una valuación de puestos que nos permita generar sueldos y salarios justos, atractivos y equitativos para los empleados pertenecientes a dichas instituciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las cooperativas de ahorro y crédito afiliadas a FEDECACES y FEDECRÉDITO que nos permita conocer la situación actual en el mercado laboral del sistema financiero.
- Determinar los factores que inciden para una buena valuación de puestos de trabajo que aseguren una valoración de salarios justa, equitativa y adecuada.
- Establecer escalas salariales a los puestos dentro de la organización para implementar políticas de remuneración que contribuyan a la satisfacción del personal y su motivación.

HIPÓTESIS**HIPÓTESIS GENERAL**

“La determinación de la posición actual de los puestos de trabajo de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito afiliadas a FEDECACES y FEDECRÉDITO contribuirá a establecer de manera adecuada los sueldos y salarios dentro de las instituciones cooperativas de Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES (SCFF) y el mercado laboral del sistema financiero”.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Establecer de manera adecuada los sueldos y salarios del SCFF y el mercado laboral del sistema financiero ayudara a motivar a los empleados dentro de cada cooperativa.
-

-
- Determinar factores de evaluación de puestos de trabajo facilitara la elaboración de un modelo que permita ofrecer una remuneración justa, equitativa y competitiva.

 - La evaluación equitativa de puestos ayudara a establecer políticas de remuneración que satisfagan las expectativas de los empleados.

A. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La Metodología de Investigación comprende los métodos y herramientas que se consideraron, para realizar la investigación de campo en FEDECACES de R.L.

De los tipos de investigación existentes, se utilizó la investigación Descriptiva, este tipo de investigación nos permitió medir la situación actual del fenómeno estudiado, es decir, la situación de las cooperativas en lo referente a los salarios que paga a sus empleados en todos sus aspectos, propiedades y dimensiones, para obtener una imagen real de ella.

Así también se empleó el Método Científico, por ser El instrumento del cual se sirve la inteligencia, para descubrir relaciones verdaderas y leyes referentes a diversos objetos de investigación, por lo tanto, fue una herramienta importante para llevar a cabo nuestra investigación.

Se utilizaron además tanto métodos generales como Específicos, que forman parte del Método Científico, los cuales se detallan a continuación:

1. MÉTODO DEDUCTIVO

El Método Deductivo, nos permitió realizar una recolección de datos, la medición numérica y el análisis estadístico. Iniciamos con la Investigación de la escala Salarial, la evaluación del desempeño en los puestos de trabajo y la percepción de estos factores a partir del punto de vista de los directivos de las cooperativas, de sus Gerentes o Jefes de Agencia y de los empleados, todo esto se realizó en las cooperativas afiliadas a FEDECACES y en las instituciones afiliadas a FEDECRÉDITO, con la finalidad de lograr un conocimiento general del fenómeno estudiado y hacer una propuesta de un diseño de Sistema de compensaciones y Política Salarial equitativa, justa y atractiva apegada a la realidad.

2. MÉTODO INDUCTIVO

El método inductivo nos permitió conocer cada uno de los elementos que forman un sistema de compensaciones, descomponiéndolo en sus partes para estudiarlas una a una, minuciosamente y por separado, desde diversos ángulos, con la motivación de determinar su composición y lograr así elaborar una Estructura Salarial equitativa y justa dentro de la cooperativa y competitiva en el mercado, que además logre tanto la satisfacción del personal dentro de cada institución y la mejora del clima laboral.

B. ALCANCES Y LIMITACIONES

a. ALCANCES

- o La realización de nuestra investigación, se llevó a cabo con la colaboración del personal que labora en
-
-

FEDECACES, en las cooperativas afiliadas y en las cajas de crédito del sistema FEDECRÉDITO que nos proporcionaron la información vital para nuestra investigación.

- o Durante la investigación de campo, se tuvo la oportunidad de cubrir todas las cooperativas y cajas de crédito que representan la muestra objeto de la investigación donde se contó con la colaboración y participación del personal que nos brindó la información necesaria para el desarrollo del estudio.
- o Los horarios de atención que nos brindó la persona encargada de proporcionar la información en FEDECACES y para la realización del censo, fueron flexibles a nuestras necesidades.
- o La Investigación, nos permitió determinar la necesidad que tienen las cooperativas afiliadas a FEDECACES de contar con un instrumento Administrativo, que le permitirá retribuir de manera equitativa, justa y competitiva el trabajo de sus empleados.

b. LIMITACIONES

- o La principal limitante más poderosa a la que nos enfrentamos durante el proceso de la investigación de campo fue que la información no se nos proporcionó en el tiempo requerido, implicando un aumento en los gastos de transporte, pérdida de tiempo, retraso en el procesamiento de los datos y en los resultados de la investigación.
-

-
- o Otra limitante fue que las Cajas de Crédito y cooperativas, aunque son afiliadas a FEDECRÉDITO y FEDECACES, correspondientemente, son Instituciones autónomas, por lo que se reservaron el derecho de proporcionarnos información necesaria para clasificar las cooperativas bajo diversos parámetros como son: según su tamaño, patrimonio, número de empleados, número de asociados, activos, cartera de clientes con esto restringiendo el estudio realizado.

 - o Además se tuvo la limitante de que las cajas de crédito del sistema FEDECRÉDITO y las Cooperativas afiliadas a FEDECACES, se encuentran distribuidas a lo largo de todo el País, por lo que fue necesario recorrer largas distancias para llegar hasta ellas, también están ubicadas en Municipios con alto índice delincriminal generándonos inconvenientes porque no contamos con vehículo propio y nos vimos en la dificultad de ir varias veces a estos lugares sin obtener los resultados esperados.

C. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS

Con las fuentes de información primarias se obtuvieron datos de manera directa a través de la Observación, la entrevista y el censo las cuales se mencionan a continuación:

a. LA OBSERVACIÓN

La Observación se llevó a cabo a través de visitas a las Instituciones en las que se observaron las condiciones

actuales, en las que la Institución desarrolla sus actividades.

b. LA ENCUESTA

La encuesta, nos permitió recopilar información a través de un Cuestionario Estructurado, (Ver anexo 1) dirigido a los Directivos de las cooperativas, a los Gerentes y Jefes y a los empleados de las cooperativas de FEDECACES, y de las Cajas de Crédito.

Estos cuestionarios fueron elaborados con preguntas cerradas, semi-cerradas y de opción múltiple, fueron contestados por puño y letra de cada persona que intervino con el propósito de que la información proporcionada y recopilada por el grupo de trabajo no fuera incongruente.

c. LA ENTREVISTA

Durante el periodo de duración de la investigación se realizaron muchas entrevistas con el Licenciado Moris Molina, quien ocupa el cargo de Asesor de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Con la autorización de la dirección de la Federación, en las que se logró obtener datos más precisos, los cuales no hubiera sido posible obtener utilizando solamente la técnica del Cuestionario, lo que representó una fuente invaluable de ayuda para nuestra investigación.

2. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS

Para la formulación del marco teórico de la Investigación, se utilizaron fuentes bibliográficas que contenían información relacionada con el tema a investigar; tales como: Libros, tesis, informes, sitios web; y otro tipo de

documentación, que fue recopilada para sustentar teóricamente el estudio.

3. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

a. UNIVERSO

Para el desarrollo de la investigación se tomaron en cuenta las cooperativas afiliadas a FEDECACES (Universo Finito) el cual cuentan con 32 cooperativas afiliadas así mismo se analizaron las 48 Cajas de Crédito afiliadas al sistema FEDECRÉDITO, de estas últimas se obtuvo información para establecer la tendencia del mercado y así hacer una propuesta de sistema salarial y políticas apegadas a la realidad, haciendo un total de muestra finita de 80 instituciones.

b. MUESTRA

Para recopilar la información, que debían proporcionar los empleados de la institución, los Gerentes o Jefes y los Directivos, se trabajó con Ecuación Muestral, obteniendo como resultado una muestra de 28 instituciones afiliadas a FEDECACES. Seleccionando principalmente a las oficinas centrales de cada una de las cooperativas, y una muestra de 41 instituciones afiliadas a FEDECRÉDITO, para el estudio de mercado, de las cuales por la complejidad y limitaciones que se dieron en la investigación se decidió trabajar un CENSO para ambas federaciones, con las cuales se obtuvieron un total de 375 encuestas para FEDECACES y 444 encuestas para FEDECRÉDITO.

D. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

a. TABULACIÓN

Para la tabulación de la información recolectada a través de la entrevista y el CENSO, se elaboraron cuadros y gráficos, en los cuales se refleja la información obtenida en la investigación, lo que permitió tener un mejor panorama de la situación actual de las Instituciones en cuanto a Salarios, métodos de evaluación de personal y capacitaciones.

b. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y PRESENTACIÓN DE DATOS

Para el Análisis, Interpretación y Presentación de datos se elaboraron gráficas que nos facilitaron el análisis e interpretación de los resultados obtenidos; determinando las necesidades de los empleados, las de mayor peso en las diversas áreas, y de esta manera poder diseñar el Sistema de Compensaciones y proponer Políticas Salariales justas, equitativas, competitivas y atractivas en las cooperativas afiliadas a FEDECACES, que les permita mejorar la eficiencia productiva de sus empleados y además mejorar el clima laboral.

E. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS COOPERATIVAS AFILIADAS A FEDECRÉDITO Y FEDECACES.

1. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO.

1.1. SITUACIÓN ACTUAL DE SALARIOS Y REMUNERACIONES

1.1.1. DIRECTIVOS

En las Cajas de Crédito se toman como principal punto de agenda las remuneraciones gracias a la gerencia ya que son

ellos los concedores del personal que tienen a su cargo y de las nuevas situaciones que se van dando en el mercado (Anexo 3. Tabla No. 1). Los sueldos y salarios se han revisado en los últimos 5 años, a una frecuencia de cada año (Anexo 3. Tabla No. 3) En las revisiones se toman en cuenta algunos elementos como: antigüedad del personal, costo de la canasta básica, los cambios en el mercado como sueldos y salarios en otras cooperativas, y por último como sugerencias del consejo administrativo (Anexo 3. Tabla No. 4).

Los directivos consideran estar totalmente de acuerdo en cuanto a la remuneración, donde se consideran los siguientes elementos como son: viables, justas, equitativas, razonables, satisfactorias y competitivas con el mercado (Anexo 3. Tabla No. 5)

A parte de los sueldos y salarios se incentiva al personal por medio de bonificaciones y aumentos salariales (Anexo 3. Tabla No. 8), también se consideran como otras formas de prestaciones las comisiones y bonos al desempeño (Anexo 3. Tabla No. 10) que aunque no son mensualmente, se dan en tiempos prolongados y de manera oportuna para cada empleado.

1.1.2. GERENTES

Se encontró que se utiliza el método de Evaluación del Desempeño para determinar los salarios (Anexo 3. Tabla 19), este proceso se realiza cada año (Anexo 3. Tabla 18), así lo afirman los Gerentes y Jefes. Así mismo se determinan los salarios por medio de los métodos de evaluación del desempeño. Uno de los principales métodos de evaluación de desempeño para los salarios es el método por puntos por factor seguido de escalas de Guías de Hay (Anexo No. 2 Tabla 20).

Los salarios asignados se consideran adecuados y de acuerdo a las capacidades de los empleados (Anexo 3.Tabla 21), así como también están totalmente de acuerdo en que las remuneraciones son justas, equitativas, razonables, viables, y competitivas, y en cuanto a satisfactorias están bastante de acuerdo (Anexo 3.Tabla 22).

Se considera al personal satisfecho con la remuneración percibida (Anexo 3.Tabla 23), quienes también reciben una recompensa adicional a su salario (Anexo 3.Tabla 24), entre estas recompensas se puede mencionar: pagos por cumplimientos de metas y objetivos, bonificaciones adicionales, viáticos, etc.

1.1.3. PERSONAL

Se identificó que actualmente el veintidós por ciento de los empleados tienen un salario de \$400 a \$500 dólares, el diecisiete por ciento es de \$200 a \$300 Dólares, y el diecinueve por ciento es de \$300 a \$400; (Anexo 3. Tabla No.34) no obstante la mayor parte de los trabajadores están de acuerdo con las remuneraciones asignadas al puesto que ocupa y la consideran justa, equitativa, razonable, viable, satisfactoria y además competitiva; (Anexo 3. Tabla No. 35), reflejando que se encuentran satisfechos con su salario y las restante prestaciones salariales, aunque hay aproximadamente un treinta por ciento de los empleados que demuestran no estar conformes con este (Anexo 3. Tabla No. 36), ellos consideran más conveniente un salario que ronde los \$400 a \$700 Dólares (Anexo 3. Tabla No. 37).

Se encontró que los empleados opinan que los salarios asignados a los puestos de trabajo están acordes a las capacidades de cada uno de las personas que los ocupan (Anexo

3. Tabla No. 38), y a las responsabilidades asignadas, aunque no es una consideración general, porque muchos empleados no están de acuerdo a sus responsabilidades frente a su nivel salarial (Anexo 3. Tabla No. 39), expresan tener compañeros que tienen o asumen menos responsabilidades y disfrutan mejor salario; también sienten exceso en sus labores, además tienen conocimiento que en otras cooperativas los empleados que ocupan el mismo cargo son mejor remunerados (Anexo2. Tabla No. 40).

Expresaron también que su esfuerzo adicional es recompensado (Anexo2. Tabla No. 41) con bonos, comisiones y otro tipo de prestaciones, entre las que se encuentran viáticos, transporte, alimentación y recreación (Anexo2. Tabla No. 42).

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DE PERSONAL.

1.2.1. DIRECTIVOS

Los directivos de las Cajas de Crédito tienen conocimiento que se realizan evaluaciones al personal con una frecuencia de cada año (Anexo 3. Tabla No. 2) así también algunos opinan que se realizan cada seis años, tomando en cuenta aquellas realizadas por la Federación.

1.2.2. GERENTES

Se determinó que en todas las Cajas de Crédito se utiliza un método de evaluación de desempeño (Anexo 3. Tabla 15), el más utilizado es el Método de Jerarquización (Anexo 3. Tabla 16) así como también puntos por factor. En los últimos cinco años se ha evaluado al personal cada año (Anexo 3. Tabla 14) los gerentes manifestaron que están bastante de acuerdo con el

método que se implementa en las instituciones. (Anexo 3.Tabla 17)

1.2.3. PERSONAL

Se constató que casi todos los empleados conocen perfectamente las actividades asignadas al puesto de trabajo que ocupa en la cooperativa, demostrando que la totalidad de ellas poseen perfiles de puestos bien definidos, los cuales son del conocimiento de los empleados(Anexo 3. Tabla No. 31).

Así también se verificó que cerca de la mitad de los empleados son evaluados con una frecuencia de seis meses, aunque, en algunas cooperativas el programa de evaluación es más habitual, ya que se tienen evaluaciones cada tres meses (Anexo 3. Tabla No. 32). Los métodos de evaluación que son usados por las cooperativas, por lo general son bien aceptados por los trabajadores, que opinaron que éste posee las características ideales de un método de evaluación Adecuado, Equitativo, Razonable, Conveniente y Satisfactorio (Anexo 3. Tabla No. 33).

1.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS CAPACITACIONES.

1.3.1. DIRECTIVOS

Las capacitaciones en los últimos 5 años, para personal se han impartido cada seis meses (Anexo 3. Tabla No. 6) donde se toman en cuenta también las capacitaciones que la federación ofrece en manera general para cada empleado perteneciente a las Cajas de Crédito, estas son realizadas de manera prolongada o cuando se estima son necesarias. Para las capacitaciones se toman en cuenta elementos como: la necesidad de mejorar el servicio que se ofrece, la necesidad

de que los empleados cumplan con los objetivos y metas de la entidad y por último a partir de las deficiencias que se presentan luego de realizar una evaluación de personal en su desempeño (Anexo 3. Tabla No. 7).

1.3.2. GERENTES

Se determinó que dentro de las Cajas de Crédito las capacitaciones son a una frecuencia de 6 meses, pero también se consideran de 1 a 3 meses (Anexo 3.Tabla 26), esto debido a que muchas veces la federación imparte capacitaciones técnicas en general. Las capacitaciones son de acuerdo a las deficiencias que presenta el empleado tanto en su puesto de trabajo, como en la realización de sus actividades (Anexo 3.Tabla 25).

Los elementos que se toman en cuenta en las capacitaciones son: las que ofrece la federación a la que pertenecen, las deficiencias del personal, los resultados de la evaluación de puestos y las debilidades del personal (Anexo 3.Tabla 27). Los gerentes consideran estar totalmente de acuerdo en que las capacitaciones reúnen las características de una buena capacitación clasificándolas como: viables, convenientes, efectivas, razonables, satisfactorias, innovadoras, competitivas, idóneas y productivas (Anexo 3.Tabla 18).

1.3.3. PERSONAL

Los empleados expresan que son capacitados en dos frecuencias diferentes: unos cada seis meses, y otros cada tres meses, estableciendo que las cooperativas tienen planes de capacitaciones periódicas (Anexo 3. Tabla No. 45), cuyo contenido es de la aceptación de la mayoría (Anexo 3. Tabla No. 46), no obstante expresan que el plan de capacitaciones

se debe fundamentar en tres puntos: primero, el desempeño de cada trabajador; segundo, el plan de carrera de la cooperativa; y tercero, la aplicación de nuevos procesos (Anexo 3. Tabla No. 44).

Casi la totalidad de los empleados de las Cajas de Crédito opinan que el trabajo que desarrollan, llena sus expectativas (Anexo 3. Tabla No. 43), Porque tienen buenas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en su lugar de trabajo (Anexo 3. Tabla No. 47).

2. SITUACIÓN ACTUAL DE COOPERATIVAS AFILIADAS A FEDECACES.

2.1. SITUACIÓN ACTUAL DE SALARIOS Y REMUNERACIONES

2.1.1. DIRECTIVOS

En FEDECACES quien da la introducción para que se trate como un punto de agenda las remuneraciones del personal es la gerencia (Anexo 3. Tabla No. 48), ya que ellos son los encargados del manejo y del buen servicio de los empleados y su satisfacción, estos sueldos se han revisado en los últimos 5 años: cada año y en otras ocasiones cuando se estima conveniente y se hacen arreglos en el mercado (Anexo 3. Tabla No. 50).

Los elementos tomados en cuenta para la revisión de los salarios son: antigüedad del personal, sueldos y salarios comparativos con otras cooperativas y por último el costo de la canasta básica (Anexo 3. Tabla No. 51). Las remuneraciones son consideradas: justas, equitativas, razonables, viables y competitivas tomando en cuenta que se está totalmente de acuerdo (Anexo 3. Tabla No. 52) y son satisfactorias considerándose solamente estar bastante de acuerdo.

A parte de las remuneraciones también el personal recibe incentivos como: bonificaciones, aumentos salariales, ascensos en los puestos de trabajo (Anexo 3. Tabla No. 55) por otra parte se reciben también otras formas de prestaciones como: bonos al desempeño y comisiones (Anexo 3. Tabla No. 57).

2.1.2. GERENTES

Los Gerentes y Jefes de las Cooperativas realizan una revisión de salarios por lo general cada año, (Anexo 3.Tabla 65), el método utilizado para este fin es por medio de el método de evaluación del desempeño (Anexo 3.Tabla 66). Con el cual se determinan los salarios para los empleados, así como también se utilizan otros métodos que se determinan por una combinación de métodos teóricos y prácticos adquiridos por la experiencia de los gerentes.

Dentro de los métodos utilizados para tal fin se encuentra el método de puntos por factor y método de comparación de factores (Anexo 3.Tabla 67).

Los salarios asignados para los empleados a cargo son considerados de acuerdo a la capacidad de cada empleado que labora dentro de la entidad (Anexo 3.Tabla 68), la mayoría del personal a su cargo se encuentra satisfecho con la remuneración (Anexo 3.Tabla 70), se puede afirmar que en remuneraciones se está bastante de acuerdo en cuanto a que son: justas, equitativas, razonables, viables, satisfactorias y competitivas (Anexo 3.Tabla 69). Así como también se recompensan a los empleados por su buen desempeño y por el cumplimiento de metas (Anexo 3.Tabla 71).

2.1.3. PERSONAL

El estudio realizado en FEDECACES demostró que el quince por ciento de los empleados tienen un salario de \$400 a \$500 dólares, para más del veinte por ciento es de \$200 a \$300 Dólares, y para una casi el treinta y cinco por ciento es de \$300 a \$400 Dólares (Anexo 3. Tabla No. 81); salarios con los que la mayoría de los empleados están de acuerdo porque consideran que reúne las características necesarias (Anexo 3. Tabla No. 82), destacando que se sienten satisfechos con el y demás prestaciones, que les son otorgadas por la Cooperativa para la que trabajan (Anexo 3. Tabla No. 83); sin embargo, se encontró que no es una percepción general, pues algunos trabajadores expresaron que un salario más conveniente sería uno que ronde los \$500 a \$700 Dólares (Anexo 3. Tabla No. 84).

Se encontró además que los salarios que han sido asignados a los puestos de trabajo están acordes a las capacidades de cada uno de los empleados (Anexo 3. Tabla No. 85), pues la mayoría de ellos consideran que su salario y sus responsabilidades son equivalentes, (Anexo 3. Tabla No. 86); no obstante, se constató que un segmento de los consultados están descontentos, indicando entre los motivos principales: exceso de carga laboral; además que en otras empresas de la zona el puesto que ellos ocupan es mejor remunerado, por último, que para algunos compañeros de trabajo sus responsabilidades son menores y sus salario más elevado, (Anexo 3. Tabla No. 87).

Así también, se encontró que los empleados se han recompensado por sus esfuerzos adicionales, aunque no es una política compartida por todas las Cooperativas (Anexo 3.

Tabla No. 88), las formas más usuales para hacerlo son a través de bonos al desempeño, así como comisiones, también dijeron recibir porcentajes adicionales del aguinaldo, estadia en hoteles nacionales y ayuda alimenticia familiar (Anexo 3. Tabla No. 89).

2.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DE PERSONAL.

2.2.1. DIRECTIVOS

Se considera una evaluación de personal, en los últimos 5 años, con una frecuencia a cada 6 meses (Anexo 3. Tabla No. 49) así mismo se considera que cada año, esto debido a que se toman en cuenta diversos elementos que son considerados importantes dentro de cada puesto de trabajo y se establecen las nuevas metas y objetivos estratégicos por cumplir.

2.2.2. GERENTES

Los resultados demostraron que las evaluaciones en las cooperativas del Sistema FEDECACES, son realizadas cada seis meses (Anexo 3. Tabla No. 61), para este proceso es utilizado un método de evaluación de puesto y así poder conocer las deficiencias para realizar capacitaciones destinadas al mejoramiento de las actividades del personal (Anexo 3. Tabla No 62), el método de evaluación del desempeño que actualmente poseen las Cooperativas es el de: Método de Puntos por Factor (Anexo 3. Tabla No. 63), los Gerentes y Jefes consideran muy apropiado la herramienta que utilizan para la evaluación del personal a su cargo en las Cooperativas (Anexo 3. Tabla 64).

2.2.3. PERSONAL

Se obtuvo que los empleados conocen cuáles son sus funciones, actividades y responsabilidades en la Cooperativa

en que trabaja (Anexo 3. Tabla No. 78), que estos son evaluados con una frecuencia de seis meses en su mayoría, (Anexo 3. Tabla No. 79); el método de evaluación utilizado en las cooperativas es de la aceptación de los empleados quienes expresan que están de acuerdo con la forma como son evaluados (Anexo 3. Tabla No. 80).

2.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS CAPACITACIONES.

2.3.1. DIRECTIVOS

Las capacitaciones se han realizado en los últimos cinco años cada seis meses, así también se han considerado cada 3 meses (Anexo 3. Tabla No. 53) ya que no solo se imparten por parte de la federación, sino también por la entidad donde se toman en cuenta elementos como: la necesidad de mejorar el servicio, los resultados obtenidos por la evaluación del desempeño y por la implementación de nuevos proyectos dentro de la institución (Anexo 3. Tabla No. 54).

2.3.2. GERENTES

El personal es capacitado de acuerdo a sus deficiencias tanto en sus actividades como en su desempeño y cumplimiento de metas (Anexo 3. Tabla 72), dichas evaluaciones se realizan, con una frecuencia en los últimos 5 años, cada seis meses y una opinión de cada 1 a 3 meses (Anexo 3. Tabla 73), ya que también la federación imparte capacitaciones al personal en fechas programas y de manera general con la que ayuda al buen servicio y el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.

Algunos elementos que se toman en cuenta para impartir las capacitaciones son: Capacitación que ofrece la federación, las debilidades del personal y por último las fortalezas del

personal tanto en sus labores diarias como en sus logros (Anexo 3.Tabla 74); con las que se consideran a estas capacitaciones estar bastante de acuerdo en cuanto a: conveniencia, efectividad, razonabilidad, viabilidad, satisfacción, idónea, productividad e innovación (Anexo 3.Tabla 75), Conscientes de la importancia que tienen las capacitaciones en las Cooperativas lo cual genera un criterio muy relevante como la competitividad, y como Gerentes y jefes de departamento están totalmente de acuerdo al capacitar a los empleados.

2.3.3. PERSONAL

Se encontró que los empleados son capacitados con una frecuencia de tres y seis meses (Anexo 3. Tabla No. 92), programa que es de la aceptación de los empleados pues consideran que reúne las características de un buen sistema de capacitaciones (Anexo 3. Tabla No. 93), sin embargo éstos opinan que los factores más importantes que debería ser tomados en cuenta para capacitarlos son primero, el desempeño de cada trabajador; segundo, la aplicación de nuevos procesos y tercero, la mejora de las competencias de los empleados (Anexo 3. Tabla No. 91).

Casi la totalidad de los empleados de las Cooperativas opinan que el trabajo que desarrollan, llena sus expectativas (Anexo 3. Tabla No. 90) por que tienen buenas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en su lugar de trabajo (Anexo 3. Tabla No. 94).

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL CAPITULO**1. CONCLUSIONES**

- ✓ Los salarios son revisados por la gerencia quien es la responsable de introducirlos como puntos de agenda, también se hace una revisión anual de cada salario para cada empleado donde se toman en cuenta aspectos como: antigüedad del personal, costo de canasta básica y la comparación con otras entidades dentro del mercado. Así también se considera estar totalmente de acuerdo en que se cumplen características como justas, equitativas, viables, satisfactorias, razonables y competitivas.

 - ✓ Para el mercado se tiene el dieciocho por ciento en el nivel de \$200 a \$300 dólares; veinte por ciento, para \$300 a \$400 dólares y veintidós por ciento para el rango de \$400 a \$500 dólares. En FEDECACES, se encontró que para el nivel de \$200 a \$300 dólares se tiene un acumulado del veinte por ciento; treinta y cinco por ciento se encuentran en el nivel de \$300 a \$400 y para el rango de \$400 a \$500 se tienen el quince por ciento.

 - ✓ Los empleados consideran que los salarios devengados reúnen características como: justo, equitativo, razonable, viable, satisfactorio y además competitivo. Por lo que dicen sentirse satisfechos con su salario y con las restante prestaciones salariales que se les ofrece, además están acordes a las capacidades de
-

cada uno de los trabajadores. Sin embargo un grupo de empleados expresaron sentirse descontentos.

- ✓ El segmento de empleados insatisfechos con su salario, expresaron que un salario más satisfactorio estaría en el rango de los \$400 a \$600 dólares. Los motivos principales de su descontento son: primero, sobrecarga laboral, segundo, otros compañeros tienen menos responsabilidades y mejor salario y tercero que en otras instituciones cercanas, el puesto que ocupa es mejor pagado.
 - ✓ Se reciben diferentes tipos de incentivos los cuales podemos mencionar: las bonificaciones, aumentos salariales y ascensos en los puestos de trabajo
 - ✓ En los resultados obtenidos de la investigación, no se definen rangos salariales exactos, debido a que era más fácil que la información fuera proporcionada por parte de las autoridades si se establecía como rangos sin precisar cantidades exactas, por lo que en el siguiente capítulo será detallado cada rango y la forma de cómo se trabajara.
 - ✓ Las capacitaciones son impartidas cada seis meses, donde se toman elementos importantes como: necesidad de mejorar el servicio, en segundo lugar, la necesidad de los empleados de cumplir sus metas y objetivos y en tercer lugar, a partir de los resultados que se presentan en las evaluaciones de puestos.
-

-
- ✓ Existe una igualdad en las Instituciones al impartir las capacitaciones al personal y estas las realizan con el objeto de mejorar las deficiencias que presentan el empleado, como también cuando la Federación ofrece sus capacitaciones con el objetivo de mejorar aquellas áreas en que se está fallando y así fortalecer los servicios que ofrecen cada institución.

 - ✓ Los empleados son capacitados en dos frecuencias: cada tres y seis meses, estableciendo que también se tienen programas de capacitaciones periódicas.

 - ✓ El plan de capacitación es bien aceptado por los empleados quienes opinan que se deberían fundamentar en tres puntos principales, primero, el desempeño de cada trabajador, segundo, la aplicación de nuevos procesos y por último pero no menos importante, la mejora de las competencias de los trabajadores.

 - ✓ El método de evaluación del personal se realiza mediante una combinación de métodos teóricos y prácticos adquiridos por los Gerentes y Jefes de Departamento, pero los más conocidos por las instituciones son: Método por puntos por factor y Método de comparación de factores.

 - ✓ Se comprobó que los empleados conocen a la perfección cada una de las funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo, producto de un buen proceso de inducción a sus puestos de trabajo, y de la experiencia que ya poseen lo que los convierten en un capital humano muy valioso.
-

-
- ✓ En los últimos cinco años, el personal ha sido evaluado con una frecuencia de seis meses, indicando que se posee un sistema de evaluación periódica bien establecido.
 - ✓ La valoración que tienen los empleados del método de evaluación del personal es excelente, porque cumple con características como: adecuado, equitativo razonable, conveniente y satisfactorio.
 - ✓ Para finalizar, se descubrió que los empleados tienen la convicción que trabajando para sus instituciones pueden llegar a desarrollarse profesionalmente.
 - ✓ La evaluación del desempeño de ambas instituciones se determinó que se realiza cada año, así también la revisión de los sueldos y salarios para los empleados.
 - ✓ Los salarios asignados para el personal, en la mayoría de las Cooperativas son de acuerdo a la capacidad de cada empleado así como también se consideran satisfactorias las remuneraciones, también se dan bonificaciones y otros emolumentos con los que se dan incentivos a los empleados por cumplir las metas y objetivos estratégicos de la entidad.

2. RECOMENDACIONES

Según los resultados obtenidos a través del análisis de la situación actual de los salarios de las Cooperativas afiliadas a FEDECACES y al mercado se presentan las siguientes recomendaciones:

-
- ✓ Establecer un período promedio de seis meses para realizar la evaluación del desempeño para el personal tomando como modelo el Método por puntos por factor.
 - ✓ Informar al personal del proceso y metodología que se va a desarrollar con el fin de no generar en ellos expectativas de un aumento salarial, después de realizado el proceso informarles los resultados obtenidos para las posibles capacitaciones y mejora de las competencias.
 - ✓ Apoyar a todo el personal que resulte con deficiencias en el proceso de evaluación del desempeño, haciéndoles saber qué es lo que la institución espera de ellos y motivarlos a mejorar sus actividades.
 - ✓ Implantar un sistema de capacitaciones a partir de las deficiencias encontradas en la evaluación del personal para mejorar las capacidades, estar al día con los nuevos procesos y aumentar la productividad, lo que se verá reflejado en las mejoras de los servicios.
 - ✓ Establecer un sistema salarial basado en la evaluación del desempeño con el objeto de determinar salarios justos y equitativos dentro de las instituciones.
 - ✓ Definir niveles salariales para los mandos medios y operativos, basados en el desempeño de cada trabajador, con fin de identificar claramente el procedimiento y el parámetro a utilizar.
-

- ✓ Cuando se estime conveniente un incremento salarial se tome en consideración los salarios establecidos en el mercado con el objetivo que estos sean competitivos y atractivos.

CAPITULO III. DISEÑO DE POLÍTICAS Y SISTEMA DE REMUNERACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL EN LAS COOPERATIVAS AFILIADAS A LA FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE R.L. (FEDECACES DE R.L.)

A. IMPORTANCIA.

La presentación de un modelo de políticas y sistema de remuneración para las cooperativas afiliadas a la federación de cooperativas de ahorro y crédito de El Salvador FEDECACES, constituye un valioso aporte que contribuirá a que a través de la implementación de éste se logre el fortalecimiento de la administración del personal.

Este modelo contará con herramientas que le permitirá al sector cooperativo, asignar salarios al personal y a los mandos medios de manera más estructurada y controlada, por consiguiente más justas internamente y competitiva en el mercado. Por otra parte la aplicación de este modelo proporcionara información útil sobre para la toma de decisiones referentes a la promoción del personal u otros aspectos relacionados.

B. OBJETIVO DEL SISTEMA

Presentar un modelo de políticas y sistema de remuneración justo y equitativo internamente que mejore el desempeño del personal así como competitivo y atractivo en el mercado que contribuya al fortalecimiento de las cooperativas.

C. CONSIDERACIONES GENERALES

- ◆ La dirección de la federación de cooperativas de ahorro y crédito FEDECACES, actualmente está afrontando cambios debido a la introducción de nuevos productos y tecnología, aumentando la exigencia de eficiencia y productividad del personal.

 - ◆ Las autoridades de FEDECACES requiere un sistema de remuneraciones y políticas salariales que cumpla con el desarrollo que le permita atraer y mantener al personal calificado para garantizar un servicio de excelencia homogéneo en todas las cooperativas afiliadas.

 - ◆ La estructura a presentar no se volverá un tabulador fijo, por el contrario, permitirá modificarse según sea necesario, considerando los cambios que puedan generarse en cuanto a: 1. El desempeño de cada empleado y 2. El crecimiento profesional. Con el objetivo de que éstos cambios puedan impactar positivamente en la productividad del trabajador y en el crecimiento institucional.

 - ◆ El sistema de remuneración debe estimular la eficiencia y productividad del personal, mejorar el clima laboral e incitar el compromiso de cada empleado con los objetivos estratégicos de la institución.

 - ◆ Aunque la institución cuenta con 18 Puestos, para efectos del estudio solo se trabajará con 13. Siendo estos los más representativos en los niveles establecidos.
-

D. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE SALARIOS

1. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo se realizó en las Cajas de Crédito del Sistema FEDECRÉDITO, porque se considera el competidor más cercano en cuanto a territorio, los servicios que ofrece, y por ser una entidad con mayor estabilidad laboral y clima organizacional donde los empleados optan por incorporarse a dicha institución por ser más atractiva en el mercado, siendo ambas instituciones de similar naturaleza.

La información obtenida de manera general encontrada en los cargos de cada institución, se resume de la siguiente manera:

TABLA I. SUELDOS COMPARATIVOS POR RANGOS

PUESTOS	SUELDOS COMPARATIVOS POR RANGOS	
	SUELDOS MINIMO	SUELDOS MAXIMOS
Jefe de Agencia	\$800 - \$900	\$1,000- \$ 1,100
Oficial de cumplimiento	\$400 - \$500	\$600 - \$700
Ejecutivo de mercadeo	\$500 - \$600	\$900 - \$1000
Auxiliar contable	\$200 - \$300	\$400 - \$500
Atención al cliente	\$200 - \$300	\$400 - \$500
Informática	\$300 - \$400	\$700 - \$800
Asistente Secretaria	\$200 - \$300	\$300 - \$400
Auditor interno	\$900 - \$1000	\$1200 - \$1300
Contador	\$500 - \$600	\$800 - \$900
Oficial de crédito	\$400 - \$500	\$600 - \$700
Cajeros	\$200 - \$300	\$300 - \$400
Jefe créditos y cobros	\$800 - \$900	\$900 - \$1000
Ejecutivo de negocios	\$300 - \$400	\$400 - \$500

Fuente: Datos recopilados en la investigación de campo.

2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno en los puestos de trabajo de las cooperativas de ahorro y crédito afiliadas a FEDECACES se ha realizado el ordenamiento de los puestos, es decir, clasificándolos según los niveles salariales encontrados con esto se espera una mayor comprensión de datos.

E. SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA FEDECACES.

Para una buena selección de puestos para la entidad en estudio es de vital importancia la formulación de un buen sistema de compensación salarial basada en el concepto de equidad interna dentro de la organización.

Debemos hacer una descripción de puestos por escrito en la entidad, especificando que es lo que hace un trabajador, como lo hace y bajo qué condiciones se realiza o se desempeña. El propósito de realizar dicha descripción de puestos dentro de la empresa es proveer una descripción objetiva, comprensiva y sistemática de los contenidos actuales de los puestos, lo que facilita entender la función de cada puesto y realizar de manera adecuada las actividades diarias.

1. SELECCIÓN DE PUESTOS

Al identificar o describir los puestos de trabajo en una empresa es de vital importancia tomar en cuenta el número de puestos con que cuenta la organización, para proceder a valorarlos.

“Si el número de puestos que se describen para la valoración es menor o igual a quince entonces estos se pueden estudiar en su totalidad, pero si la cifra es mayor se deben seleccionar los puestos que representen al conjunto, los

cuales son llamados puestos estándar, permitiendo con ello reducir costos y tiempo en la elaboración del manual”²⁷.

2. DEFINICIÓN DE PUESTOS

Los puestos estándar, a los que también se les llama puestos claves, puestos tipo o puestos de referencia, se hace alusión a los puestos que servirán de guía para efectuar la valoración de los puestos, para el caso nuestra valuación de puestos serán los más representativos según los resultados arrojados en nuestra investigación (Anexo 3. Tablas No. 11, 29, 58 y 76) ya que estos puestos son los más comunes en empresas externas y son afines a las nuestra, para lograr hacer comparaciones de puestos y salarios en el mercado.

3. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE PUESTOS

Los criterios para poder elegir los puestos estándar de una empresa deben ser claros y bien definidos, entre los más importantes se describen los siguientes:

- Que los puestos que se elijan tengan sueldos que sean considerados como equitativos o justos, y no se discutan dentro de la organización.
- Que exista una clara definición y descripción de los puestos elegidos, que se entiendan bien todas sus características.
- Que tengan representatividad, o sea, que cada puesto elegido como estándar verdaderamente se asemeje a los puestos que represente.
- Que no tengan mucha variabilidad en cuanto a las funciones, requisitos y tareas a realizar.

²⁷ SALARIOS ESTRATEGIA Y SISTEMA SALARIAL O DE COMPENSACIONES, Juan Antonio Morales, Néstor Fernando Velandia, Editorial McGraw Hill.

4. CLASIFICACIÓN DE PUESTOS ESTÁNDAR

Los puestos estándar se clasifican en: Puestos operativos, puestos administrativos y puestos ejecutivos.

4.1. PUESTOS OPERATIVOS

Los puestos operativos son aquellos que hacen un trabajo repetitivo dentro de una organización y sus actividades o tareas casi nunca cambian, y para nuestro estudio son: Cajeros, Informática, Atención al Cliente, Asistente Secretaria, Auxiliar Contable.

4.2. PUESTOS ADMINISTRATIVOS

Puestos administrativos son puestos de apoyo a la administración y que para la realización de sus actividades requieren de cierto grado de esfuerzo mental y de aporte de ideas, y son los siguientes: Ejecutivo de mercadeo, Ejecutivo de Negocios, Oficial de cumplimiento, Oficial de créditos, Jefe de créditos y cobros, Contador, Auditor Interno, jefe de contabilidad, jefe de administración, jefe de selección de personal, jefe de capacitación y desarrollo y jefe de agencia.

4.3. PUESTOS EJECUTIVOS

Son puestos de confianza dentro de la organización y son los que planifican y toman decisiones, que encaminan a la empresa al logro de las metas que se propongan; entre ellos tenemos: gerente general, gerente financiero, gerente de créditos y cobros, gerente de administración y gerente de recursos humanos.

5. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN ORDEN JERÁRQUICO

Las descripciones de puestos se muestran en el Anexo 4 al final del documento.

5.1. REQUISITOS Y PERFILES DE PUESTOS

Para mencionar los requisitos y perfiles de puestos hay que hacer referencia a todas aquellas características, habilidades y destrezas que debe cumplir un trabajador dentro de un puesto determinado que cumplan con las actividades a realizarse en el lugar de trabajo.

Existe gran variedad de requisitos que pueden requerirse en puestos específicos, pero para FEDECACES DE R.L. se consideraron como importantes los siguientes: habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que son las que se adecúan a la organización.

F. VALORACIÓN DE PUESTOS POR EL MÉTODO POR PUNTOS POR FACTOR.

Este método se considera el más perfeccionado y utilizado de los métodos para la evaluación de cargos. Es una técnica cuantitativa en donde se asignan valores numéricos (Puntos), a cada elemento o aspecto del cargo, y se obtiene un valor total por la suma de valores numéricos.

Se toman en cuenta algunas de las razones u objetivos fundamentales por las que se efectuará una valuación de puestos, las cuales son para nuestro caso:

- ✓ la reelaboración de un sistema de salarios
 - ✓ un nuevo sistema de promoción de trabajadores
-

-
- ✓ un nuevo sistema de incentivos
 - ✓ la reestructuración del sistema general de administración
 - ✓ la automatización de la empresa.

1. PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN

1.1. INTEGRACIÓN DEL COMITÉ VALUADOR.

Para integrar el comité valuador, se elabora un documento llamado "Acta de Valuación". En dicho documento se indica:

- Quienes son los integrantes
- Las funciones del comité
- Las políticas de valuación

1.2. DEFINICIÓN DE LOS PUESTOS TIPO

Es aquí, en la valoración de puestos, donde se tomarán en cuenta los ya mencionados puestos estándar, que serán la base de la valuación de la totalidad de los puestos, eligiendo para efectos de estudio los siguientes: Jefe de Agencia, Jefe de créditos y cobros, Ejecutivo de mercadeo, Ejecutivo de negocios, Oficial de cumplimiento, Oficial de créditos, Auditor interno, Contador, Auxiliar contable, Informática, Cajeros, Atención al cliente, Asistente Secretaria.

Estos puestos se han elegido debido a que se consideran de importancia para el funcionamiento y la operacionabilidad de servicios financieros o bancarios, y por lo mismo darán un buen marco de referencia para alcanzar los objetivos que la valuación de puestos le da a un sistema de compensación salarial.

TABLA II. DEFINICIÓN DE PUESTOS TIPO (SALARIOS ACTUAL)

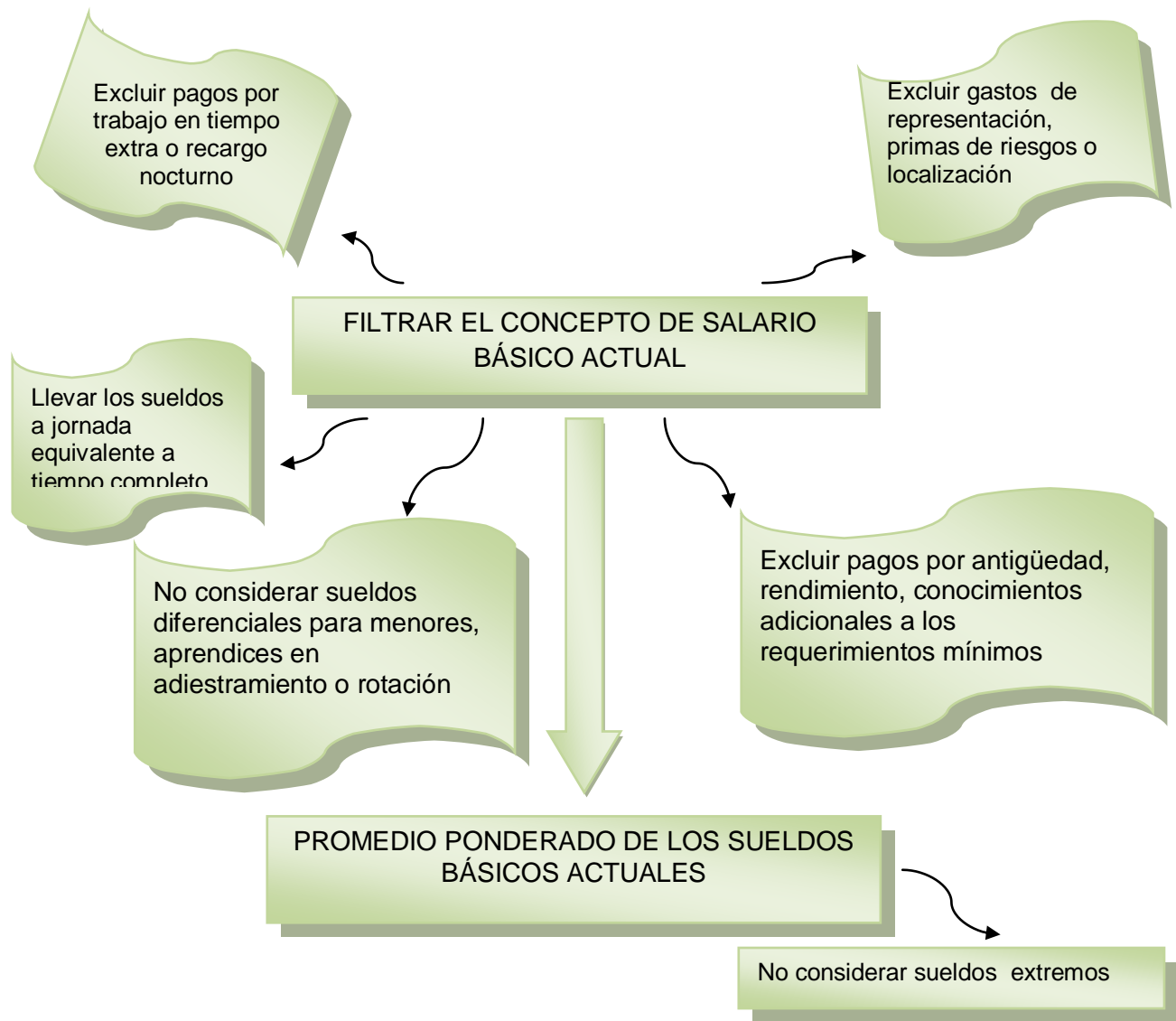
PUESTOS	N° DE PUESTOS	SALARIOS MINIMOS
Asistente Secretaria	13	\$250.00
Atención al Cliente	12	\$250.00
Auxiliar Contable	11	\$250.00
Cajeros	10	\$250.00
Informática	9	\$350.00
Oficial de Crédito	8	\$400.00
Oficial de Cumplimiento	7	\$400.00
Ejecutivo de Negocios	6	\$400.00
Contador	5	\$500.00
Ejecutivo de Mercadeo	4	\$500.00
Jefe de Crédito y Cobros	3	\$800.00
Auditor Interno	2	\$900.00
Jefe de Agencia	1	\$900.00
TOTALES		\$6,150.00

Fuente: Datos obtenidos de estudio de mercado.

1.3. DEFINICIÓN DE LOS FACTORES, SUBFACTORES Y GRADOS A APLICAR.

FACTOR	SUBFACTOR
HABILIDAD	1. Experiencia
	2. Conocimiento
	3. Criterio e Iniciativa
ESFUERZO	4. Físico
	5. Mental
RESPONSABILIDAD	6. En Resultados
	7. Supervisión
	8. Datos Confidenciales
	9. Manejo de Dinero, Equipo
CONDICIONES DE TRABAJO	10. Ambiente y Riesgo

2. ¿CÓMO ESCOGER EL SUELDO BÁSICO REPRESENTATIVO POR CADA PUESTO DE TRABAJO?



Fuente: Cuadro tomado de SALARIOS Estrategia y Sistema salarial o de compensaciones de Juan A. morales y Néstor F. Velandia.

3. ELABORACIÓN DE UNA ESCALA DE PRORRATEO.

El prorrateo es la asignación de cierto valor a cada uno de los elementos de un determinado conjunto de acuerdo a la importancia individual que tenga dentro del mismo.

TABLA III. FACTORES A TOMAR EN CUENTA POR GRADOS.

FACTOR	PESO EN % PARA FACTORES	SUBFACTOR	GRADOS				
			I	II	III	IV	V
			PUNTOS				
HABILIDAD	40	1. Experiencia	15	30	45	60	75
		2. Conocimiento	15	30	45	60	75
		3. Criterio e Iniciativa	10	20	30	40	50
ESFUERZO	10	4. Físico	5	10	15	20	25
		5. Mental	5	10	15	20	25
RESPONSABILIDAD	40	6. En Resultados	5	10	15	20	25
		7. Supervisión	10	20	30	40	50
		8. Datos Confidenciales	10	20	30	40	50
		9. Manejo de Dinero, Equipo	15	30	45	60	75
CONDICIONES DE TRABAJO	10	10. Ambiente y Riesgo	10	20	30	40	50
	TOTAL EN %	TOTALES (EN PUNTOS)	100	200	300	400	500

4. FACTORES Y GRADOS A VALORAR.

SUBFACTOR 1.

Experiencia: Tiempo normalmente necesario para que las personas que posean la instrucción correspondiente, puedan desempeñar satisfactoriamente un puesto en la Cooperativa.

GRADOS

Primero: Máximo de un año.

Segundo: De un año hasta dos años.

Tercero: De dos años hasta tres años.

Cuarto: De tres años hasta cuatro años.

Quinto: De cuatro en adelante.

SUBFACTOR 2.

Conocimientos: Aprecia los conocimientos generales y especializados necesarios para desempeñar los trabajos de la empresa.

GRADOS

Primero: Saber leer, escribir, sumar y restar números enteros

Segundo: Haber terminado su educación primaria y secundaria o equivalente.

Tercero: Conocimientos de secundaria más conocimientos de cálculo mercantil y manejo de maquinas de escribir o computadora.

Cuarto: Conocimientos de preparatoria o carrera comercial para manejar asientos de contabilidad elemental y llevar registros en libros.

Quinto: Conocimientos profesionales para interpretar estados y saldos, usar computadora, registradora y participar en la toma de decisiones.

SUBFACTOR 3.

Criterio e iniciativa: Amplitud en que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar decisiones sobre el trabajo o modificar situaciones y sistemas.

GRADOS

Primero: Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas.

Segundo: Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan.

Tercero: Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) de problemas que se presentan en las Cooperativas.

Cuarto: Requiere de criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas que se presentan en la organización.

Quinto: Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia en la Cooperativa.

SUBFACTOR 4.

Esfuerzo físico: Se refiere a la intensidad y continuidad del esfuerzo físico que genera cansancio, fatiga o tensión física.

GRADOS

Primero: Esfuerzo mínimo o desarrollado por el trabajo especializado en que se operan máquinas totalmente automáticas.

Segundo: Más del 20% del tiempo en posición fatigosa y/o movimientos continuos de palancas, materiales, operación, maquinas de escribir o computadora, etc.

Tercero: Esfuerzo frecuente de manejar materiales de 5 a 10Kg en más del 40% del tiempo en posición fatigosa.

Cuarto: Actividad constante con materiales pesados, labores que demandan energía muscular considerable.

Quinto: Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular, transportación de materiales pesados (más de 20Kg) durante el 50% del tiempo de trabajo.

SUBFACTOR 5.

Esfuerzo mental: Se refiere al grado de atención mental en aspectos sobre todo de carácter cualitativo y cuantitativo de una manera constante.

GRADOS

Primero: Atención normal que debe ponerse en el trabajo sobre letreros, avisos y notas sencillas.

Segundo: Atención sostenida sólo durante períodos cortos.

Tercero: Esfuerzo mental continuo durante el 30% al 40% del período de trabajo.

Cuarto: Concentración mental considerable durante el 40% al 60% del tiempo de trabajo.

Quinto: Atención intensa o continúa durante su jornada de trabajo.

SUBFACTOR 6.

Responsabilidad en resultados: Se refiere al impacto que representa el puesto respecto a los recursos materiales, técnicos y humanos. Deben considerarse metas a alcanzar ya sea en manejo de dinero, volumen de ventas, volumen de producción, etc.

GRADOS

Primero: Está sujeto a supervisión directa y detallada, realiza labores de registro.

Segundo: Recibe instrucciones precisas y supervisión estrecha, realiza labores de interpretación de ayuda y de consulta.

Tercero: Ejecuta procedimientos y prácticas estandarizadas, supervisión de progresos y resultados, realiza labores de interpretación o asesoría para que otras personas tomen decisiones importantes.

Cuarto: Está regido por políticas específicas y supervisadas en forma periódica, hace labores de participación con otras personas para tomar decisiones.

Quinto: Sus políticas y objetivos son generales y son supervisadas por gerentes de departamento. Participa

directamente en el manejo de situaciones y en la toma de decisiones.

SUBFACTOR 7.

Responsabilidad en supervisión: Este concepto toma en cuenta la actitud de dirigir a subordinados y motivarlos con el propósito de mantener en alto la moral del grupo.

GRADOS

Primero: Es responsable sólo de su propio trabajo.

Segundo: Dirige el trabajo de una o dos personas como mensajeros, cajeros, etc.

Tercero: Dirige el trabajo de tres a seis personas como auxiliares de contabilidad o auxiliar de servicios generales.

Cuarto: Supervisa grupos con más de seis personas como son oficial de créditos, oficial de cumplimiento, etc.

Quinto: Dirige Jefes de sección.

SUBFACTOR 8.

Responsabilidad en datos confidenciales: Abarca todos aquellos datos e información a los cuales tiene acceso una persona de acuerdo a la naturaleza del puesto que ocupa. Se trata de datos o información que no deben ser divulgados con el objeto de no causar problemas, conflictos y situaciones que se traduzcan en perjuicio de la empresa.

GRADOS

Primero: El puesto no incluye datos confidenciales.

Segundo: la poca información confidencial que se maneja en el puesto, al ser divulgada causa inquietudes, disgustos y desajustes dentro de la Cooperativa.

Tercero: Los datos e información de carácter confidencial que son limitados y que se manejan en el puesto, al ser divulgados originan serios problemas fuera de las Cooperativas.

Cuarto: Maneja constantemente información confidencial.

Quinto: La naturaleza del puesto demanda absoluto sigilo y discreción.

SUBFACTOR 9.

Responsabilidad por manejo de dinero, maquinaria de valor, materiales, equipo e instrumentos cuantiosos: Se enfoca a la evaluación en el cargo de acuerdo a los montos que se manejan. Dichos montos y equipos son estratégicos para la organización.

GRADOS

Primero: Montos que se manejan en el cargo menor a \$250.00

Segundo: Montos que se manejan en el cargo hasta \$500.00.

Tercero: Montos que se manejan en el cargo hasta \$1,500.00.

Cuarto: Montos que se manejan en el cargo hasta \$6,500.00.

Quinto: Montos que se manejan en el cargo superiores a \$6,500.00

SUBFACTOR 10.

Ambiente y riesgo: Posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo, aún tomados los diferentes cuidados y medidas que se requirieren.

GRADOS

Primero: Ambiente de trabajo normal. La posibilidad que ocurra un accidente es eventual.

Segundo: Casi no está expuesto a accidentes o molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no mayores de tres días.

Tercero: Expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales mayores de tres días.

Cuarto: Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades parciales permanentes.

Quinto: Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidad totalmente permanente.

5. TABLA DE EVALUACIÓN DE CARGOS

Evaluando los cargos y realizando la evaluación de personal se nos permite una comparación de puestos de trabajo, de acuerdo a los factores calificados y tomados en cuenta, con el fin de determinar una ponderación para un puesto tipo de trabajo con relación a los demás puestos similares.

La tabla que se ha utilizado para la evaluación es la siguiente:

TABLA IV: EVALUACIÓN DE CARGOS POR FACTORES

Nº	PUESTOS	SUBFACTORES										TOTAL DE PUNTOS	VALOR POR PUNTO	VALOR EN DÓLARES	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
1	Jefe de Agencia	Grados	V	V	V	I	V	IV	IV	V	II	I			
		Puntos	75	75	40	5	25	20	40	50	30	10	370	1.63	603.1
2	Jefe de Crédito y Cobros	Grados	IV	V	IV	I	V	V	III	IV	II	I			
		Puntos	60	75	40	5	25	25	30	40	30	10	340	1.63	554.2
3	Ejecutivo de Mercadeo	Grados	IV	V	V	I	IV	IV	III	IV	II	I			
		Puntos	60	75	50	5	20	20	30	40	30	10	340	1.63	554.2
4	Ejecutivo de Negocios	Grados	III	V	III	II	IV	III	I	IV	II	I			
		Puntos	45	75	30	10	20	15	10	40	30	10	285	1.63	464.55
5	Oficial de Cumplimiento	Grados	III	IV	IV	I	III	IV	II	III	II	I			
		Puntos	45	60	40	5	15	20	20	30	30	10	275	1.63	448.25
6	Oficial de Crédito	Grados	III	IV	II	I	III	IV	III	IV	II	I			
		Puntos	45	60	20	5	15	20	30	40	30	10	275	1.63	448.25
7	Auditor Interno	Grados	V	V	IV	II	V	IV	III	V	II	I			
		Puntos	75	75	40	10	25	20	30	50	30	10	365	1.63	594.95
8	Contador	Grados	V	IV	II	II	IV	V	IV	V	II	I			
		Puntos	75	60	20	10	20	25	40	50	30	10	340	1.63	554.2
9	Auxiliar Contable	Grados	II	IV	III	II	IV	III	I	V	I	I			
		Puntos	30	60	30	10	20	15	10	50	15	10	250	1.63	407.5
10	Informatica	Grados	III	V	III	III	II	III	I	I	III	II			
		Puntos	45	75	30	15	10	10	10	10	45	20	270	1.63	440.1
11	Cajeros	Grados	II	III	II	II	III	III	I	III	V	I			
		Puntos	30	45	20	10	15	15	10	30	75	10	260	1.63	423.8
12	Atención al Cliente	Grados	II	III	III	III	III	III	I	II	I	I			
		Puntos	30	45	30	15	15	15	10	20	15	10	205	1.63	334.15
13	Asistente Secretaria	Grados	II	III	III	II	II	III	I	II	II	II			
		Puntos	15	45	30	10	10	10	10	20	30	20	200	1.63	326
TOTALES											3775				

6. CONCENTRACIÓN DE LOS DATOS DE LA VALUACIÓN.

6.1. ESCALA SALARIAL

La escala salarial nos hace referencia al establecimiento de una curva salarial partiendo de datos obtenidos en la investigación mostrados en la Tabla II.

6.2. ESTABLECIMIENTO DE LA CURVA SALARIAL

Tomando en cuenta los datos, para FEDECACES de R.L. se plotearon los puntos obtenidos en la valoración de puestos contra los sueldos de cada puesto estableciendo la curva salarial con el fin de diseñar la escala salarial adecuada y pertinente en la entidad.

La tabla que se muestran a continuación contiene el detalle de los 13 puestos a analizar y los puntos para cada uno.

TABLA V: DATOS PARA ESTABLECER CURVA SALARIAL

PUESTOS	N° DE PUESTOS	PUNTOS	SALARIOS MINIMOS
Asistente Secretaria	13	200	\$250.00
Atención al Cliente	12	205	\$250.00
Auxiliar Contable	11	250	\$250.00
Cajeros	10	260	\$250.00
Informatica	9	270	\$350.00
Oficial de Crédito	8	275	\$400.00
Oficial de Cumplimiento	7	275	\$400.00
Ejecutivo de Negocios	6	285	\$400.00
Contador	5	340	\$500.00
Ejecutivo de Mercadeo	4	340	\$500.00
Jefe de Crédito y Cobros	3	340	\$800.00
Auditor Interno	2	365	\$900.00
Jefe de Agencia	1	370	\$900.00
TOTALES		3775	\$6,150.00

Fuente: Cargos en estudio obtenidos de investigación.

Una vez obtenidos los datos, se procede a plotear los puntos contra los sueldos en un primer cuadrante de un plano cartesiano para llegar a la Figura I, que determinará la curva salarial actual que presenta FEDECACES de R.L.

FIGURA I. CURVA SALARIOS ACTUALES.



7. AJUSTE DE LA ESTRUCTURA Y EVALUACIÓN DE LOS CARGOS

Al clasificar los cargos en niveles y en familias, se hace una representación gráfica de la estructura salarial dentro de una dispersión de puntos, la cual es corregida a través de una línea de tendencia central, buscando con ello generar flexibilidad en la aplicación.

Partiendo del análisis en el diagrama de dispersión que se realizó para el establecimiento de la curva salarial, se

determina una tendencia de salarios como una línea curva que tiende a una fácil interpretación por medio de una línea recta, donde se estipula utilizar un modelo de ecuación lineal $Y = a + bx$, donde se aproximan los datos al comportamiento de la recta que nos ayudará a predecir datos en forma más precisa.

De ésta manera se logra determinar una valoración llamada X o variable independiente, (los puntos que cada puesto obtuvo) y una Y o variable dependiente (sueldos de cada puesto). Luego se procede al establecimiento correspondiente de los valores para el desarrollo de la ecuación exponencial, según se muestra en la Tabla V.

7.1. DETERMINACIÓN DE "A" Y "B".

$$a = \frac{((\sum x^2)(\sum y)) - ((\sum x)(\sum xy))}{(n(\sum x^2)) - (\sum x^2)}$$

$$b = \frac{(\sum Y) - (n)(a)}{\sum X}$$

Una vez realizada la sumatoria final de las variables "X" y "Y" (Tabla VI) se encuentra los valores de las formulas para determinar "a" y "b" que serán utilizadas en nuestra ecuación lineal $Y = a + bx$.

$$A = -627.63$$

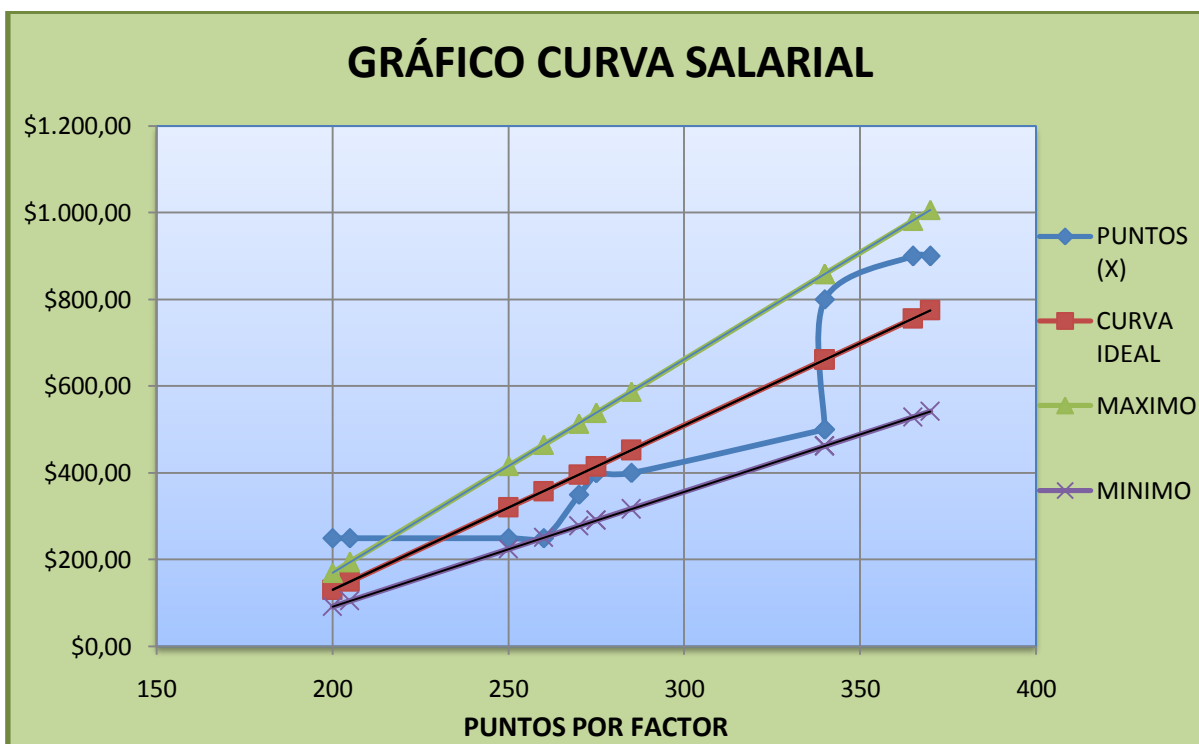
$$B = 3.79$$

TABLA VI: DATOS PARA ANÁLISIS DE CURVA LINEAL

PUESTOS	N° DE PUESTOS	PUNTOS (X)	SALARIO (Y)	XY	X ²	Y ²
Asistente Secretaria	13	200	\$250.00	50000	40000	\$62,500.00
Atención al Cliente	12	205	\$250.00	51250	42025	\$62,500.00
Auxiliar Contable	11	250	\$250.00	67500	72900	\$62,500.00
Cajeros	10	260	\$250.00	62500	62500	\$62,500.00
Informatica	9	270	\$350.00	94500	72900	\$122,500.00
Oficial de Crédito	8	275	\$400.00	110000	75625	\$160,000.00
Oficial de Cumplimiento	7	275	\$400.00	110000	75625	\$160,000.00
Ejecutivo de Negocios	6	285	\$400.00	114000	81225	\$160,000.00
Contador	5	340	\$500.00	170000	115600	\$250,000.00
Ejecutivo de Mercadeo	4	340	\$500.00	170000	115600	\$250,000.00
Jefe de Crédito y Cobros	3	340	\$800.00	272000	115600	\$640,000.00
Auditor Interno	2	365	\$900.00	328500	133225	\$810,000.00
Jefe de Agencia	1	370	\$900.00	333000	136900	\$810,000.00
TOTALES		3775	\$6,150.00	1933250	1139725	\$3612,500.00

Con los datos obtenidos de la Tabla V se procede a diseñar la gráfica de la escala salarial para FEDECACES DE R.L. que se muestra en la Figura II.

FIGURA II. GRÁFICO CURVA IDEAL SALARIAL.



La estructura que se propone determinando una curva ideal según los resultados obtenidos con un nivel de confiabilidad y veracidad del 85%, ha sido también valorada con un nivel máximo de puntaje del 30% a partir del nivel ideal y de un 30% como mínimo.

Además la estructura de Compensaciones que se propone está orientada a atender tres situaciones particularmente identificadas:

- A. Establecer una estructura de salarios para el personal dentro del Nivel Promedio del mercado de servicios, a efecto de garantizar la competitividad externa y la Productividad interna de los trabajadores.

B. Que la estructura propuesta, contribuya a un mayor ordenamiento de las políticas de compensaciones económicas, buscando el equilibrio entre el valor absoluto y relativo del salario de los trabajadores.

C. Contribuir al establecimiento de un nivel adecuado de compensaciones que busquen un equilibrio entre el mercado y la federación con el fin que se cumpla con la equidad externa en la entidad.

G. POLÍTICAS PARA LA REMUNERACIÓN

Para alcanzar el objetivo de contar con el mejor personal en el área de servicios financieros, y a la vez mantenerlos motivados, existe la necesidad de plantear una estrategia de compensación salarial, que se adecúe y permita alcanzar tales metas, por tal motivo se presentan las siguientes Políticas de Remuneración:

Objetivo: Respalda los objetivos estratégicos de las cooperativas a través de un esquema de políticas salariales que sirvan como un mecanismo que ayude a adecuar las retribuciones e incrementen el nivel de rendimiento en el personal.

- o Cada vez que sea necesario una revisión de las retribuciones de los empleados, establecer una comisión formada por miembros de la Junta Directiva, la Gerencia de Personal y los empleados, llamada Comité Evaluador, para dar confiabilidad al proceso.

- o Garantizar la participación de los empleados tanto en el diseño como en la gestión de los planes de retribución.

-
- o El método de valoración y evaluación de puesto que se utilizara para la determinación de los salarios será el de Puntos por Factor.
 - o La ponderación de los grados establecidos en el método de puntos por factor, podrán ser cambiados, en consideración a las necesidades de cada una de las cooperativas.
 - o La estructura salarial deberá estar en continua adaptación de acuerdo a la dinámica de cada cooperativa.
 - o La estructura salarial presentada comprende únicamente el salario base, por lo que deberá combinarse con el componente variable basado en el rendimiento de cada empleado y las posibilidades financieras de cada cooperativa.
 - o Debe existir una relación equilibrada entre el componente fijo y el componente variable en la remuneración, cada cooperativa podrá establecer esta relación.
 - o Las políticas, y estrategias de la remuneración deberán ser claras y explícitas, además, comunicadas a todos los miembros de la organización.
 - o El sistema de políticas de remuneración deberá someterse a revisión al interior de la cooperativa al menos una vez al año, para comprobar si cumplen las políticas y procedimientos fijados por la Comisión de Administración.
-

-
- o La remuneración de las personas será establecida de acuerdo al grado de responsabilidad de cada puesto.
 - o El salario mínimo no podrá ser menor al estipulado por la ley salarial, ni al establecido en el manual de valuación de puestos.
 - o El salario de cada persona deberá recibirlo cada quince días de acuerdo a la legislación laboral.
 - o Cargos similares en responsabilidad deberán tener el mismo salario.
 - o Para todos los cargos, independientemente del Nivel Organizativo al cual pertenezcan, se aplicará el Nivel Base salarial de la escala correspondiente.
 - o El porcentaje por crecimiento natural será establecido por el comité evaluador, y aprobado por el Consejo de administración de cada Cooperativa, en relación a los costos de operación de la Institución, el cual estará contenido dentro de los límites establecidos en la estructura.
 - o El crecimiento natural de la escala absorbe de forma automática, todos los movimientos y beneficios ocasionados en los niveles anteriores.
 - o Las prestaciones adicionales a la ley se establecerán de acuerdo a la situación financiera de la Institución y pueden cambiarse cada año por decisión del Consejo Directivo. Estas pueden ser: Seguros de Vida, Vales de
-

Despensa de forma periódica, porcentaje adicional de aguinaldo.

- o Para los nuevos trabajadores la asignación del Nivel salarial base en cada cargo, se aplicará de manera escalonada, hasta la asignación del Nivel establecido al 100%. Esta aplicación se hará bajo el criterio de Categorías y en correspondencia a la antigüedad que alcance el trabajador, de la siguiente forma:

TABLA VII. CALCULO SUELDOS MÍNIMOS Y MÁXIMOS

PUESTOS	PUNTOS (X)	SUELDOS MÍNIMOS AL 70%	SUELDOS AL 100% SEGUN FACTOR	SUELDOS MÁXIMOS AL 130%
Asistente Secretaria	200	\$228.20	\$ 326.00	\$423.80
Atención al Cliente	205	\$233.91	\$ 334.15	\$434.40
Auxiliar Contable	250	\$285.25	\$ 407.50	\$529.75
Cajeros	260	\$296.66	\$ 423.80	\$550.94
Informática	270	\$308.07	\$ 440.10	\$572.13
Oficial de Crédito	275	\$313.78	\$ 448.25	\$582.73
Oficial de Cumplimiento	275	\$313.78	\$ 448.25	\$582.73
Ejecutivo de Negocios	285	\$325.19	\$ 464.55	\$603.92
Contador	340	\$387.94	\$ 554.20	\$720.46
Ejecutivo de Mercadeo	340	\$387.94	\$ 554.20	\$720.46
Jefe de Crédito y Cobros	340	\$387.94	\$ 554.20	\$720.46
Auditor Interno	365	\$416.47	\$ 594.95	\$773.44
Jefe de Agencia	370	\$422.17	\$ 603.10	\$784.03

1. PROCEDIMIENTOS DE APLICACIÓN

Cada cooperativa puede aplicar las Políticas Salariales, de la siguiente manera:

PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO

- o Cuando se requiera la contratación de personal, para la ocupación de alguna vacante, se recomienda que este nuevo recurso sea consignado en la tercera categoría del salario base.
- o Para los puestos de igual complejidad y por consiguiente del mismo nivel organizativo, la organización procurará mantenerlo ubicado dentro de los niveles de las escalas salariales establecidas, la diferencia con otros cargos de igual nivel, estará en función de los puntos asignados al cargo y de los méritos personales que se adquieran.
- o Para aquel personal que se incorpore a la organización con carácter eventual, no cuenta la revisión salarial dentro de los períodos establecidos.

2. APLICACIÓN DE LA ESTRUCTURA PARA CARGOS ACTUALES

La aplicación de la estructura salarial, se define por tres factores:

- o Ajuste salarial
- o Crecimiento natural
- o Promoción

2.1. AJUSTE SALARIAL

El ajuste salarial se aplicará de manera general con la implementación de la estructura, a efecto de establecer un ordenamiento que permita acomodar los salarios actuales a la nueva estructura, así como la ubicación de los cargos en los nuevos niveles organizativos.

2.2. CRECIMIENTO NATURAL

De conformidad a lo que establezca cada cooperativa, el crecimiento natural obedecerá a la aplicación de la política de modificación salarial anual, bianual o según se defina por el Consejo de Administración.

2.3. PROMOCIÓN

Es el criterio de aplicación para el personal que por méritos en su desempeño se hace acreedor de un ascenso salarial o a un puesto de mayor responsabilidad, sea este dentro de su área de trabajo, unidad o fuera de ésta.

La promoción se realiza en primer lugar, cuando por esfuerzo propio logra el cumplimiento al perfil establecido para un cargo o sobre la base de calificación de méritos, obtenida luego de la evaluación del desempeño y a propuesta del jefe(a) inmediato superior, siempre y cuando exista una oportunidad de movimiento en los puestos existentes.

3. POLÍTICAS PARA EL MANTENIMIENTO DE LA ESTRUCTURA

1. La reestructuración salarial se establecerá con base a los salarios promedios, resultado de investigaciones de mercado que se realizará cada tres años, o según lo indiquen las autoridades de Gobierno.
 2. Cada cooperativa establecerá rangos salariales que ofrezcan a los trabajadores bienestar económico y social de acuerdo a sus posibilidades financieras.
 3. Las cooperativas efectuarán ajustes salariales de acuerdo al crecimiento natural para cada puesto, como
-

lo exigen las necesidades primarias de los trabajadores, teniendo como referencia los indicadores económicos del país.

4. Se otorgaran incentivos por méritos, a aquellos empleados que tengan desempeño superior al estándar.
 5. A efecto de no incrementar de forma permanente, los Costos de Operación de las Cooperativas, la aplicación del estímulo al desempeño se harán efectivos por medio de **bonos**. Este Bono de Reconocimiento al desempeño, tendrá un valor comprendido entre el 3% y el 6% dentro de los intervalos salariales definidos en cada nivel, como medio para lograr la excelencia y la productividad en la Institución e ira asociado al desempeño, para lograr impacto en la motivación del trabajador.
 6. Los programas salariales básicos y sus respectivos techos tendrán en principio una vigencia para tres años.
 7. Cada cooperativa ofrecerá salarios competitivos a sus trabajadores para mantener el equilibrio interno y externo.
 8. El programa tendrá que ser revisado cada año de acuerdo a la inflación relativa en dicho año, es decir, hacer los aumentos salariales de acuerdo a los decretos estipulados legalmente. Para el caso existe un aumento de salario base de 4% para los siguientes años 2014 y 2015, de acuerdo a los Decretos 103, 104, 105 y 106.
-

CONCLUSIONES

- Los salarios son el conjunto de retribuciones que una entidad otorga a sus empleados por el esfuerzo realizado por éstos en la obtención de los objetivos empresariales, que incluyen el salario obtenido, prestaciones legales y sociales y otros emolumentos; con el fin de mejorar la calidad de vida de la persona y su núcleo familiar.
 - Las Organizaciones en El Salvador deben cumplir con leyes y reglamentos en el campo laboral estipulados por el Estado; tales como el Código de Trabajo y algunos convenios suscritos por nuestro país en relación al mismo tema.
 - Los principales objetivos de las compensaciones deben dirigirse a: 1. Reclutamiento, selección y contratación de personal altamente calificado, 2. Cumplir con todas las disposiciones legales, en lo laboral, mercantil y tributario, 3. Mejorar la eficiencia administrativa, administrando los costos operativos a fin de garantizar la rentabilidad empresarial.
 - Las remuneraciones o compensaciones deben fijarse y asignarse de acuerdo a: 1. El puesto de trabajo, 2. La persona que lo desempeña, 3. La empresa, 4. Los factores externos a la empresa
 - La evaluación de puestos tiene como propósitos más importantes: proporcionar información sistematizada para
-
-

determinar el valor relativo de los puestos, fijar las bases para la administración de sueldos y salarios, establecer una estructura de salarios comparables con las que existen en el mercado de trabajo.

- El modelo de políticas y sistema de remuneración para las cooperativas afiliadas a la federación de cooperativas de ahorro y crédito de El Salvador FEDECACES, permitirá al sector cooperativo, asignar salarios al personal y los mandos medios de manera más estructurada y controlada, por consiguiente más justas internamente y competitiva en el mercado.
 - Las autoridades de FEDECACES requiere un sistema de remuneraciones y políticas salariales que cumpla con el desarrollo que le permita atraer y mantener al personal calificado para garantizar un servicio de excelencia homogéneo en todas las cooperativas afiliadas.
 - Que el sistema de remuneración logre estimular la eficiencia y productividad del personal, mejore el clima laboral y estimule el compromiso de cada empleado con los objetivos estratégicos de la institución.
 - El método de evaluación que utilizamos es el Método por puntos por factor el cual nos demuestra los criterios de ponderación de salarios actuales para cada empleado de la Cooperativa.
 - Evaluamos los requisitos de cada uno de los puestos del personal que nos permitió una comparación de puestos de trabajo, de acuerdo a los factores calificados y tomados
-
-

en cuenta, con el fin de determinar una ponderación para un puesto tipo de trabajo con relación a los demás puestos similares.

- En la concentración de los datos de la evaluación de la curva salarial planteamos los puntos obtenidos en la valoración de puestos contra los sueldos actuales de cada uno de ellos establecidos en la curva salarial con el objeto de diseñar la escala salarial adecuada y pertinente para la Cooperativa.

 - Para la estructura que propone determinar la curva ideal según los resultados obtenidos con un nivel de confiabilidad y veracidad, tomamos en cuenta tres criterios: 1. Establecer una estructura de salarios para el personal dentro del Nivel Promedio del mercado, 2. Que contribuya a un mayor ordenamiento de las políticas de compensaciones económicas, buscando el equilibrio entre el valor absoluto y relativo del salario de los trabajadores, 3. Contribuir al establecimiento de un nivel adecuado de compensaciones que busquen un equilibrio entre el mercado y la federación con el fin que se cumpla con la equidad externa en la entidad.
-

RECOMENDACIONES

- Según los resultados obtenidos a través del estudio realizado analizando cada uno de los elementos integrantes de un sistema de remuneración, al interior de las Cooperativas afiliadas a FEDECACES y al mercado, se establece un período promedio de seis meses para realizar la evaluación del desempeño para el personal tomando como modelo el Método por puntos por factor.
 - Implementar una ecuación lineal en el estudio nos permite determinar sueldos y salarios ideales con el fin de establecer dichos emolumentos de manera más equitativa en el mercado.
 - Toda política y estrategia de remuneración debe ser clara y explícita, para que las personas que forma parte de la organización conozcan cómo se establece el salario, en ese sentido la comunicación es un factor clave para eliminar todas las dudas referentes a la forma como son establecidas las retribuciones al interior de la cooperativa.
 - Es conveniente armonizar el sistema salarial con la cultura, los valores y las metas estratégicas de la institución, logrando comprometer a los empleados con los objetivos organizacionales.
 - Hacer el proceso salarial más dinámico y participativo, involucrando a cada jefe y gerente en una parte del programa de remuneración especialmente en actividades de
-
-

comunicaciones y las relacionadas con el rendimiento de los empleados que forman parte de su equipo.

- Si un programa de remuneración funciona, no se debe abandonar, por el contrario, se debe mejorar y actualizar periódicamente, a fin de hacerlo sostenible en el tiempo.

 - En teoría, son muchos los factores que motivan a un empleado para lo mejor de sí en pro de la organización, sin embargo la más fuerte satisfacción la ocasiona el salario que recibe.
-

BIBLIOGRAFÍA

1. LIBROS

- **MUÑOZ, HUMBERTO** "Introducción al Cooperativismo"
Colección de Estudio Sobre
cooperativismo.
Editorial del Pacifico S.A.

- **MORALES ARRIETA,
JUAN ANTONIO** "Salarios, Estrategia y Sistema Salarial
o de Compensaciones" Editorial McGraw-
HILL 1999

2. TESIS

- **ALVANEZ MARTÍNEZ,
CLAUDIA CAROLINA** "Diseño De Un Sistema De Compensaciones
Para La Autoridad De Aviación Civil Y
Propuesta De Una Política Salarial"
AÑO 2005, UES

 - **CORZO DE LEÓN, JOSÉ
BETUEL** "Diseño del sistema de compensación
salarial para una empresa de servicios
financieros"
AÑO 2005, GUATEMALA

 - **GONZÁLEZ AQUINO,
ANDREA ELIZABETH** "Estudio De Posicionamiento De Mercado
Para La Creación De Estrategias
Mercadológicas Que Mejoren La
Competitividad De Las Asociaciones
Cooperativas De Ahorro Y Crédito De La
Zona Occidental Afiliadas A FEDECACES.
Caso Ilustrativo".
AÑO 2007, UES
-
-

3. LEYES

- **CÓDIGO DE TRABAJO**, Primera edición 2010, Decreto Legislativo D.L. No. 15, del 23 de julio de 1971, publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972 art.123
- Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, artículo 1.

4. REVISTAS

- Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de R.L, Memoria de labores 2005

5. WEB SITES

- www.fedecaces.com.sv
 - www.monografias.com
 - <http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/compensaciones-laborales.html>
-

GLOSARIO

C

CARGO: Puesto de trabajo que desempeña una persona dentro de la entidad, es decir, conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización.

COMPENSACION: Al hablar de Compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, sueldos, viáticos, beneficios e incentivos, Entonces la compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales y de seguridad.

E

EVALUACION DE PUESTOS: También llamada valoración de puestos, son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo, cuyo objetivo es decidir el nivel de los salarios.

M

MISIÓN: En la actividad empresarial, la misión es el objetivo para el cuál fue constituida la empresa, y hacia donde apuntan sus proyectos, que en general son los de generar ganancias, satisfaciendo las necesidades de su clientela,

desarrollándose en calidad para posicionarse prestigiosamente en el mercado.

N

NORMAS: las normas son patrones aceptables de comportamiento para las personas dentro de un grupo. Es decir, las normas indican a las personas lo que deben hacer o no hacer, en determinadas situaciones. O desde el punto de vista del individuo, las normas le dicen lo que se espera de él. Todos los grupos tienen sus normas. A veces, son sólo sobreentendidas, pero otras veces son explícitas, habladas y puede ser que hasta escritas.

P

POLITICAS: Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

POLÍTICAS SALARIALES: El conjunto de principios que ayudarán a la orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones; dentro de esta política salarial se encuentra: La clasificación de los cargos y las escalas salariales para cada clase de cargo.

PUESTO DE TRABAJO: El área establecida para que el trabajador cumpla una determinada tarea dentro del proceso de trabajo, estando dotado de los medios de trabajo necesarios para ejecutar una determinada tarea

R

RETRIBUCIÓN: es el salario o sueldo normal de base o mínimo y cual sean otras gratificaciones satisfechas, directa o indirectamente, en dinero o en especie, por el empresario al trabajador en razón de la relación de trabajo, en el caso de que por ejemplo un abogado o un contador presten sus servicios serían los honorarios.

REMUNERACION: La remuneración es la contraprestación que recibe el trabajador por haber puesto a disposición del empleador su fuerza de trabajo.

S

SALARIO: El salario (también llamado sueldo, soldada o estipendio). Es la suma de dinero y otros pagos en especie que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo determinado o por la realización de una tarea específica o fabricación de un producto determinado. El pago puede ser mensual, semanal o diario en cuyo caso el nombre de jornal, del término jornada.

SALARIO MINIMO: es la remuneración mínima establecida legalmente, para cada periodo laboral (hora, día o mes), que los empleadores deben pagar a sus trabajadores por sus labores.

SCFF: Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES.

V

VALORES: Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Para una empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

VALUACION DE PUESTOS: es una técnica que permite resolver la gran pregunta, *¿Cuál es el sueldo que debo pagar a cada persona de la organización?* Un proceso que se auxilia de un conjunto de técnicas especiales, para determinar el valor individual de un puesto dentro de una empresa con relación a los demás puestos de la misma.

VISIÓN: Aquella habilidad que poseen ciertas personas de percibir el futuro de su empresa a largo plazo, proyectándose en el tiempo, para imaginar nuevos contextos donde deberá funcionar, con nuevas necesidades y recursos.

ANEXOS

ANEXO 1

INFORMACIÓN

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

CONSEJO DE ADMINISTRACION

N°	Nombre	Cargo	Cooperativa
1	RAFAEL ANTONIO TURCIOS	PRESIDENTE	ACACU
2	ANA ESTER GALINDO	VICEPRESIDENTE	ACOPUS
3	DINORA ROMERO	SECRETARIO	ACOPACTO
4	MARCOS ANTONIO GONZÁLEZ	PRIMER VOCAL	ACACESPSA
5	BUENA VENTURA ARGUETA PORTILLO	SEGUNDO VOCAL	ACECENTA
6	JOSÉ RIGOBERTO ALEGRÍA	TERCER VOCAL	ACODJAR
7	ISAAC WILFREDO CÁCERES	CUARTO VOCAL	ACACME
8	JOEL HUMBERTO ZELAYA	1er. SUPLENTE	ACACYPAC
9	ARGELIA ELIZABETH AYALA	2do. SUPLENTE	ACODEZO
10	LETICIA RAMÍREZ DE SANABRIA	3er. SUPLENTE	ACOCOMET

JUNTA DE VIGILANCIA

N°	Nombre	Cargo	Cooperativa
1	MARTIN ANTONIO MORENO	PRESIDENTE	ACACSEMERSA
2	WILFREDO CARDOZA RAMÍREZ	SECRETARIO	ACOPACC
3	AMÍLCAR MEJÍA	VOCAL	ACODJAR
4	ANGELA ELIZABETH MOLINA	PRIMER SUPLENTE	ACECENTA
5	JORGE ALBERTO HEREDIA	SEGUNDO SUPLENTE	ACOCOMET













COMITE DE CREDITO

N°	Nombre	Cargo	Cooperativa
1	ALIRIO DE JESÚS HENRÍQUEZ	PRESIDENTE	ACODJAR
2	ROMELIA CONTRERAS	SECRETARIA	COOP-1
3	JOEL HUMBERTO ZELAYA	VOCAL	FEDECACES
4	MARÍA TARCILA RAMÍREZ DE YÁNEZ	SEGUNDO SUPLENTE	ACACU

EDUCACION Y MERCADERO

N°	Nombre	Cargo	Cooperativa
1	FRANCISCO NOÉ LEMUS	PRESIDENTE	ACAYCCOMAC
2	YOLANDA AMÉRICA HIDALGO	SECRETARIA	SIHUACOOP
3	MANUEL DE JESÚS CÓRDOVA	VOCAL	ACODJAR
4	JAIME ISRAEL PIMENTEL SILVA	SUPLENTE	ACACME
5	INÉS ARMANDO ARGUETA SORTO	SUPLENTE	ACACEPOM

Red Cooperativa

	<p>ACACCIBA DE R.L.</p> <p>Fundación: 1987-01-18 E-mail: gerencia.acacciba@fedecaces.com</p> <p>Más información »</p>		<p>ACACEMIHA DE R.L.</p> <p>Fundación: 1972-05-30 E-mail: acacemiha@fedecaces.com</p> <p>Más información »</p>
	<p>ACACES DE R.L.</p> <p>Fundación: 1968-04-26 E-mail: info@acaces.com.sv</p> <p>Más información »</p>		<p>ACACESPRO DE R.L.</p> <p>Fundación: 1976-05-17 E-mail: gerencia.acacespro@fedecaces.com</p> <p>Más información »</p>
	<p>ACACESPSA DE R.L.</p> <p>Fundación: 1966-06-11 E-mail: gerencia.acacespsa@fedecaces.com</p> <p>Más información »</p>		<p>ACACI DE R.L.</p> <p>Fundación: 1972-05-12 E-mail: gerencia.acaci@fedecaces.com</p> <p>Más información »</p>
	<p>ACACME DE R.L.</p> <p>Fundación: 1965-02-22 E-mail: gerencia.acacme@fedecaces.com</p> <p>Más información »</p>		<p>ACACREOSC DE R.L.</p> <p>Fundación: 1971-04-22 E-mail: acacrecosc@fedecaces.com</p> <p>Más información »</p>
	<p>ACACSEMERSA DE R.L.</p> <p>Fundación: 1965-02-10 E-mail: gerencia.principal@fedecaces.com</p> <p>Más información »</p>		<p>ACACU DE R.L.</p> <p>Fundación: 1968-06-27 E-mail: acacu.centro@fedecaces.com</p> <p>Más información »</p>
	<p>ACACYPAC DE R.L.</p> <p>Fundación: 1965-04-24 E-mail: acacypac@fedecaces.com</p> <p>Más información »</p>		<p>ACAPRODUSCA DE R.L.</p> <p>Fundación: 1999-09-22 E-mail: acaprodusca@fedecaces.com</p> <p>Más información »</p>



ACAYCCOMAC DE R.L.

Fundación: 1966-04-16
E-mail:
gerencia.acayccomac@fedecaces.com

[Más información »](#)



ACECENTA DE R.L.

Fundación: 1963-07-15
E-mail:
gerencia.acecenta@fedecaces.com

[Más información »](#)



ACOCOMET DE R.L.

Fundación: 1971-05-07
E-mail:
gerencia.acocomet@fedecaces.com

[Más información »](#)



ACODEZO DE R.L.

Fundación: 1989-10-09
E-mail:
gerencia.acodezo@fedecaces.com

[Más información »](#)



ACODJAR DE R.L.

Fundación: 1977-02-25
E-mail:
gerencia.acodjar@fedecaces.com

[Más información »](#)



ACOPACC DE R.L.

Fundación: 1972-06-19
E-mail:
remesas.acopacc@fedecaces.com

[Más información »](#)



ACOPACTO DE R.L.

Fundación: 1965-10-13
E-mail:
favorita@fedecaces.com

[Más información »](#)



ACOPUS DE R.L.

Fundación: 1977-12-14
E-mail:
universitaria@fedecaces.com

[Más información »](#)



COANDES DE R.L.

Fundación: 1969-07-13
E-mail:
gerenciacoandes@yahoo.es

[Más información »](#)



CODEZA DE R.L.

Fundación: 1971-02-14
E-mail:
codeza@fedecaces.com

[Más información »](#)



COSTISS DE R.L.

Fundación: 1971-02-25
E-mail:
costiss@fedecaces.com

[Más información »](#)



ELECTRA DE R.L.

Fundación: 1970-12-12
E-mail:
cooperativa.electra@aes.com

[Más información »](#)



FEDECACES

Fundación: 1966-06-11
E-mail:
gerenciacorporativa@fedecaces.com

[Más información »](#)



SIHUACOOP DE R.L.

Fundación: 1971-12-20
E-mail:
sihuacoopderl@sihuacoop.com

[Más información »](#)

ANEXO 2

CUESTIONARIOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta dirigida a **Directivos** de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sistema Cooperativo Financiero en el país.

Objetivo: Identificar la situación actual y las competencias que permitan elaborar un adecuado sistema de remuneración y de evaluación del desempeño para incrementar la productividad laboral en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Información confidencial y de uso estricto para Trabajo de Graduación de la Universidad de El Salvador.

Indicaciones: Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente.

1. ¿Quién toma la iniciativa para introducir como puntos de agenda la remuneración y la evaluación del desempeño del personal?

Cualquier miembro del Consejo

Recomendación de la Federación

La gerencia

Cualquier miembro del personal

Cualquier miembro de la cooperativa

Otros: Mencione _____

2. ¿Con que frecuencia se ha evaluado al personal en los últimos 5 años?

Nunca

- De 1 a 3 meses
- Cada 6 meses
- Cada año
- Otros. Mencione _____

3. ¿Con que frecuencia se han revisado los sueldos y salarios del personal en los últimos 5 años?

- Nunca
- De 1 a 3 meses
- Cada 6 meses
- Cada año
- Otros. Mencione _____

4. ¿Cuáles son los elementos que toman en cuenta para una revisión salarial?

- Antigüedad del personal
- El costo de la canasta básica
- Los sueldos y salarios del personal de otras cooperativas
- Sueldo mínimo establecido
- La liberalidad del Consejo de Directivos
- Los principios y valores cooperativos
- Otros. Mencione _____

5. Tomando en cuenta los resultados de las evaluaciones que presenta la gerencia, ¿Cómo considera la remuneración para los empleados de la Cooperativa?

<i>CONTESTE SEGÚN SU CRITERIO</i>	TOTALMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Justa					
Equitativa					
Razonable					

Viable					
Satisfactoria					
Competitiva					

6. ¿Con que frecuencia se han realizado capacitaciones para el personal en los últimos 5 años?

- Nunca
- De 1 a 3 meses
- Cada 6 meses
- Cada año
- Otros. Mencione _____

7. ¿Cuáles son los elementos tomados en cuenta para capacitar al personal?

- A partir de los resultados de la evaluacion del desempeño
- Nuevos proyectos de la Cooperativa
- Deficiencia en los puestos de trabajo y sus funciones
- Necesidad de los empleados de cumplir sus objetivos en entidad
- Necesidad de mejorar el servicio
- Otros. Mencione _____

8. En los últimos 5 años, ¿Cuáles han sido los incentivos para los empleados?

- Bonificaciones
- Vacaciones Extraordinarias
- Ascenso de puestos de trabajo
- Aumentos salariales
- Otros. Mencione _____

9. ¿En la Cooperativa se ha establecido un plan de carrera para los empleados?

Si

No

10. ¿Qué otra forma de prestaciones se otorga a los empleado?

Bonos al desempeño

Comisiones

Horas Extras

Otros. Mencione _____

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta dirigida a **Gerentes y Jefes** de Departamento de la Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sistema Cooperativo Financiero en el país.

Objetivo: Identificar la situación actual y las competencias que permitan elaborar un adecuado sistema de remuneración y de evaluación del desempeño para incrementar la productividad laboral en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Información confidencial y de uso estricto para Trabajo de Graduación de la Universidad de El Salvador

Indicaciones: Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente.

1. Indique el departamento, sección o gerencia a la cual pertenece:

Sección de Caja	
Sección de Cobros	
Sección de Mora	
Sección de Archivo	
Departamento Jurídico	
Departamento de Servicios Generales	
Departamento Relaciones Públicas	
Departamento de Cobro y Mora	
Gerencia Financiera	

Gerencia de Créditos y Préstamo	
Gerencia de Mercadeo	
Gerencia de Operaciones/Contabilidad	
Gerencia Administrativa	
Gerencia de Recursos Humanos	
Gerencia General	

2. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

De 1 a 3

De 3 a 6

De 6 a 9

De 9 a 12

Otros. Mencione _____

3. ¿Cuánto tiempo a estado trabajando para la cooperativa?

De 1 a 3 meses

De 6 a 12 meses

Un año

Un año y medio

Dos años

Más de 2 años: Mencione _____

4. ¿Con que frecuencia se ha evaluado al personal en los últimos 5 años?

Nunca

De 1 a 3 meses

Cada 6 meses

Cada año

Otros. Mencione _____

5. ¿Utiliza algún método de evaluación de puesto, para determinar el desempeño del personal a su cargo?

Si

No

6. ¿Qué tipo de método de evaluación de puesto se utiliza para el personal de la cooperativa?

- Por método de puntos por factor
- Por escala Guías de Hay
- Por método de Jerarquización
- Por método de clasificación por grados
- Por método de comparación de factores
- Otros. Mencione _____
- Ninguno

7. ¿Cómo considera el método de evaluación utilizado? (Marque con una X en cada ítem mencionado)

	TOTALMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Adecuado					
Equitativo					
Razonable					
Conveniente					
Satisfactorio					

8. ¿Con que frecuencia se han revisado los sueldos y salarios del personal en los últimos 5 años?

- ___ Nunca
- ___ De 1 a 3 meses
- ___ Cada 6 meses
- ___ Cada año
- ___ Otros. Mencione _____

9. ¿Cómo determina los salarios para los empleados en su cooperativa?

- ___ Por método de evaluación del desempeño
- ___ Por método de estudio de mercado
- ___ Otros. Mencione: _____

10. ¿Qué tipo de método de evaluación se utiliza para determinar el salario del personal de la cooperativa?

- Por método de puntos por factor
- Por escala Guías de Hay
- Por método de Jerarquización
- Por método de clasificación por grados
- Por método de comparación de factores
- Otros. Mencione _____
- Ninguno

11. ¿Considera que los salarios asignados a los puestos bajo su cargo son de acuerdo a la capacidad de cada uno de los empleados?

- Si No

12. Tomando en cuenta los resultados de las evaluaciones, marque en cada ítem con una X. ¿Cómo considera la remuneración para los empleados de la Cooperativa?

	TOTALMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Justa					
Equitativa					
Razonable					
Viable					
Satisfactoria					
Competitiva					

13. ¿Considera que el personal a su cargo se encuentra satisfecho con su remuneración?

- Si No

14. ¿Recompensan de alguna manera a los empleados por el buen desempeño?

Si

No

15. ¿Capacitan al personal de acuerdo a las deficiencias que presenta en la evaluación?

Si

No

16. ¿Con que frecuencia se han realizado capacitaciones para el personal en los últimos 5 años?

___ Nunca

___ De 1 a 3 meses

___ Cada 6 meses

___ Cada año

___ Otros. Mencione _____

17. ¿Cuáles son los elementos tomados en cuenta para capacitar al personal?

Resultados de la evaluacion de puestos

Deficiencias del personal

Fortalezas del Personal

Debilidades del Personal

Capacitaciones que ofrece la Federación

Otros: _____

18. ¿Cómo considera las capacitaciones que reciben los empleados de la Cooperativa? (Marque cada ítem con una X)

	TOTALMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Conveniente					
Efectiva					
Razonable					
Viable					

Satisfactoria					
Competitiva					
Idonea					
Productiva					
Imnovadora					

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta dirigida al **Personal** de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sistema Cooperativo Financiero en el país.

Objetivo: Identificar la situación actual y las competencias que permitan elaborar un adecuado sistema de remuneración y de evaluación del desempeño para incrementar la productividad laboral en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Información confidencial y de uso estricto para Trabajo de Graduación de la Universidad de El Salvador.

Indicaciones: Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente.

1. Indique el puesto que ocupa en la cooperativa:

Gerente General		Gerente Financiero	
Gerente Operativo		Gerente de Recursos Humanos	
Jefe de agencia		Auditor interno	
Oficial de cumplimiento		Jefe de mercadeo	
Ejecutivo de mercadeo		Contador	
Auxiliar contable		Oficial de crédito	
Atención al cliente		Referente de remesas	
Informática		Asistente secretario	
Auxiliar de Servicios Generales		Cajeros	
Otros: Mencione			

2. ¿Cuántos años tiene de laborar en la cooperativa?

___ De 1 a 3 meses

___ De 6 a 12 meses

___ Un año

___ Un año y medio

___ Dos años

___ Más de 2 años: Mencione _____

3. ¿Conoce usted las actividades asignadas al puesto de trabajo que ocupa en la cooperativa?

Si

No

4. ¿Con que frecuencia ha sido evaluado en los últimos 5 años?

___ Nunca

___ De 1 a 3 meses

___ Cada 6 meses

___ Cada año

___ Otros. Mencione _____

5. ¿Cómo evalúa Ud. el método de evaluación de personal que se utiliza en su cooperativa? (Marque en cada ítem)

	TOTALMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Adecuado					
Equitativo					
Razonable					
Conveniente					
Satisfactorio					

6. ¿Según la siguiente escala salarial, entre que rango se encuentra su salario?

___ De \$200 a \$300

___ De \$500 a \$600

___ De \$300 a \$400

___ De \$600 a \$700

___ De \$400 a \$500

___ De \$700 a \$800

- ___ De \$800 a \$900
- ___ De \$900 a \$1000
- ___ De \$1,000a \$1,100
- ___ De \$1,100 a \$1,200
- ___ De \$1,200 a \$1,300

- ___ De \$,1300 a \$1,400
- ___ Otro
- Mencione: _____

7. ¿Cómo considera la remuneración asignada a su puesto de trabajo? (Marque en cada ítem según considera)

	TOTALMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NIEN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Justa					
Equitativa					
Razonable					
Viable					
Satisfactoria					
Competitiva					

8. ¿Está usted satisfecho/a con su salario y demás prestaciones salariales que la cooperativa ofrece?

Si No

Si su respuesta en NO continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario pase a pregunta 10.

9. ¿Según la siguiente escala, entre que rango le gustaria que se encuentre su salario?

- ___ De \$200 a \$300
- ___ De \$300 a \$400
- ___ De \$400 a \$500
- ___ De \$500 a \$600
- ___ De \$600 a \$700
- ___ De \$700 a \$800
- ___ De \$800 a \$900
- ___ De \$900 a \$1000
- ___ De \$1,000a \$1,100

- ___ De \$1,100 a \$1,200
- ___ De \$1,200 a \$1,300
- ___ De \$,1300 a \$1,400
- ___ Otro
- Mencione: _____

10. ¿Considera que los salarios asignados a los puestos de trabajo son de acuerdo a la capacidad de cada uno de los empleados?

No

11. ¿Considera que su sueldo esta de acuerdo con sus responsabilidades asignadas?

No

Si su respuesta es NO conteste la siguiente pregunta, de lo contrario pase a pregunta 13.

12. ¿Por cuales de las siguientes razones no esta de acuerdo?

___ Sobre carga laboral

___ Realiza actividades que no están dentro de sus responsabilidades

___ No se siente satisfecho con el clima laboral

___ Otros compañeros tienen menos responsabilidades y mejor salario

___ En otras empresas cercanas, el puesto que usted ocupa es mejor pagado

13. ¿Recompensan de alguna manera a los empleados por el buen desempeño?

No

14. ¿Qué otras compensaciones recibe además de su salario?

___ Bonos

___ Comisiones

___ Horas extras

___ Otros _____

15. ¿Cumple con sus expectativas el trabajo que desempeña en la cooperativa?

No

16. ¿Cuáles son los criterios que la cooperativa debería tomar en cuenta para capacitarlo? (Enumere según importancia del 1 al 6, tomando en cuenta que 1 es más importante y 6 el de menor importancia)

El desempeño de cada trabajador	
La aplicación de nuevas tecnologías	
La aplicación de nuevos procesos	
Los objetivos estratégicos de la cooperativa	
El plan de carrera de la cooperativa	
La mejora de las competencias de los empleados	

17. ¿Con que frecuencia se han realizado capacitaciones para el personal en los últimos 5 años?

- ___ Nunca
 ___ De 1 a 3 meses
 ___ Cada 6 meses
 ___ Cada año
 ___ Otros. Mencione _____

18. Según las siguientes características ¿Cómo considera las capacitaciones que se imparten a los empleados de la cooperativa? (Marque en cada ítem con X)

	TOTALMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Justa					
No discriminativa					
Especializada					
Necesaria					
Conveniente					
Idónea					

Útil					
Productiva					
Innovadora					

19. ¿Considera que puede hacer carrera en la cooperativa?

No

ANEXO 3
TABULACIONES Y
GRAFICOS

**Tabulaciones
Directivos de
FEDECREDITO**

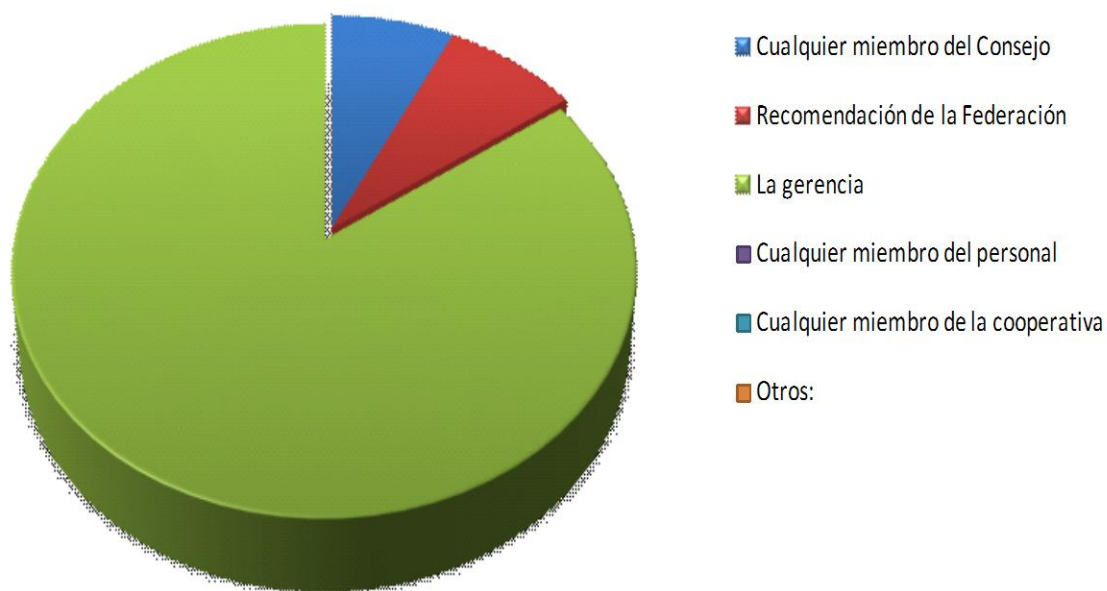
PREGUNTA 1. ¿Quién toma la iniciativa para introducir como puntos de agenda la remuneración y la evaluación del desempeño del personal?

OBJETIVO: Conocer quien tiene la iniciativa de introducir como punto de agenda las remuneraciones y evaluaciones del personal.

TABLA NO. 1

TABLA		FRECUENCIA
Cualquier miembro del Consejo	10	7.25%
Recomendación de la Federación	11	7.97%
La gerencia	117	84.78%
Cualquier miembro del personal	0	0.00%
Cualquier miembro de la cooperativa	0	0.00%
Otros:	0	0.00%
TOTAL	138	100%

¿Quién toma la iniciativa para introducir como puntos de agenda la remuneración y la evaluación del desempeño del personal?



COMENTARIO: La iniciativa para introducir en agenda la remuneración y evaluación del desempeño es tomando según los directivos de las cooperativas de FEDECREDITO, por la gerencia ya que de ellos depende el manejo y la evaluación del personal dentro cada institución y son ellos los encargados de mantener el buen servicio y la satisfacción del personal.

PREGUNTA 2. ¿Con que frecuencia se ha evaluado al personal en los últimos 5 años?

OBJETIVO: Identificar la periodicidad en que se evalúa al personal.

TABLA NO. 2

TABLA		FRECUENCIA
Nunca	0	0.00%
De 1 a 3 meses	18	13.04%
Cada 6 meses	30	21.74%
Cada año	78	56.52%
Otros.	0	0.00%
No responde	12	8.70%
TOTAL	138	100.00%



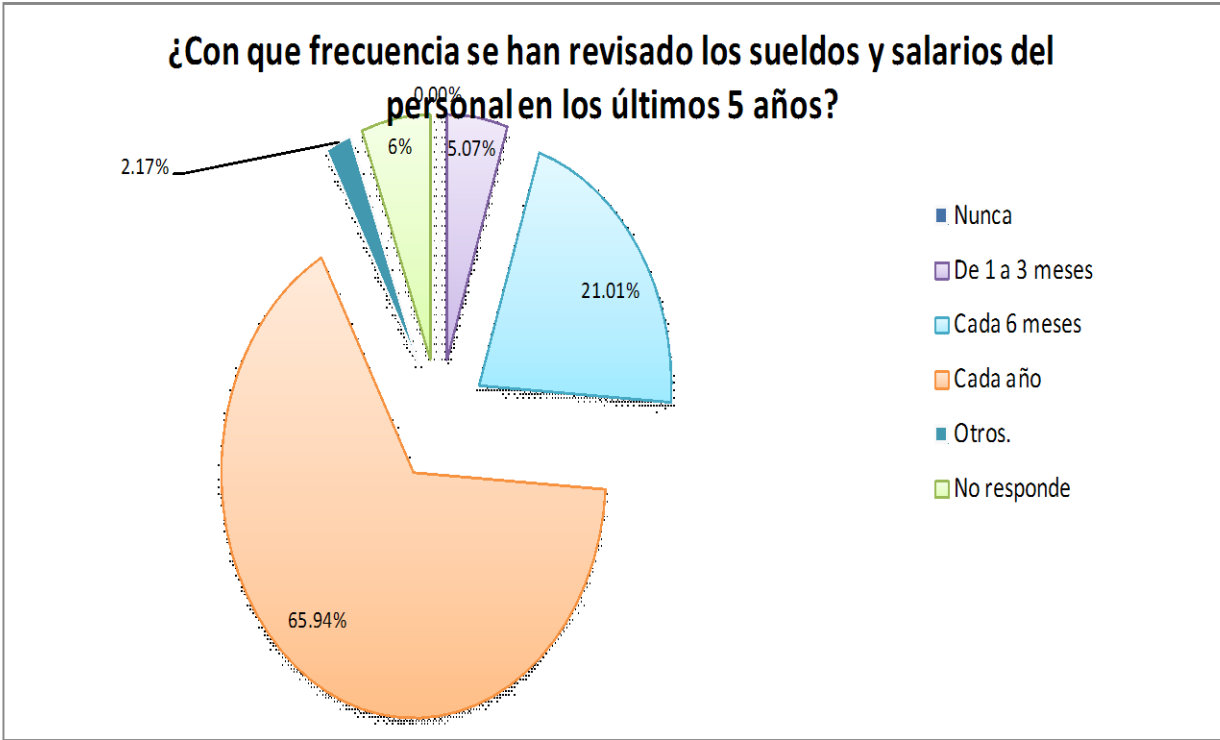
COMENTARIO: Los directivos de las cooperativas afiliadas a FEDECREDITO consideran que se ha realiza la evaluación del personal es cada año en los últimos 5 años, así mismo una parte minoritaria opinan que dicha evaluación se a realizado cada 6 meses.

PREGUNTA 3. ¿Con que frecuencia se han revisado los sueldos y salarios del personal en los últimos 5 años?

OBJETIVO: Conocer cuales son los lineamientos de la cooperativa para la revisión de los sueldos y salarios del personal.

TABLA NO. 3

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0.00%
De 1 a 3 meses	7	5.07%
Cada 6 meses	29	21.01%
Cada año	91	65.94%
Otros.	3	2.17%
No responde	8	6%
TOTAL	138	100.00%



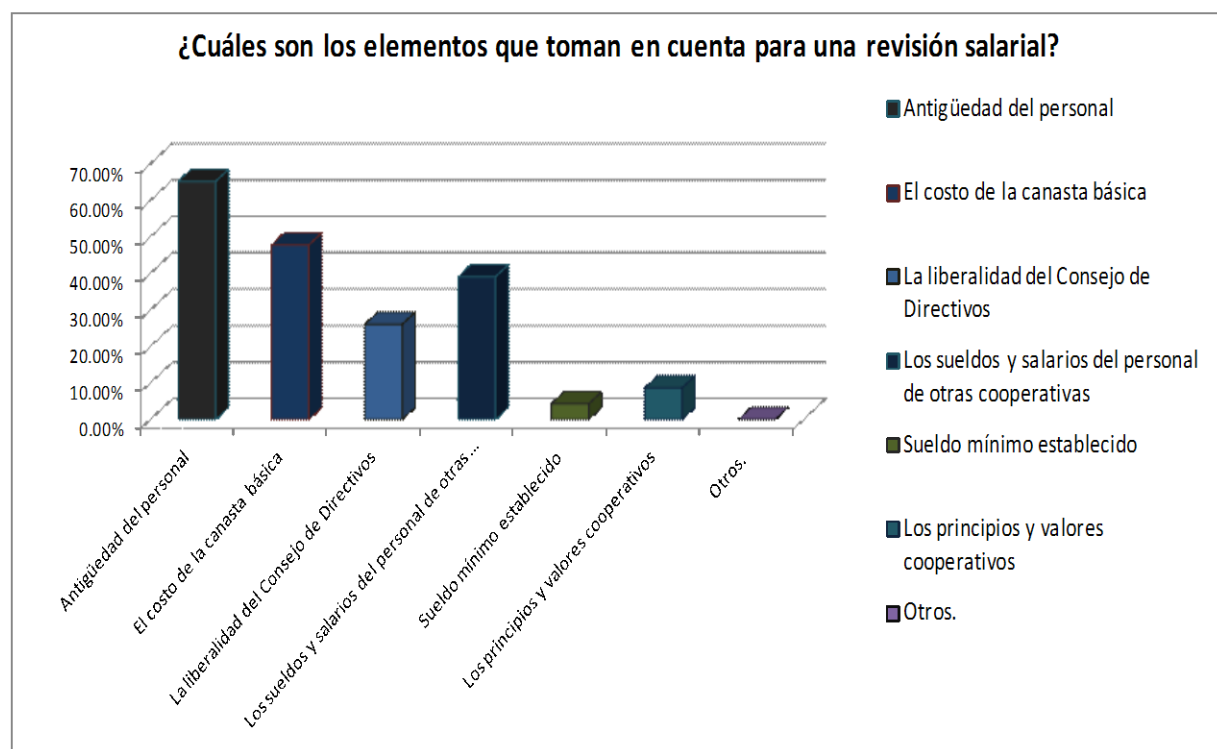
COMENTARIO: Los miembros directivos de las cooperativas afiliadas a FEDECREDITO consideran como frecuencia de revisión de los sueldos y salarios en los últimos 5 años con casi un 67% cada año, con un 21% cada seis meses y con mas de un 2% en otros (cuando hay un aumento de salarios en el mercado laboral).

PREGUNTA 4. ¿Cuáles son los elementos que toman en cuenta para una revisión salarial?

OBJETIVO: Conocer los elementos que tienen mayor incidencia en los directivos para efectuar la revisión salarial en sus empleados.

TABLA NO. 4

TABLA	FRECUENCIA	% S/ TOTAL	% S/ MUESTRA
Antigüedad del personal	90	34.09%	65.22%
El costo de la canasta básica	66	25.00%	47.83%
La liberalidad del Consejo de	36	13.64%	26.09%
Los sueldos y salarios del personal de otras cooperativas	54	20.45%	39.13%
Sueldo mínimo establecido	6	2.27%	4.35%
Los principios y valores	12	4.55%	8.70%
Otros.	0	0.00%	0.00%
TOTAL	264	100.00%	191.30%



COMENTARIO: Los miembros directivos de las cooperativas afiliadas a FEDECREDITO consideran como elemento mas importante la antigüedad del personal tomado en cuenta para la realización de una revisión salarial. Como segundo elemento es tomado en cuenta el costo de la canasta básica, ya que de esta depende la satisfacción que el personal tiene en la entidad y en tercer lugar se tiene la comparación en el mercado, el decir los sueldos y salarios que se tienen en otras cooperativas.

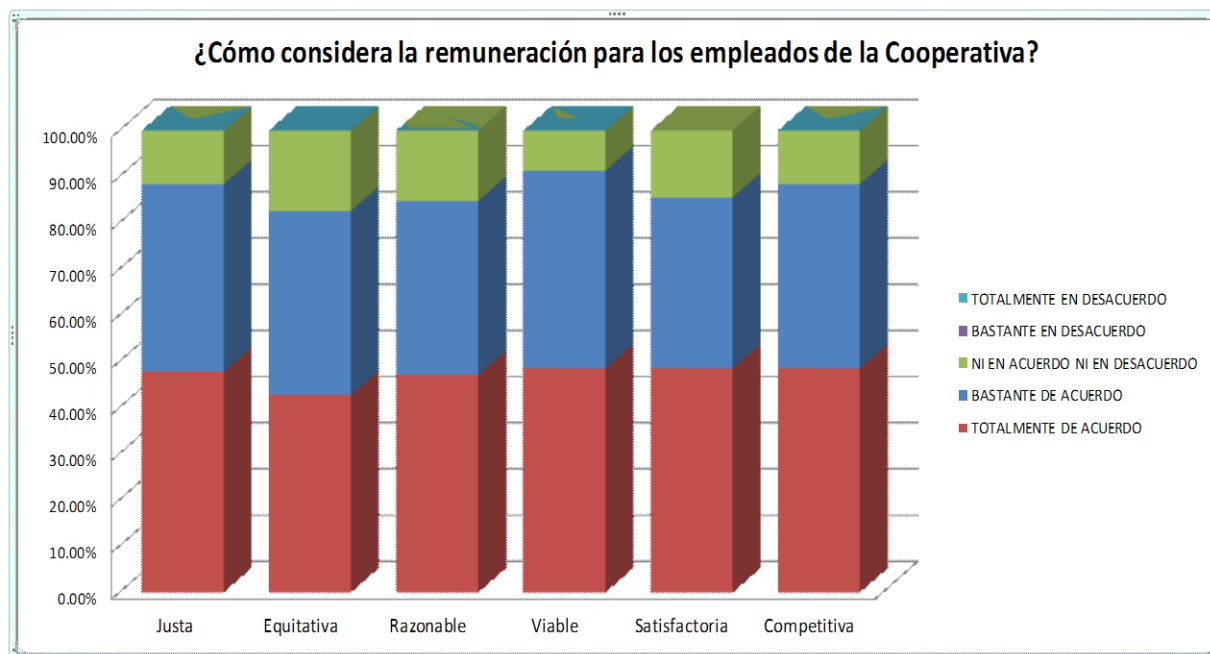
PREGUNTA 5. Tomando en cuenta los resultados de las evaluaciones que presenta la gerencia, ¿Cómo considera la remuneración para los empleados de la Cooperativa?

OBJETIVO: conocer la apreciación de los directivos en cuanto la remuneración de los empleados de la cooperativa a partir de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.

TABLA NO. 5

	TOTALMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL
Justa	66	56	16	0	0	138
Equitativa	59	55	24	0	0	138
Razonable	65	52	21	0	0	138
Viable	67	59	12	0	0	138
Satisfactoria	67	51	20	0	0	138
Competitiva	67	55	16	0	0	138

Justa	47.83%	40.58%	11.59%	0.00%	0.00%	100.00%
Equitativa	42.75%	39.86%	17.39%	0.00%	0.00%	100.00%
Razonable	47.10%	37.68%	15.22%	0.00%	0.00%	100.00%
Viable	48.55%	42.75%	8.70%	0.00%	0.00%	100.00%
Satisfactoria	48.55%	36.96%	14.49%	0.00%	0.00%	100.00%
Competitiva	48.55%	39.86%	11.59%	0.00%	0.00%	100.00%



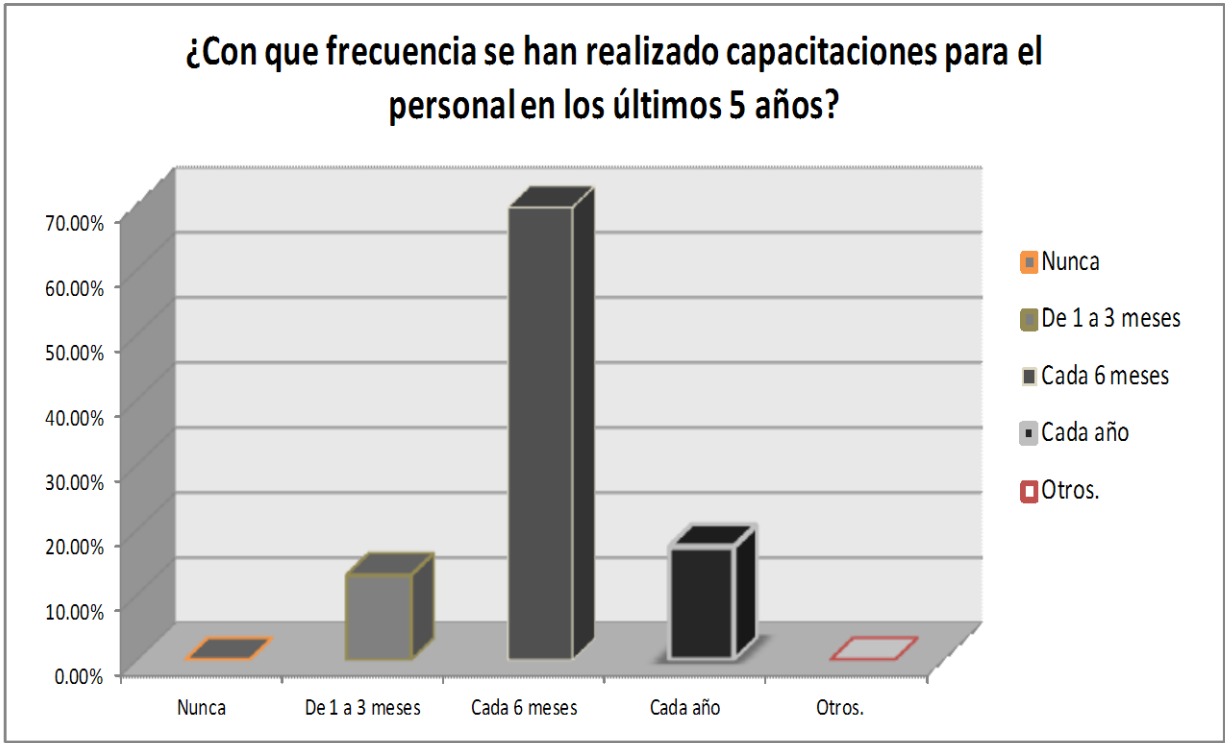
COMENTARIO: Los directivos de las cooperativas afiliadas a FEDECREDITO están Totalmente de acuerdo con mas de un 47% que la remuneración para los empleados es JUSTA. Mientras que con casi un 43% la considera EQUITATIVA. Con un 47% se cree que es RAZONABLE y con mas de un 48% la considera VIABLE, SATISFACTORIA Y COMPETITIVA.

PREGUNTA 6. ¿Con que frecuencia se han realizado capacitaciones para el personal en los últimos 5 años?

OBJETIVO: Establecer la regularidad con la que desarrolla el plan de capacitaciones para el personal de la cooperativa.

TABLA NO. 6

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0.00%
De 1 a 3 meses	18	13.04%
Cada 6 meses	96	69.57%
Cada año	24	17.39%
Otros.	0	0.00%
TOTAL	138	100.00%



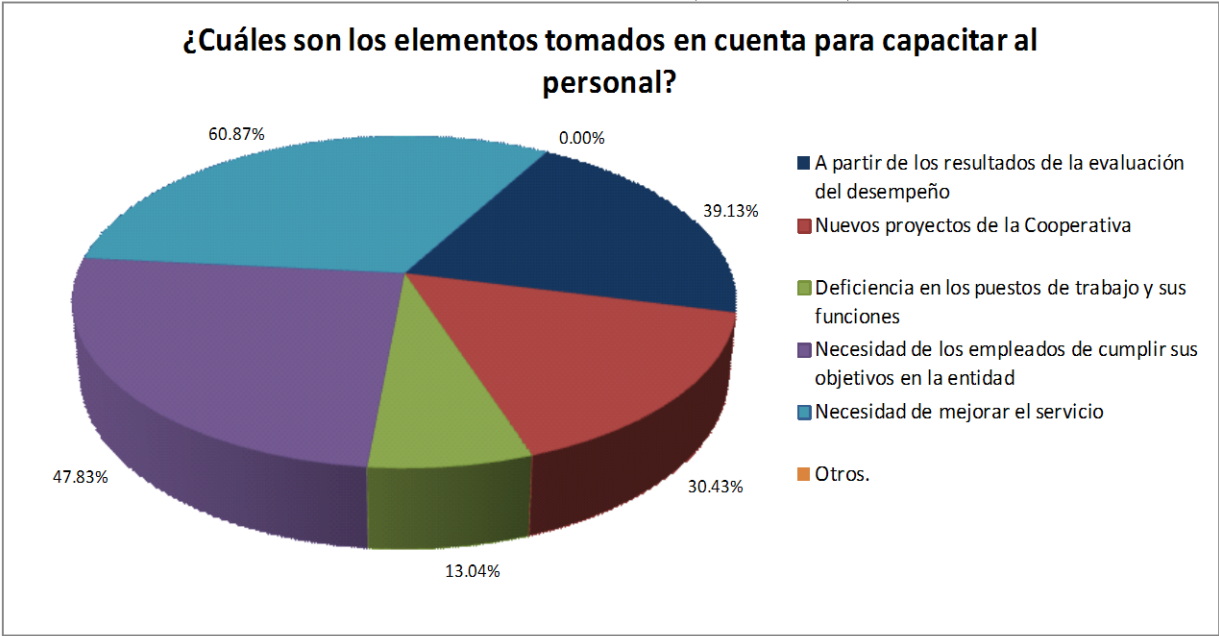
COMENTARIO: En los últimos 5 años, los directivos de las cooperativas afiliadas a FEDECREDITO, opinan que se han realizado capacitaciones a sus empleados cada 6 meses de acuerdo a las evaluaciones que se les han realizado en ese mismo periodo de tiempo, así mismo opinan que se han realizado capacitaciones cada año.

PREGUNTA 7. ¿Cuáles son los elementos tomados en cuenta para capacitar al personal?

OBJETIVO: valorar los elementos que tienen mayor incidencia en los directivos para determinar un plan de capacitación para el personal.

TABLA NO. 7

TABLA	FRECUENCIA	% S/ TOTAL	% S/ MUESTRA
A partir de los resultados de la evaluación del desempeño	54	23.68%	39.13%
Nuevos proyectos de la Cooperativa	42	18.42%	30.43%
Deficiencia en los puestos de trabajo y sus funciones	18	7.89%	13.04%
Necesidad de los empleados de cumplir sus objetivos en la entidad	66	28.95%	47.83%
Necesidad de mejorar el servicio	84	36.84%	60.87%
Otros.	0	0.00%	0.00%
TOTAL	264	115.79%	191.30%



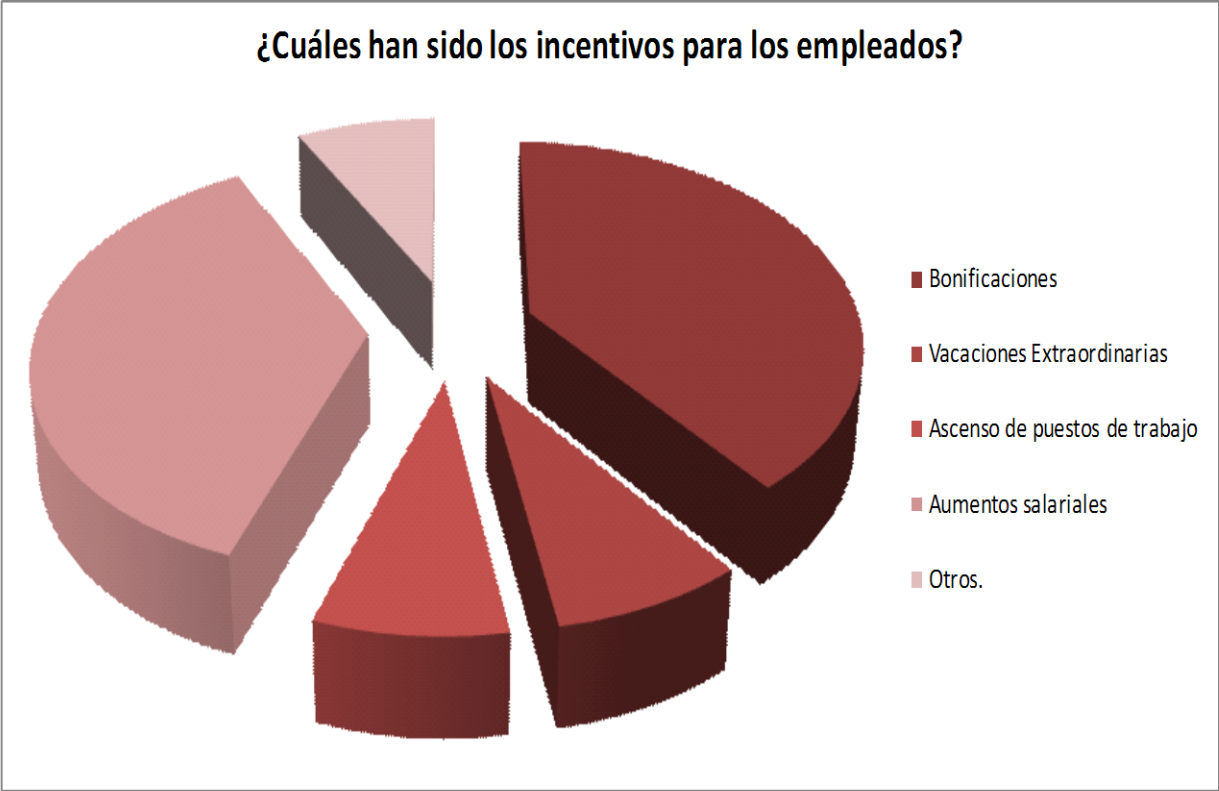
COMENTARIO: Los elementos que son mas relevantes para una capacitación según los directivos de las cooperativas de FEDECREDITO en primer lugar es la necesidad de mejorar el servicio, ya que este es primordial para el funcionamiento y mejora de la atención al cliente dentro de la institución, en segundo lugar se toma en cuenta la necesidad de los empleados de cumplir sus objetivos en la entidad esto debido a que cada empleado se debe sentir parte de la entidad y trabajar en conjunto con los demás. En tercer lugar es a partir de los resultados en la evaluación del desempeño debido a que este se obtiene a partir de las deficiencias que presenta cada trabajador en cada puesto de trabajo con el fin de mejorar la atención y servicio al cliente.

PREGUNTA 8. En los últimos 5 años, ¿Cuáles han sido los incentivos para los empleados?

OBJETIVO: Identificar de forma adecuada si los directivos tienen conocimiento de los incentivos brindados a los empleados.

TABLA NO. 8

TABLA	FRECUENCIA	% S/ TOTAL	% S/ MUESTRA
Bonificaciones	90	39.47%	65.22%
Vacaciones Extraordinarias	18	7.89%	13.04%
Ascenso de puestos de trabajo	18	7.89%	13.04%
Aumentos salariales	84	36.84%	60.87%
Otros.	18	7.89%	13.04%
TOTAL	228	100.00%	165.22%



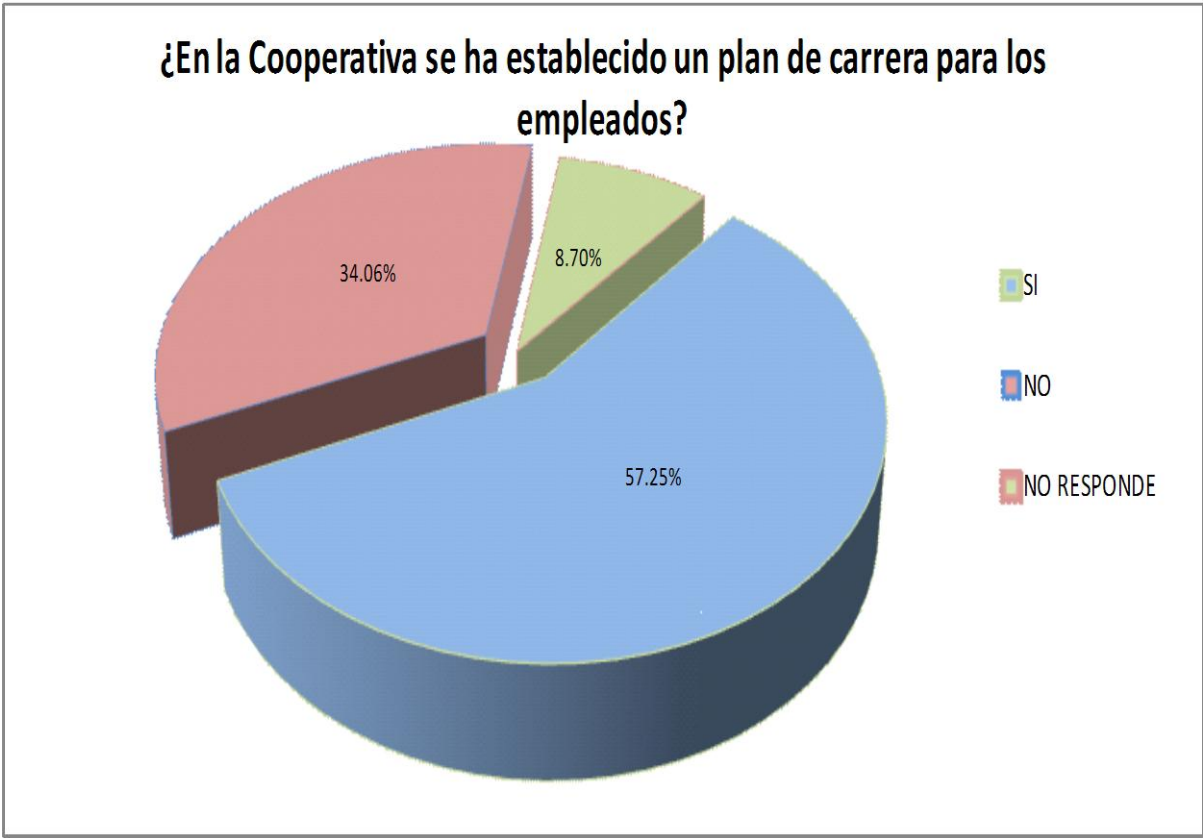
COMENTARIO: Los directivos de las cooperativas afiliadas a FEDECREDITO consideran que las bonificaciones son los incentivos que mas se les otorga a los empleados, también opinan que existen aumentos salariales de acuerdo a la capacidad de los empleados y según los cambios en el mercado.

PREGUNTA 9. ¿En la Cooperativa se ha establecido un plan de carrera para los empleados?

OBJETIVO: Determinar si dentro de las cooperativas se tienen establecidos los lineamientos para un plan de carrera.

TABLA NO. 9

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	79	57.25%
NO	47	34.06%
NO RESPONDE	12	8.70%
TOTAL	138	100.00%



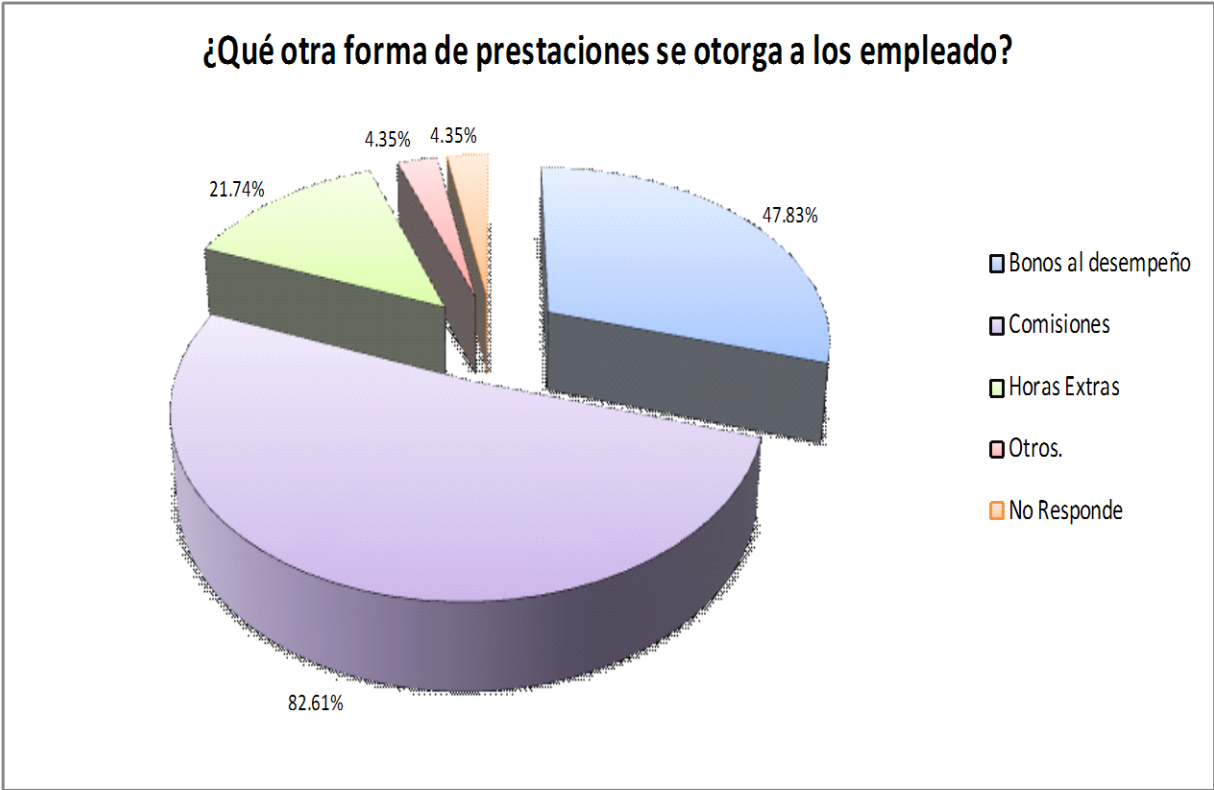
COMENTARIO: Los directivos de las cooperativas afiliadas a FEDECREDITO consideran que si se han establecido los lineamientos para un plan de carrera para los empleados con mas de 57%, mientras que un 34% consideran que no.

PREGUNTA 10. ¿Qué otra forma de prestaciones se otorga a los empleado?

OBJETIVO: Determinar si los directivos tienen conocimiento de los incentivos que se les otorgan a los empleados de la cooperativa y de los lineamientos para hacerlos efectivos.

TABLA NO. 10

TABLA	FRECUENCIA	% S/ TOTAL	% S/ MUESTRA
Bonos al desempeño	66	29.73%	47.83%
Comisiones	114	51.35%	82.61%
Horas Extras	30	13.51%	21.74%
Otros.	6	2.70%	4.35%
No Responde	6	2.70%	4.35%
TOTAL	222	100.00%	160.87%



COMENTARIO: Los directivos de las cooperativas afiliadas a FEDECREDITO consideran como mas importante las comisiones como prestación a los empleados, así mismo opinan que los bonos al desempeño son una segunda opción y el pago de horas extras son los incentivos mas relevantes dentro de las cooperativas.

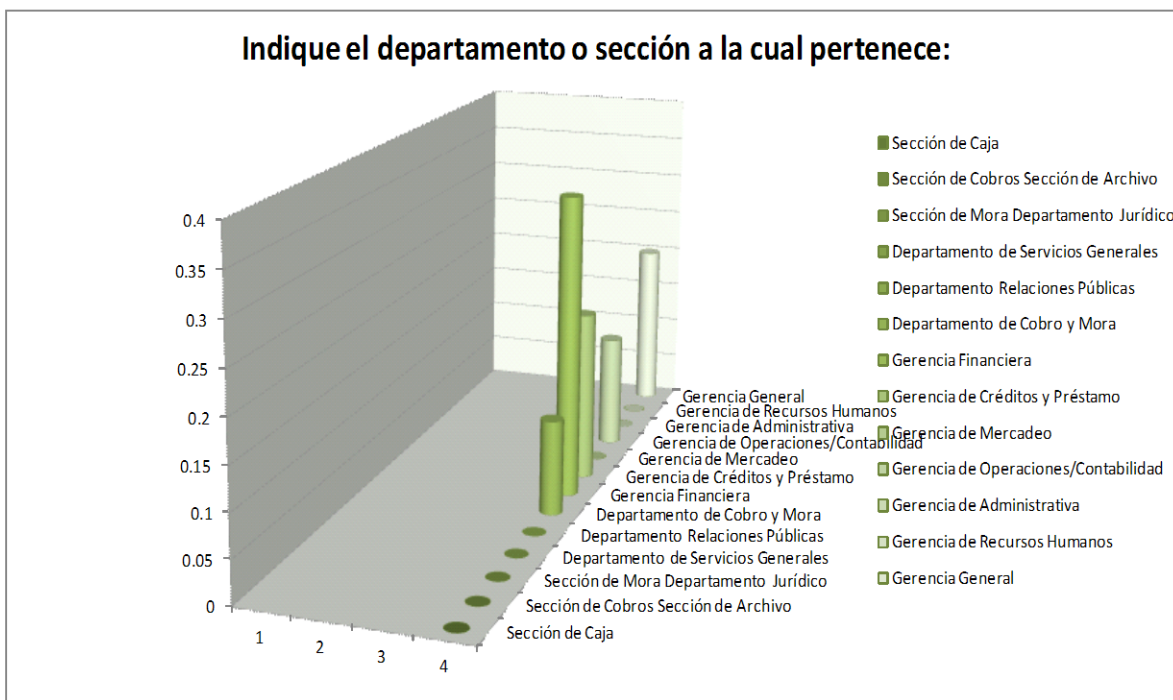
**Tabulaciones
Gerentes de
FEDECREDITO**

PREGUNTA 1. Indique el departamento o sección a la cual pertenece:

OBJETIVO: Conocer el área y cargo que tiene a su cargo la persona censada.

Tabla No.11

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sección de Caja	0	0.00%
Sección de Cobros Sección de Archivo	0	0.00%
Sección de Mora Departamento Jurídico	0	0.00%
Departamento de Servicios Generales	0	0.00%
Departamento Relaciones Públicas	0	0.00%
Departamento de Cobro y Mora	5	11.11%
Gerencia Financiera	16	35.56%
Gerencia de Créditos y Préstamo	9	20.00%
Gerencia de Mercadeo	0	0.00%
Gerencia de Operaciones/Contabilidad	6	13.33%
Gerencia de Administrativa	0	0.00%
Gerencia de Recursos Humanos	0	0.00%
Gerencia General	9	20.00%
TOTAL	45	100.00%



COMENTARIO: Los datos obtenidos del estudio realizado en las Cajas de Crédito del Sistema FEDECREDITO, reflejan que participaron un total de cuarenta y cinco personas que ocupan cargos: Medios como Gerentes y Jefes, entre ellos se obtuvo mas del treinta y cinco por ciento de participación de Gerentes Financieros, y el veinte por ciento fueron Gerentes de Crédito y Préstamo así también una porción similar son Gerentes de Recursos Humanos.

PREGUNTA 2. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

OBJETIVO: Conocer el número de personas que la persona censada tiene bajo su cargo, para dar validez a los instrumentos de medición del desempeño que utiliza.

Tabla No.12

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 3 Personas	4	8.89%
De 3 a 6 Personas	16	35.56%
De 6 a 9 Personas	4	8.89%
De 9 a 12 Personas	11	24.44%
Otros.	10	22.22%
TOTAL	45	100.00%



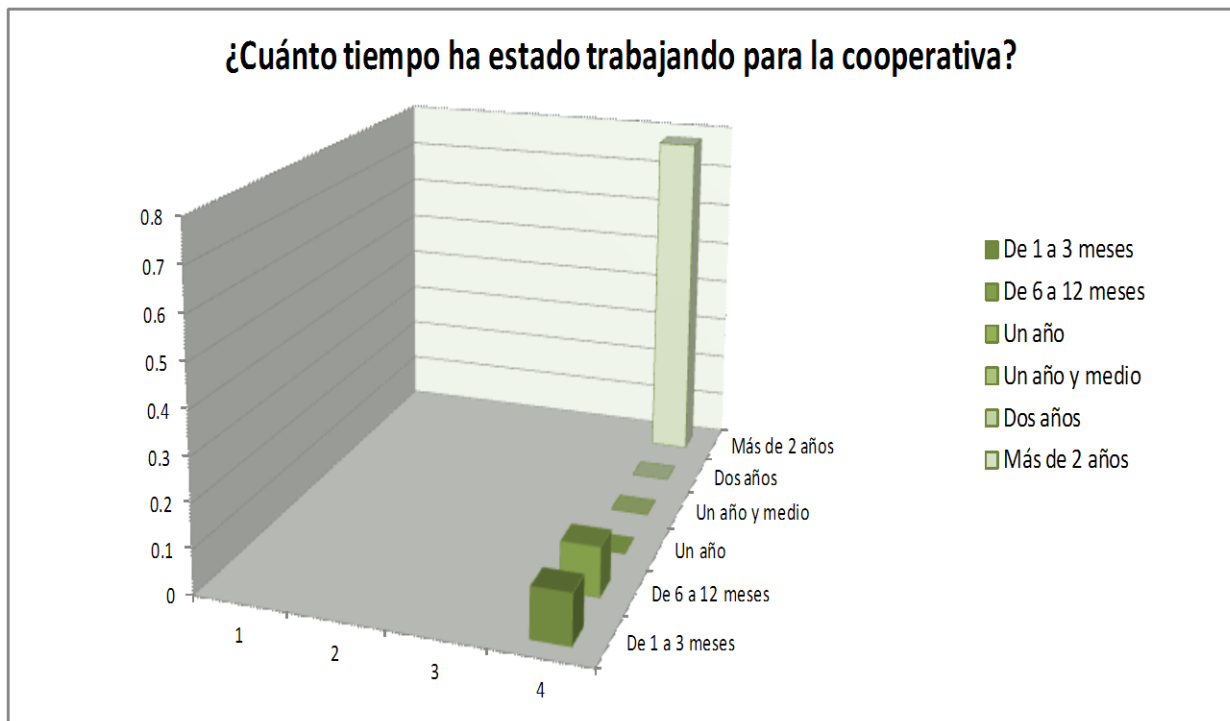
COMENTARIO: Al consultarles sobre la cantidad de personas que tienen a su cargo, mas del treinta y cinco por ciento dijo tener de tres a seis pesonas bajo su responsabilidad, alrededor del veinticinco por ciento expresó tener de nueve a doce personas a cargo.

PREGUNTA 3. ¿Cuánto tiempo ha estado trabajando para la cooperativa?

OBJETIVO: Determinar si los Gerentes y Jefes tienen el tiempo suficiente en el cargo para conocer los lineamientos de la cooperativa en cuanto a la revisión de los sueldos y salarios del personal.

Tabla No.13

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 3 meses	5	11.11%
De 6 a 12 meses	5	11.11%
Un año	0	0.00%
Un año y medio	0	0.00%
Dos años	0	0.00%
Más de 2 años	35	77.78%
TOTAL	45	100.00%



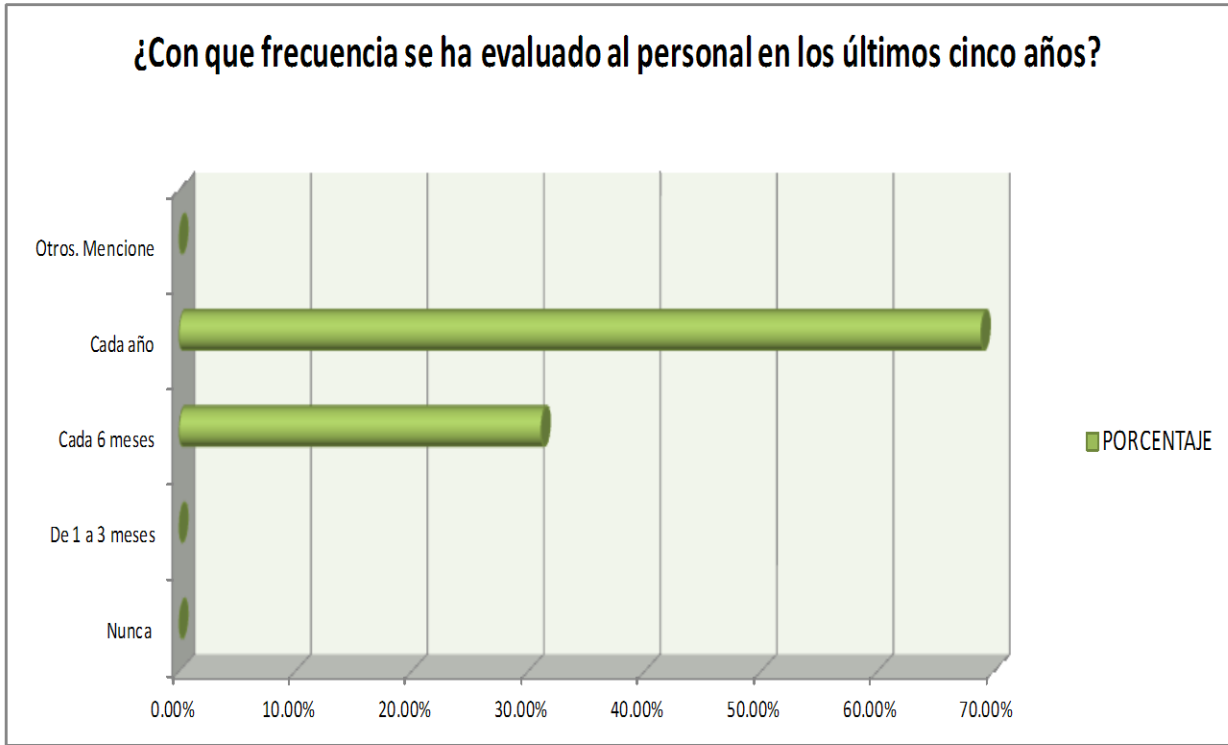
COMENTARIO: Del total de Gerentes y Jefes que participaron en el estudio se determinó que la mayoría tiene más de dos años de trabajar para la Caja de Crédito a la que pertenece, por lo que podemos afirmar que tienen conocimiento de los procesos para evaluar al personal y de la forma como son establecidos los salarios y demás prestaciones que tienen los empleados.

PREGUNTA 4. ¿Con que frecuencia se ha evaluado al personal en los últimos 5 años?

OBJETIVO: Determinar la regularidad con la que se han realizado las evaluaciones en ese período y establecer la situación actual en cuanto a la frecuencia de las evaluaciones.

Tabla No.14

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0.00%
De 1 a 3 meses	0	0.00%
Cada 6 meses	14	31.11%
Cada año	31	68.89%
Otros. Mencione	0	0.00%
TOTAL	45	100.00%



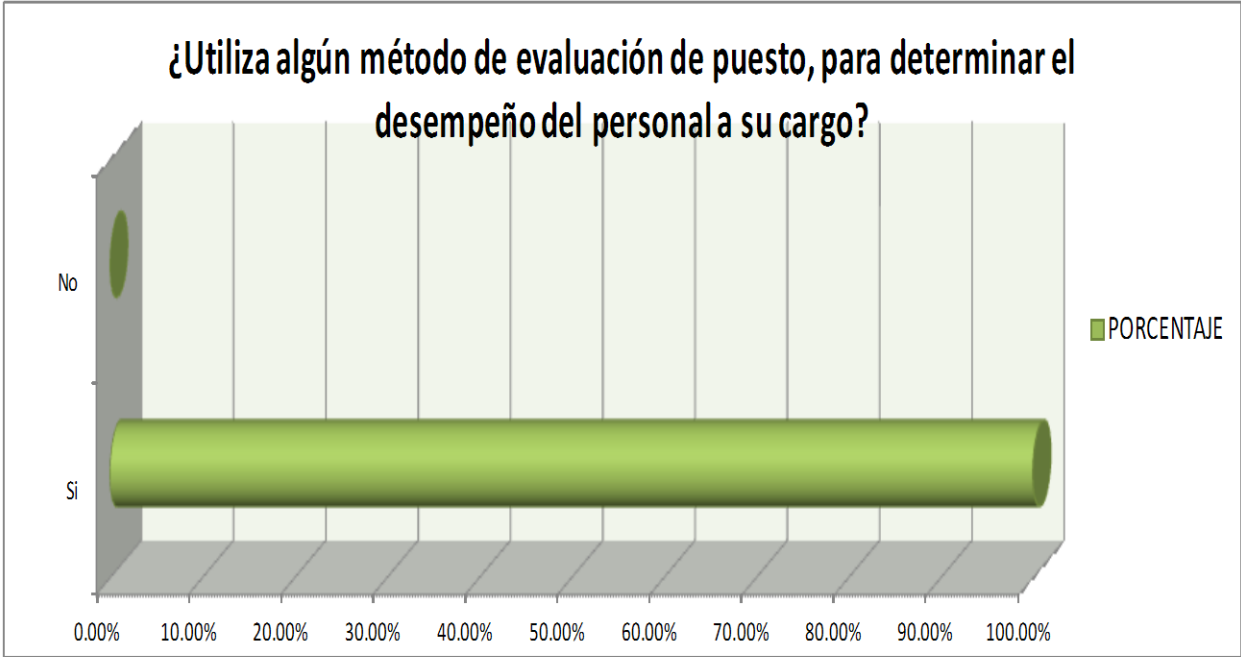
COMENTARIO: Los resultados demuestran que las evaluaciones en las Cajas de Crédito son realizadas cada año, aun que esta no es una práctica generalizada, por que se encontró que casi un tercio de los participantes del estudio dijeron que es cada seis meses. Es importante destacar que la Cajas de Crédito poseen planes de evaluaciones periódicas.

PREGUNTA 5. ¿Utiliza algún método de evaluación de puesto, para determinar el desempeño del personal a su cargo?

OBJETIVO: Conocer la utilización o no de un método de evaluación de puesto en la cooperativa para establecer una asignación salarial a los empleados.

Tabla No.15

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	45	100.00%
No	0	0.00%
TOTAL	45	100.00%



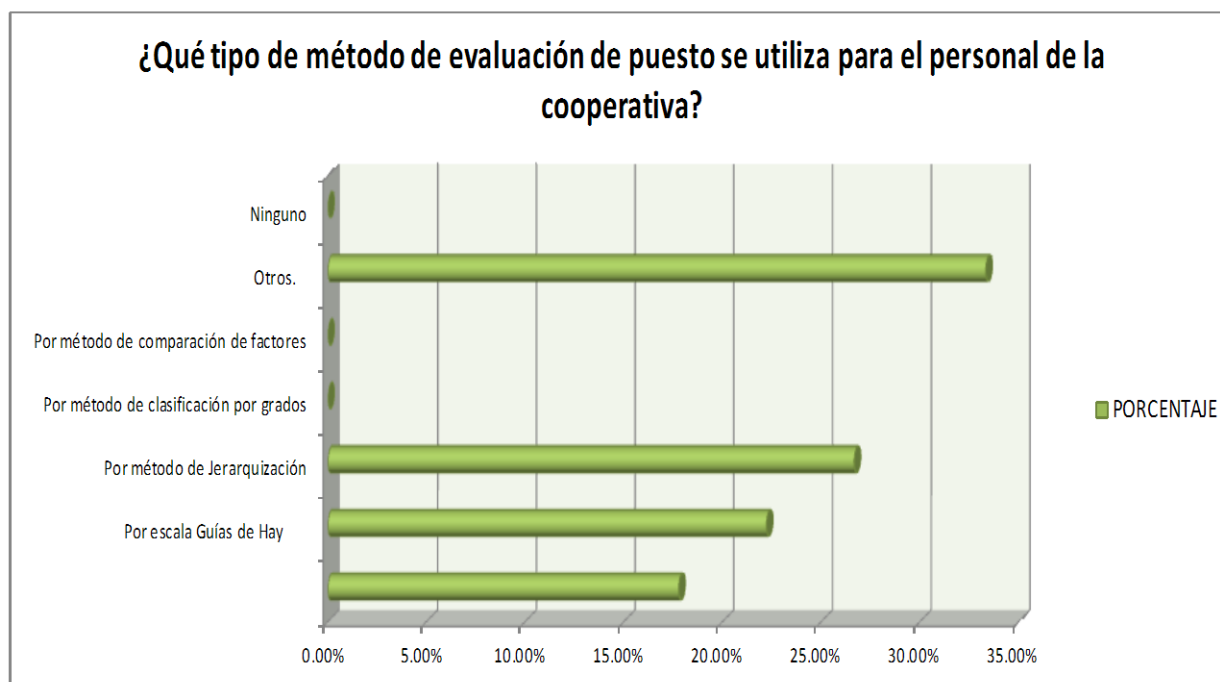
COMENTARIO: Los gerentes dieron a conocer que dentro de las Cajas de Crédito es utilizado un metodo de evaluación de puesto para poder determinar el desempeño de sus empleados, conocer las deficiencias y realizar capacitaciones según datos mostrados en las evaluaciones.

PREGUNTA 6. ¿Qué tipo de método de evaluación de puesto se utiliza para el personal de la cooperativa?

OBJETIVO: Identificar el método de evaluación que se utilizó para evaluar al personal en la cooperativa así también si gerentes y jefes tienen conocimiento del mismo.

Tabla No.16

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por método de puntos por factor	8	17.78%
Por escala Guías de Hay	10	22.22%
Por método de Jerarquización	12	26.67%
Por método de clasificación por grados	0	0.00%
Por método de comparación de factores	0	0.00%
Otros.	15	33.33%
Ninguno	0	0.00%
TOTAL	45	100.00%



COMENTARIO: Entre los métodos de evaluación del desempeño usados en las Cajas de Crédito para la evaluación a los empleados, se encontró que más del veinticinco por ciento utilizan el Método de Jerarquización; en el veintidós por ciento lo hacen por el método de Escala Guías de Hay, y en el dieciocho por ciento por el Método de Puntos por Factor. Cabe destacar que dentro de la categoría de otros, con un mayor porcentaje, se encuentran métodos que los gerentes realizan conforme a la experiencia adquirida año tras año haciendo combinaciones entre diversos criterios de los métodos de evaluación establecidos.

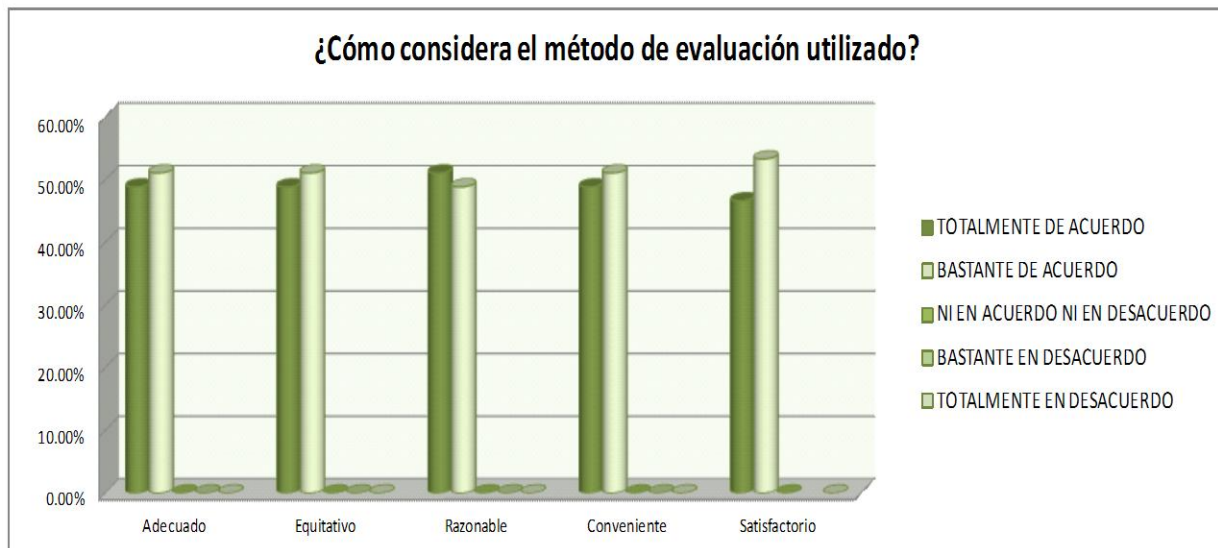
PREGUNTA 7. ¿Cómo considera el método de evaluación utilizado? (Marque con una X)

OBJETIVO: Conocer la apreciación que los gerentes y jefes tienen del método de evaluación utilizado en la cooperativa y su efectividad al evaluar al personal.

Tabla No.17

	TOTALMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	FRECUENCIA
Adecuado	22	23	0	0	0	45
Equitativo	22	23	0	0	0	45
Razonable	23	22	0	0	0	45
Conveniente	22	23	0	0	0	45
Satisfactorio	21	24	0	0	0	45

Adecuado	48.89%	51.11%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Equitativo	48.89%	51.11%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Razonable	51.11%	48.89%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Conveniente	48.89%	51.11%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Satisfactorio	46.67%	53.33%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%



COMENTARIO: Todos los Gerentes y Jefes de las Cajas de Crédito, consideran muy apropiado los métodos de evaluación de personal que utilizan en sus instituciones, así se refleja en los resultados obtenidos, en los que el cincuenta por ciento dicen estar totalmente de acuerdo, y la porción restante dice estar bastante de acuerdo.

PREGUNTA 8. ¿Con que frecuencia se han revisado los sueldos y salarios del personal en los últimos 5 años?

OBJETIVO: Identificar la regularidad con la que se han revisado los sueldos y salarios en las cooperativas.

Tabla No.18

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0.00%
De 1 a 3 meses	8	17.78%
Cada 6 meses	0	0.00%
Cada año	33	73.33%
Otros. Mencione	4	8.89%
TOTAL	45	100.00%



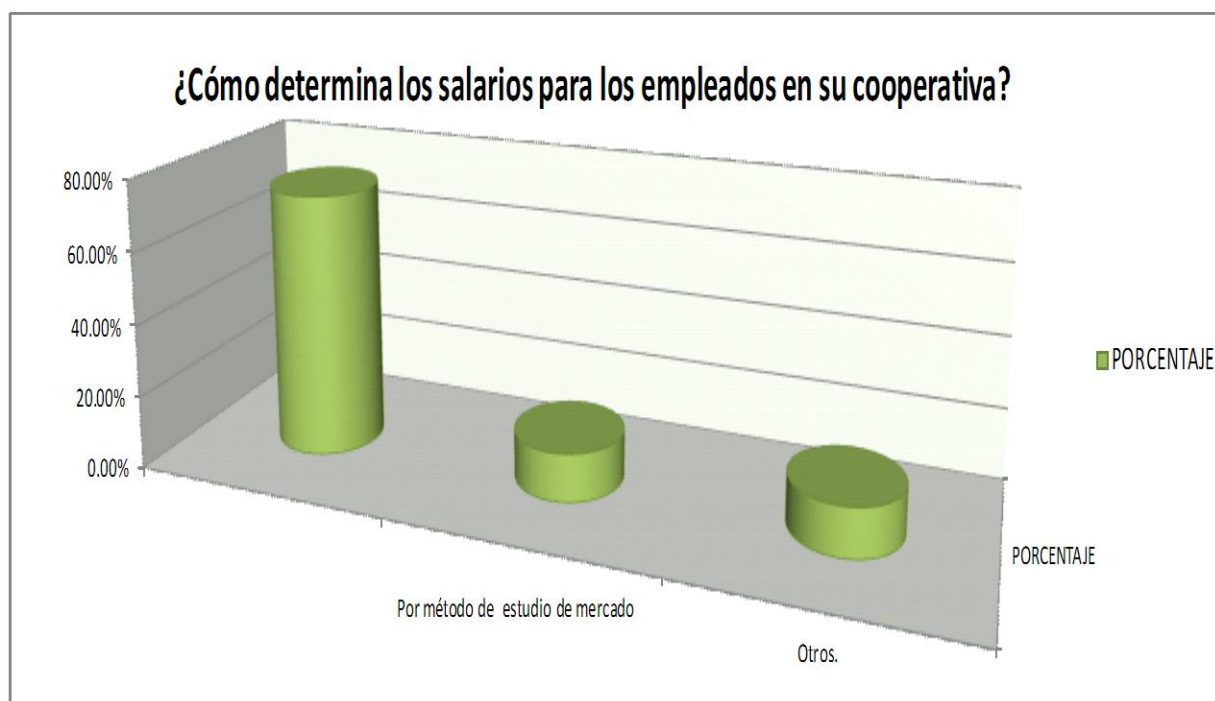
COMENTARIO: La frecuencia en la que se han revisado los salarios en las Cajas de Crédito es por lo general cada año, sin embargo esta no es una norma, pues se encontró que al menos en una de cada diez instituciones realizan la revisión cada tres meses. Cabe mencionar que los datos también nos reflejan que las revisiones se realizan de acuerdo a la antigüedad del personal y a los cambios que existen en el mercado de servicios y la canasta básica.

PREGUNTA 9. ¿Cómo determina los salarios para los empleados en su cooperativa?

OBJETIVO: Identificar el método de determinación de los salarios, y saber si los gerentes y jefes los utilizan.

Tabla No.19

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por método de evaluación del desempeño	33	73.33%
Por método de estudio de mercado	6	13.33%
Otros.	6	13.33%
TOTAL	45	100.00%



COMENTARIO: El método utilizado en las Cajas de Crédito para determinar los salarios es el método de evaluación del desempeño, este es el método más utilizado en las instituciones para tal fin y con el que se realizan evaluaciones anualmente para determinar las mejoras de los salarios para cada uno de los empleados a su cargo.

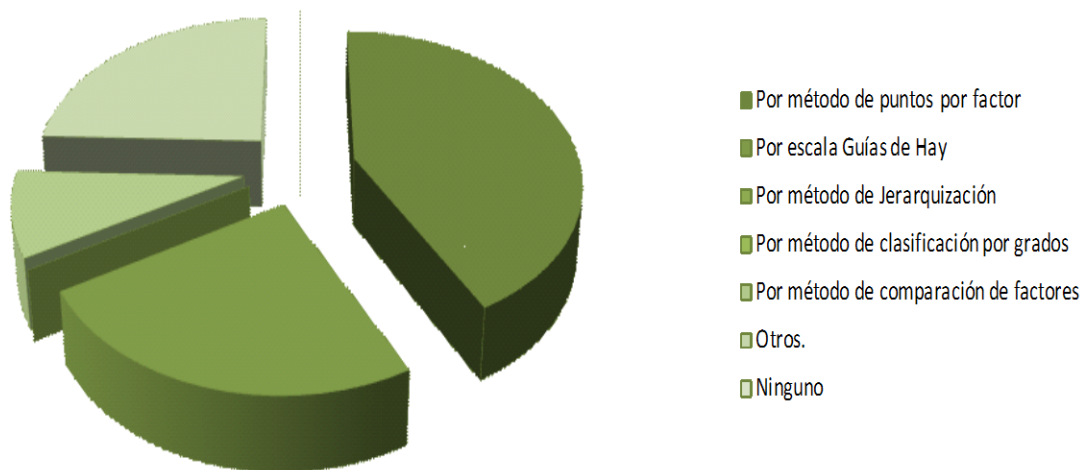
PREGUNTA 10. ¿Qué tipo de método de evaluación se utiliza para determinar el salario del personal de la Cooperativa?

OBJETIVO: Identificar que método es utilizado para la establecer los salarios del personal en la cooperativa y si los gerentes y jefes tienen conocimiento del mismo.

Tabla No.20

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por método de puntos por factor	19	42.22%
Por escala Guías de Hay	11	24.44%
Por método de Jerarquización	0	0.00%
Por método de clasificación por grados	0	0.00%
Por método de comparación de factores	4	8.89%
Otros.	11	24.44%
Ninguno	0	0.00%
TOTAL	45	100%

¿Qué tipo de método de evaluación se utiliza para determinar el salario del personal de la Cooperativa?



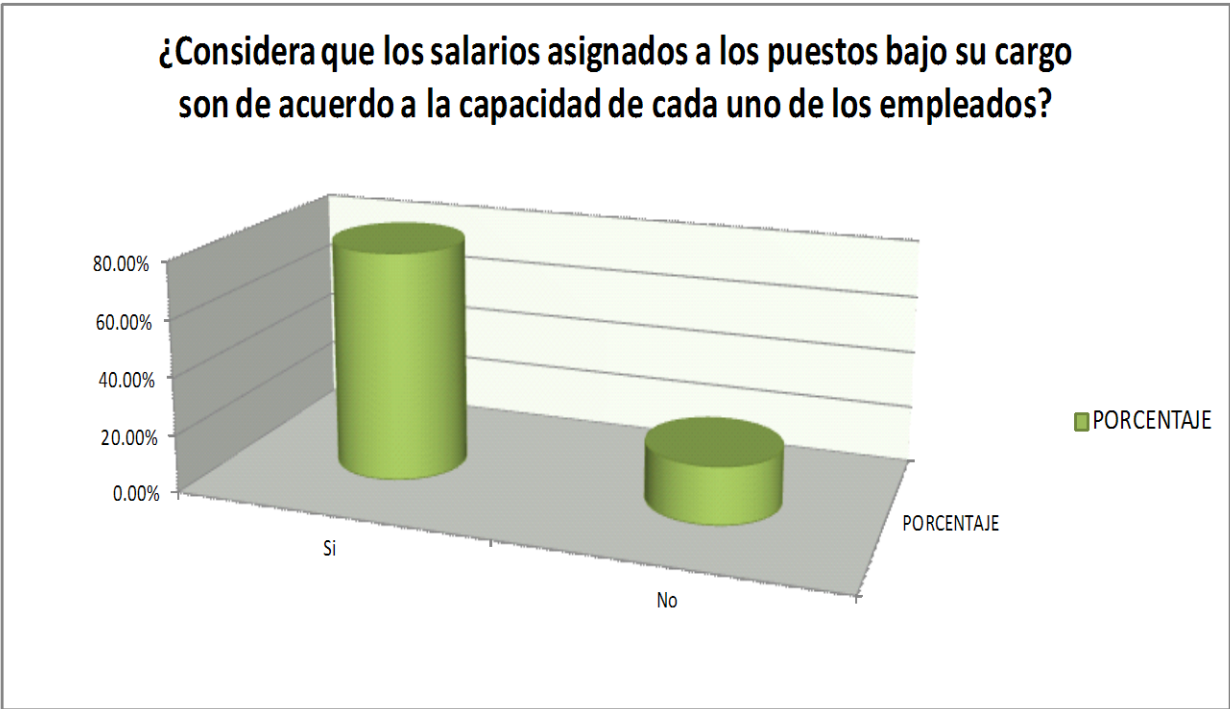
COMENTARIO: En su mayoría, los Gerentes manifiestan que para evaluar al personal se utiliza el método por puntos por factor el cual muestra un resultado del 42% con el que se establecen los salarios para el personal de las Cajas de Crédito. Otros metodos que también se utilizan estan: por escalas de guías de Hay ademas, se determinó que se implementan otros métodos determinados por la experiencia del gerente y por el costo de la canasta básica.

PREGUNTA 11. ¿Considera que los salarios asignados a los puestos bajo su cargo son de acuerdo a la capacidad de cada uno de los empleados?

OBJETIVO: Identificar la percepción de los gerentes y jefes de la cooperativa sobre los salarios establecidos para los puestos de trabajo bajo su responsabilidad.

Tabla No.21

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	36	80.00%
No	9	20.00%
TOTAL	45	100.00%



COMENTARIO: La gerencia en las Cajas de Crédito consideran, la gran mayoría, estar de acuerdo con el salario recibido por el personal a su cargo ya que este es de acuerdo a la capacidad que tiene el desempeño en el puesto de trabajo. También un 20% opina que el salario no es de acuerdo a la capacidad, dicha opinión se da por diversas situaciones entre las que se muestran muchas veces el tiempo de antigüedad del personal y trabajo extra entre otras opiniones.

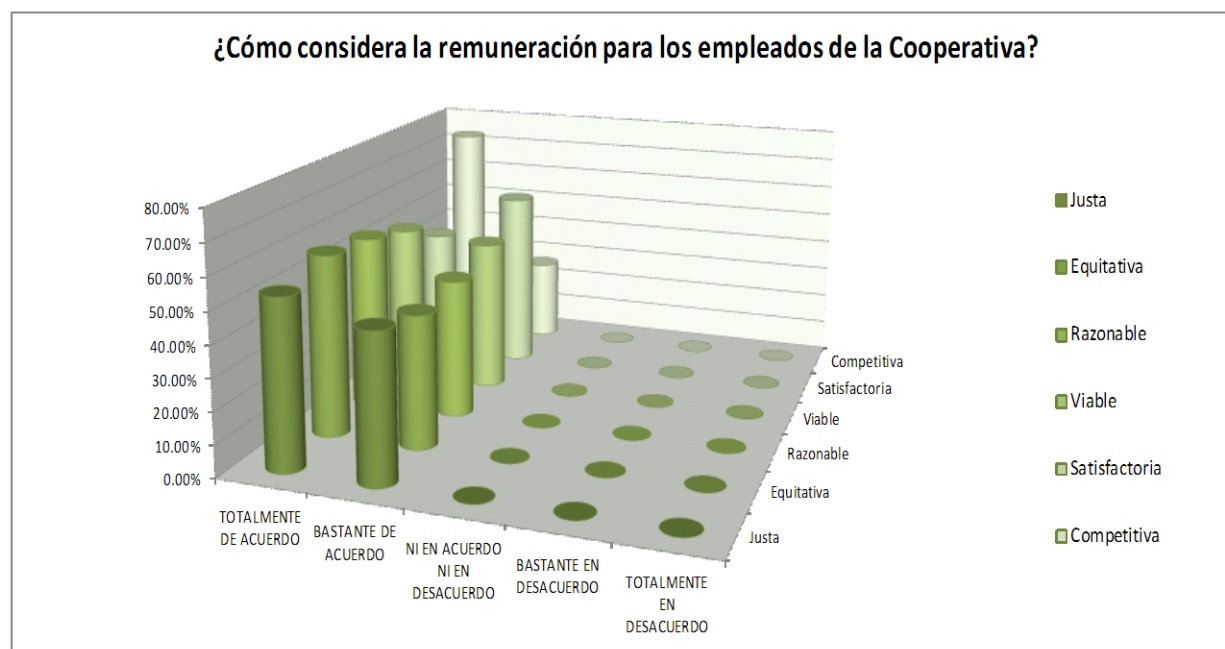
PREGUNTA 12. Tomando en cuenta los resultados de las evaluaciones, ¿Cómo considera la remuneración para los empleados de la Cooperativa?

OBJETIVO: Establecer la apreciación que tienen los gerentes y jefes acerca de las remuneraciones para los empleados de la cooperativa.

Tabla No.22

CONTESTE SEGÚN SU CRITERIO	TOTALMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL
Justa	24	21	0	0	0	45
Equitativa	26	19	0	0	0	45
Razonable	25	20	0	0	0	45
Viable	23	22	0	0	0	45
Satisfactoria	19	26	0	0	0	45
Competitiva	33	12	0	0	0	45

Justa	53.33%	46.67%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Equitativa	57.78%	42.22%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Razonable	55.56%	44.44%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Viable	51.11%	48.89%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Satisfactoria	42.22%	57.78%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Competitiva	73.33%	26.67%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%



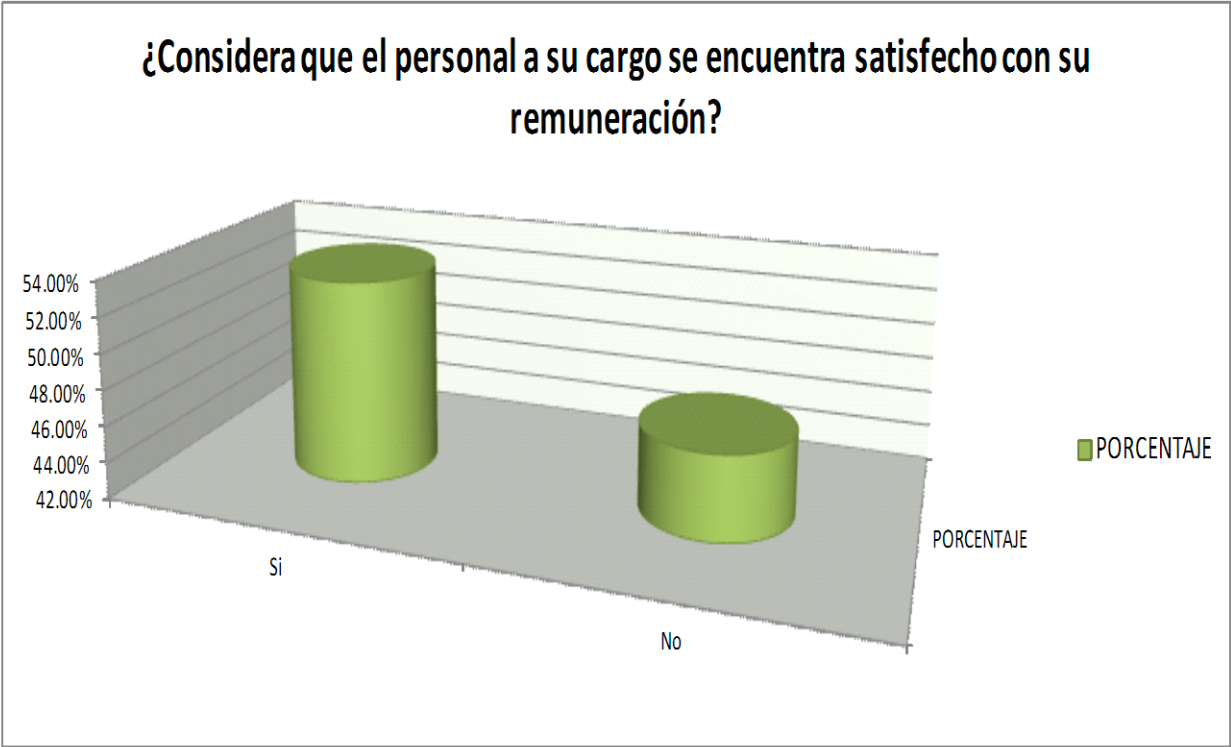
COMENTARIO: Según los Gerentes de las Cajas de Crédito están totalmente de acuerdo en que la remuneración para sus empleados es JUSTA con un 53%, EQUITATIVA con más de un 57%, RAZONABLE con más del 55%, VIABLE con el 51%, y COMPETITIVA la de mayor alcance con un 73%, en cuanto a la SATISFACCIÓN del personal dicen estar bastante de acuerdo con más del 57%.

PREGUNTA 13. ¿Considera que el personal a su cargo se encuentra satisfecho con su remuneración?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los gerentes y jefes sobre las remuneraciones que se ofrecen a los empleados de la cooperativa.

Tabla No.23

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	53.33%
No	21	46.67%
TOTAL	45	100.00%



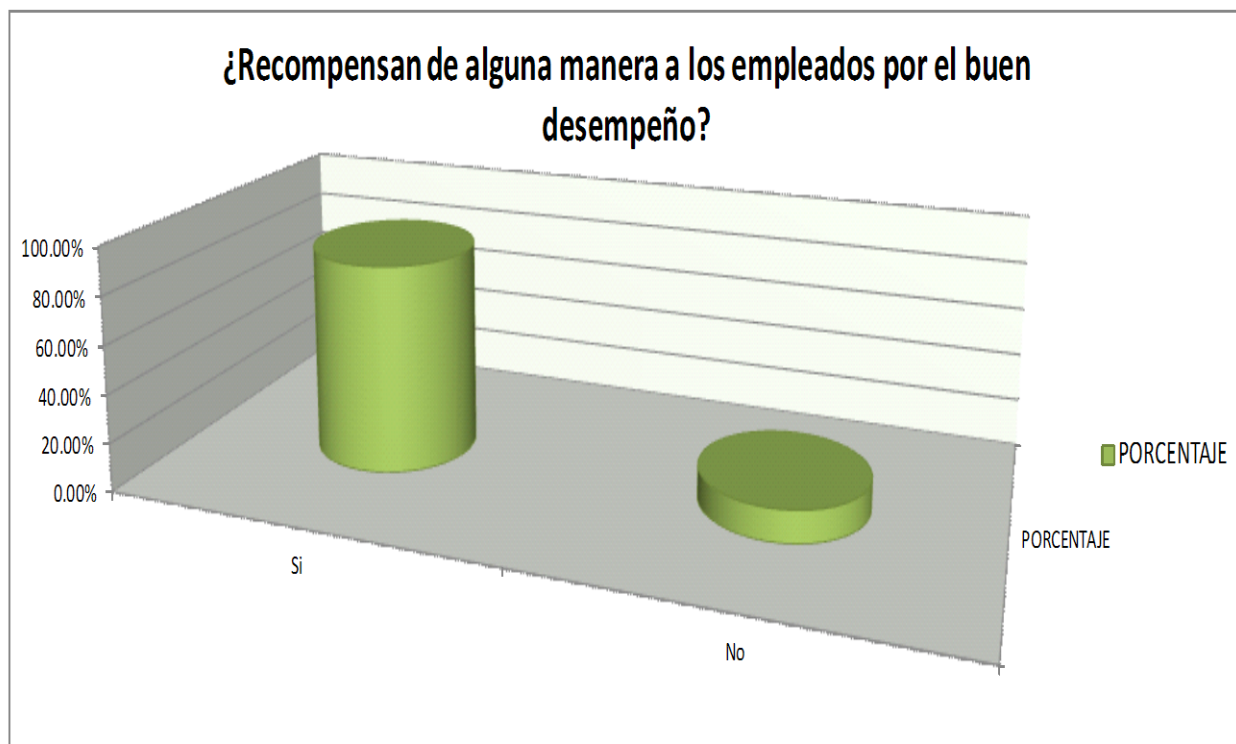
COMENTARIO: Los entrevistados consideran que el personal al cargo dentro de la Caja de Crédito están satisfechos por las remuneraciones que reciben mensualmente, mientras un porcentaje del casi 47% opinan que no se encuentran satisfechos debido a diversos elementos como bajos salarios, sobrecarga laboral, entre otras.

PREGUNTA 14. ¿Recompensan de alguna manera a los empleados por el buen desempeño?

OBJETIVO: Identificar si la cooperativa tiene lineamientos sobre prestaciones adicionales o recompensas a los empleados por el buen desempeño en su trabajo.

Tabla No.24

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	39	86.67%
No	6	13.33%
TOTAL	45	100.00%



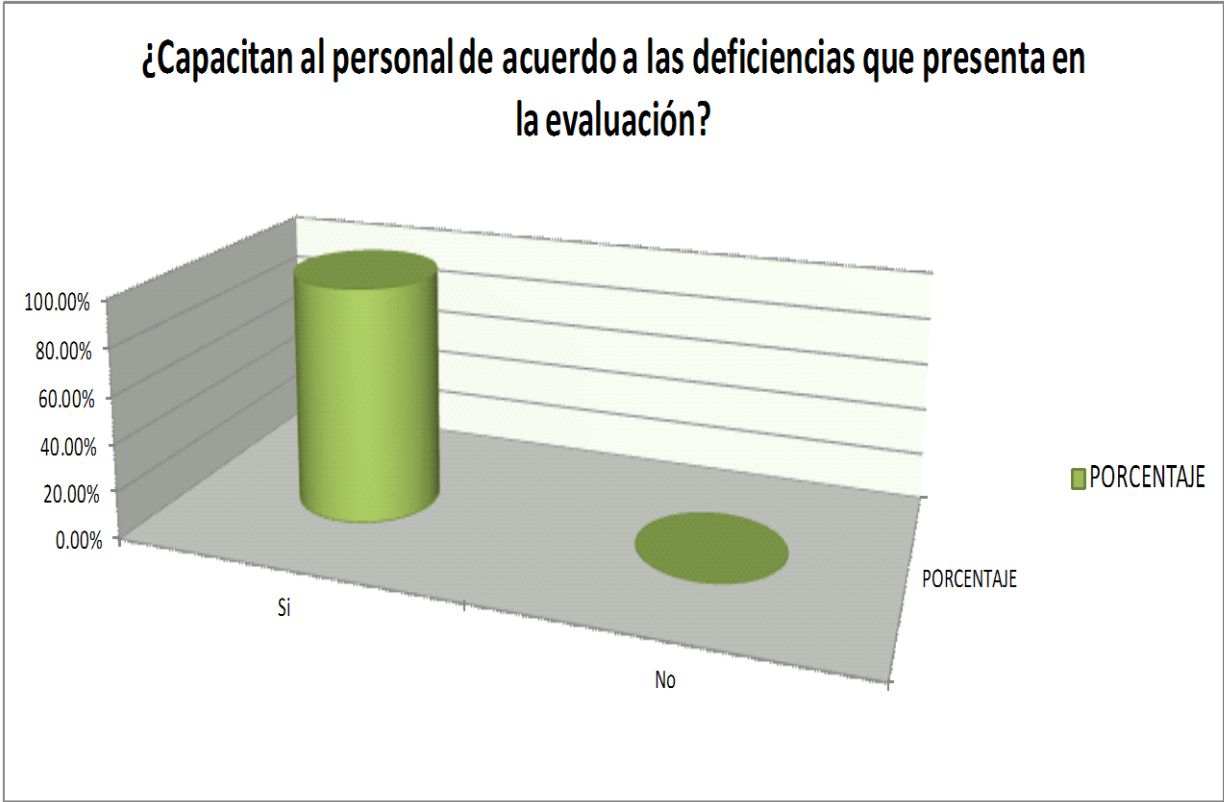
COMENTARIO: La mayoría de los gerentes hacen del conocimiento que los empleados son recompensados por su buen desempeño dentro de la institución, ya sea por un período aproximado de 2 veces por año o según se muestre en las evaluaciones, es decir por el logro de objetivos y metas. Mientras tanto un 13% dice que no son recompensados, esto debido a que en estas Cajas de Crédito se consideran dichas retribuciones como parte de su remuneración.

PREGUNTA 15. ¿Capacitan al personal de acuerdo a las deficiencias que presenta en la evaluación?

OBJETIVO: Conocer si en la cooperativa lleva a cabo un plan de capacitación a partir de las deficiencias encontradas en la evaluación del personal.

Tabla No.25

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	45	100.00%
No	0	0.00%
TOTAL	45	100.00%



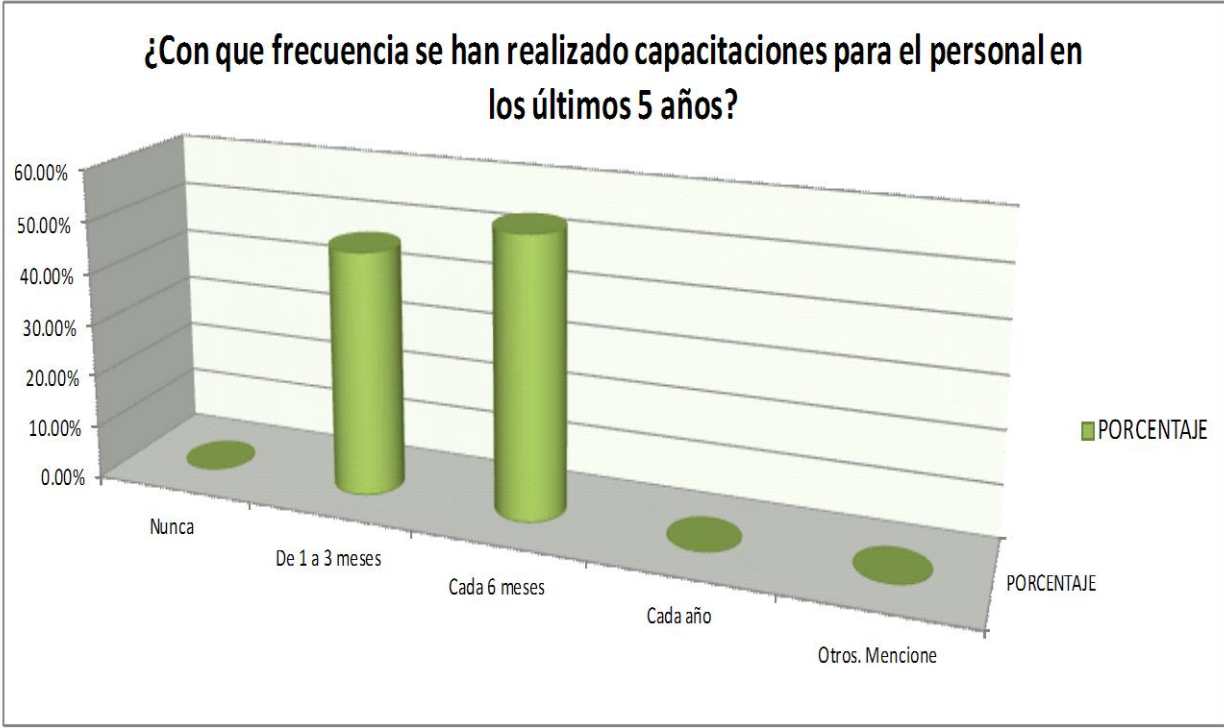
COMENTARIO: El total de los entrevistados manifiesta que al personal se le capacita de acuerdo a las deficiencias que presentan en la evaluación de personal.

PREGUNTA 16. ¿Con que frecuencia se han realizado capacitaciones para el personal en los últimos 5 años?

OBJETIVO: Definir la periodicidad con la que se realizan las capacitaciones en la institución.

Tabla No.26

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0.00%
De 1 a 3 meses	21	46.67%
Cada 6 meses	24	53.33%
Cada año	0	0.00%
Otros. Mencione	0	0.00%
TOTAL	45	100.00%



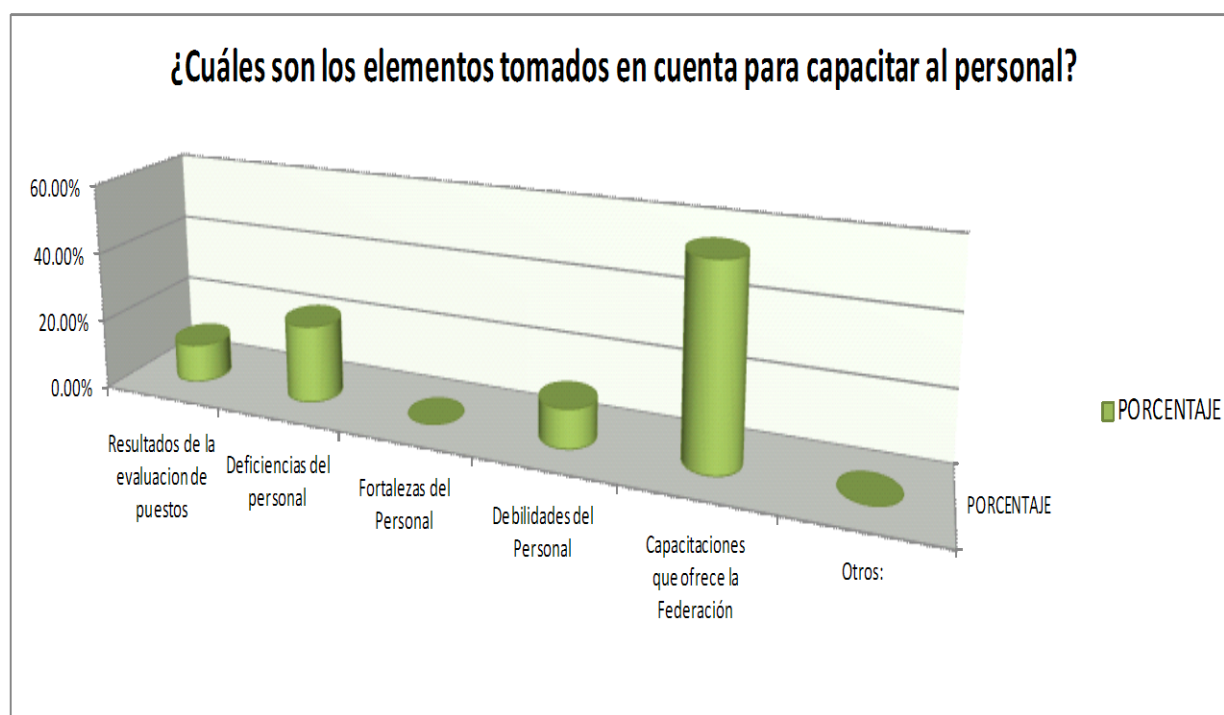
COMETNARIO: Las capacitaciones en los ultimos 5 años, según los gerentes, tienen una frecuencia de cada 6 meses, ya sea, impartidas por la federación o por los datos que muestran las evaluaciones del personal, otra parte manifiesta también se dan de 1 a 3 meses porque muchas veces la federación imparte en general capacitaciones que ayudan a todo el personal de la entidad para el logro de metas y objetivos estratégicos.

PREGUNTA 17. ¿Cuáles son los elementos tomados en cuenta para capacitar al personal?

OBJETIVO: Identificar el orden de los elementos que más influyen para la capacitación del personal.

Tabla No.27

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Resultados de la evaluacion de puestos	5	11.11%
Deficiencias del personal	10	22.22%
Fortalezas del Personal	0	0.00%
Debilidades del Personal	5	11.11%
Capacitaciones que ofrece la Federación	25	55.56%
Otros:	0	0.00%
TOTAL	45	100.00%



COMENTARIO: En FEDECREDITO los gerentes opinan que uno de los principales elementos para capacitar al personal son aquellas que se ofrecen dentro de la federación, ya que esta ayuda en gran medida con el buen servicio que se ofrece y con el cumplimiento de las metas, en segundo lugar consideran que son por medio de las deficiencias que muestra el personal y como tercer punto los resultados de la evaluación y además las debilidades que tiene el personal en el área que se desempeña.

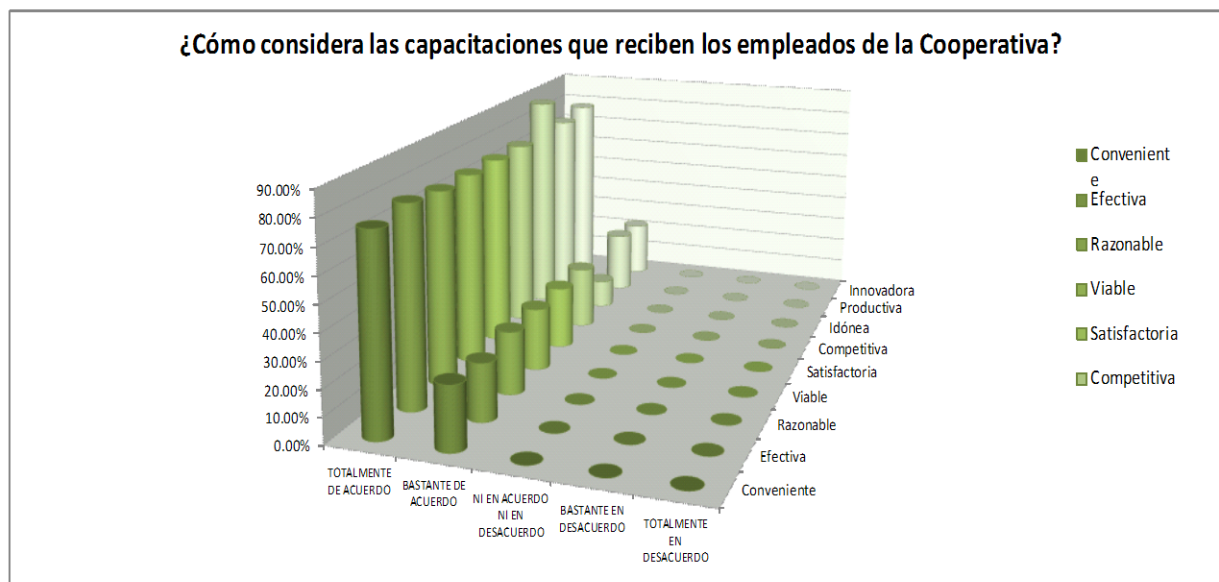
PREGUNTA 18. ¿Cómo considera las capacitaciones que reciben los empleados de la Cooperativa?

OBJETIVO: Conocer el criterio de los gerentes y jefes respecto a las capacitaciones de los empleados de la cooperativa.

Tabla No.28

	TOTALMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL
Conveniente	34	11	0	0	0	45
Efectiva	35	10	0	0	0	45
Razonable	34	11	0	0	0	45
Viable	34	11	0	0	0	45
Satisfactoria	34	11	0	0	0	45
Competitiva	34	11	0	0	0	45
Idónea	40	5	0	0	0	45
Productiva	34	11	0	0	0	45
Innovadora	35	10	0	0	0	45

Conveniente	75.56%	24.44%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Efectiva	77.78%	22.22%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Razonable	75.56%	24.44%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Viable	75.56%	24.44%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Satisfactoria	75.56%	24.44%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Competitiva	75.56%	24.44%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Idónea	88.89%	11.11%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Productiva	75.56%	24.44%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Innovadora	77.78%	22.22%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%



COMENTARIO: La mayoría de los gerentes en FEDECREDITO están Totalmente de acuerdo en que las capacitaciones que recibe el personal son razonables, viables, satisfactorias, competitivas y productivas con más de un 76%, mientras que con más de un 88% opinan que son idóneas, así también las consideran innovadoras con más de un 77%.

**Tabulaciones
Personal de
FEDECREDITO**

PREGUNTA 1. Indique el puesto que ocupa en la cooperativa:

OBJETIVO: Identificar el puesto que el empleado tiene dentro de la cooperativa.

TABLA No 29

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente General	10	2.25%
Gerente Operativo	8	1.80%
Jefe de agencia	5	1.13%
Oficial de cumplimiento	18	4.05%
Ejecutivo de mercadeo	32	7.21%
Auxiliar contable	35	7.88%
Atención al cliente	30	6.76%
Informática	30	6.76%
Auxiliar de Servicios Generales	22	4.95%
Gerencia de Recursos Humanos	4	0.90%
Gerente Financiero	5	1.13%
Auditor interno	12	2.70%
Jefe de mercadeo	2	0.45%
Contador	17	3.83%
Oficial de crédito	39	8.78%
Asistente secretario	10	2.25%
Cajeros	50	11.26%
Otros	115	25.90%
TOTAL	444	100.00%



COMENTARIO: El estudio realizado en las cooperativas afiliadas a Fedecredito, fué contestada por 444 de sus empleados, que ocupan puestos operativos como : Atención Al cliente con casi siete por ciento de participación, casi el nueve por ciento el de Oficial de Crédito; más del once por ciento son cajeros, es de destacar, que son ellos los de mayor participación en el estudio; entre los mandos medios tenemos a los Jefes de Agencia , Jefe de mercadeo con un porcentaje de participación en el censo de más del uno y punto cuarenta y cinco por ciento respectivamente; en cuanto a los puestos de mando superior tenemos a Gerente General con participación de más de dos por ciento, Gerente Financiero más de uno por ciento, y el punto nueve por ciento de Gerentes de recursos Humanos. En el renglón de otro, se tienen aproximadamente el treinta por ciento, allí se agruparon empleados que tienen puesto como Ejecutivo d Negocios, Auxiliar de Negocio, Ejecutivo de Administración de Negocios, Coordinador de Tarjeta de Crédito, captación de Ahorro, y Seguridad.

PREGUNTA 2. ¿Cuántos años tiene de laborar en la cooperativa?

OBJETIVO: Pregunta filtro, que nos indica el tiempo que tiene el empleado de trabajar dentro de la cooperativa, y nos permite definir la validéz de sus respuestas.

TABLA No 30

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 3 meses	57	12.84%
De 6 a 12 meses	62	13.96%
Un año	54	12.16%
Un año y medio	60	13.51%
Dos años	44	9.91%
Más de 2 años	167	37.61%
TOTAL	444	100.00%



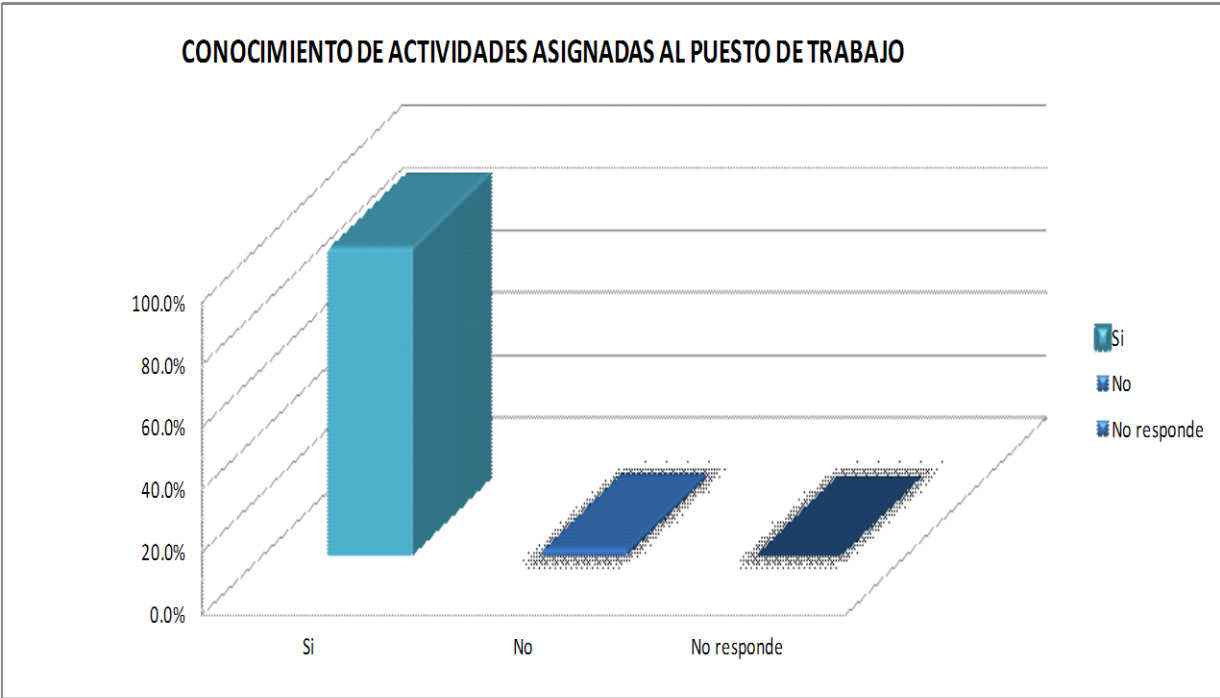
COMENTARIO: Más del quince por ciento tienen entre 1 y 3 meses, es decir, que en los cuestionamientos acerca de las capacitaciones, a sus respuestas no las tomaremos en cuenta, por que los empleados ubicados en este tramo, carecer de conocimiento personal de esa experiencias en la cooperativa; casi el diecinueve por ciento, dicen tener entre 6 meses a un año en FEDECREDITO, y más del dieciocho por cinto tienen entre un año y año y medio con el mismo empleador, el treinta y seis por ciento de los empleados consultados, tienen más de 2 años de trabajar para la misma cooperativa.

PREGUNTA 3. ¿Conoce usted las actividades asignadas al puesto de trabajo que ocupa en la cooperativa?

OBJETIVO: Determinar si el empleado conoce las funciones que le han sido asignadas al puesto de trabajo que desarrolla dentro de la cooperativa.

TABLA No 31

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	436	98.2%
No	8	1.80%
No responde	0	0.00%
TOTAL	444	100.00%



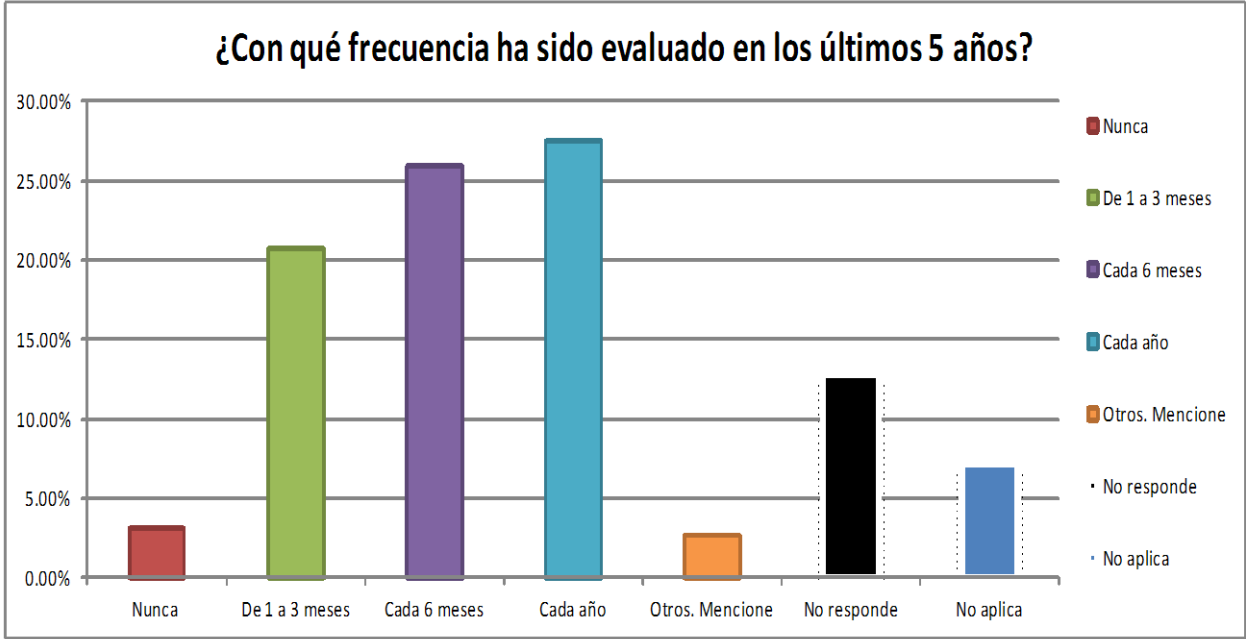
COMENTARIO: En general, los empleados encuestados conocen cuales son sus funciones, actividades y responsabilidades en el trabajo que ocupan en la cooperativa que labora, pues éstos representan aproximadamente el cien por ciento solamente el dos por ciento, dice desconocerlas

PREGUNTA 4. ¿Con qué frecuencia ha sido evaluado en los últimos 5 años?

OBJETIVO: Establece la frecuencia en la que se realizan las evaluaciones en la cooperativa, confirmando lo establecido por la jefatura.

TABLA No 32

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	14	3.15%
De 1 a 3 meses	92	20.72%
Cada 6 meses	115	25.90%
Cada año	122	27.48%
Otros. Mencione	12	2.70%
No responde	57	12.84%
No aplica	32	7.21%
TOTAL	444	100.00%



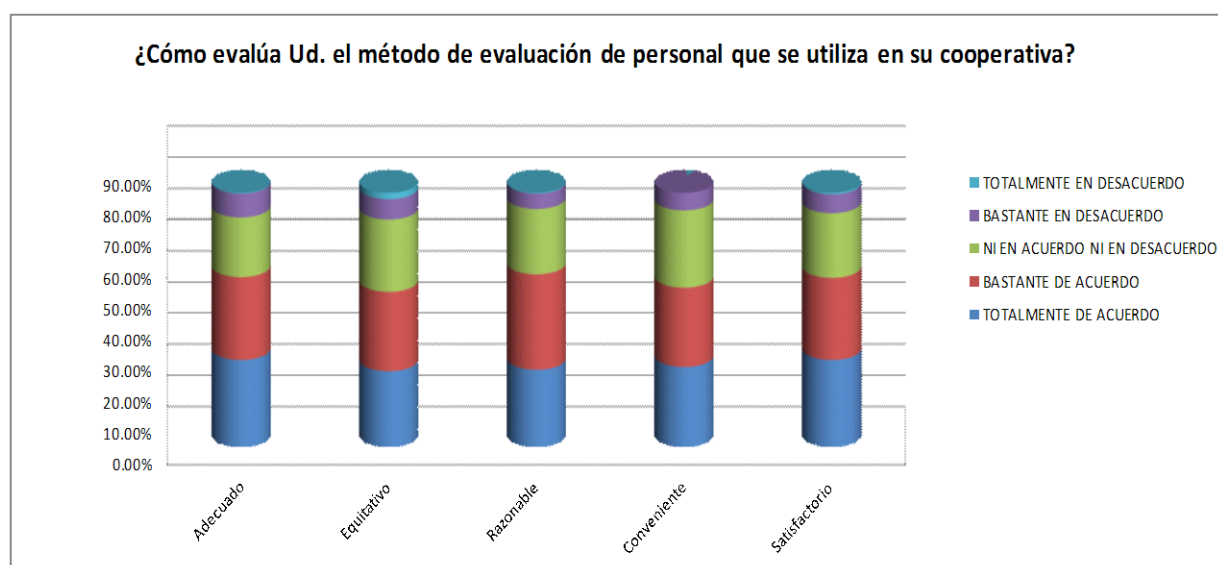
COMENTARIO: La frecuencia con que se realizan las evaluaciones en las Cajas de Credito es cada año, así lo afirman casi el treinta por ciento de los empleados encuestados, esta política no es imperante en la totalidad de las instituciones afiliadas al Sistema FEDECREDITO, pues aproximadamente el veinte por ciento dicen ser evaluados con una frecuencia de entre 1 a 3 meses, y un poco más del veinticinco por ciento expresaron que son evaluados cada seis meses.

PREGUNTA 5. ¿Cómo evalúa Ud. el método de evaluación de personal que se utiliza en su cooperativa?

OBJETIVO: Conocer la apreciación que tienen los empleados del método de evaluación que es utilizado en la cooperativa para medir su desempeño.

TABLA No 33

	TOTALMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL
Adecuado	124	118	85	34	1	362
Equitativo	108	113	103	29	9	362
Razonable	110	136	93	22	1	362
Conveniente	114	113	110	25		362
Satisfactorio	124	117	92	27	2	362
No aplica	57					
No responde	25					444
PORCENTAJE						
Adecuado	27.93%	26.58%	19.14%	7.66%	0.23%	100.00%
Equitativo	24.32%	25.45%	23.20%	6.53%	2.03%	100.00%
Razonable	24.77%	30.63%	20.95%	4.95%	0.23%	100.00%
Conveniente	25.68%	25.45%	24.77%	5.63%	0.00%	100.00%
Satisfactorio	27.93%	26.35%	20.72%	6.08%	0.45%	100.00%
No APLICA	5.63%					
No responde	12.84%					



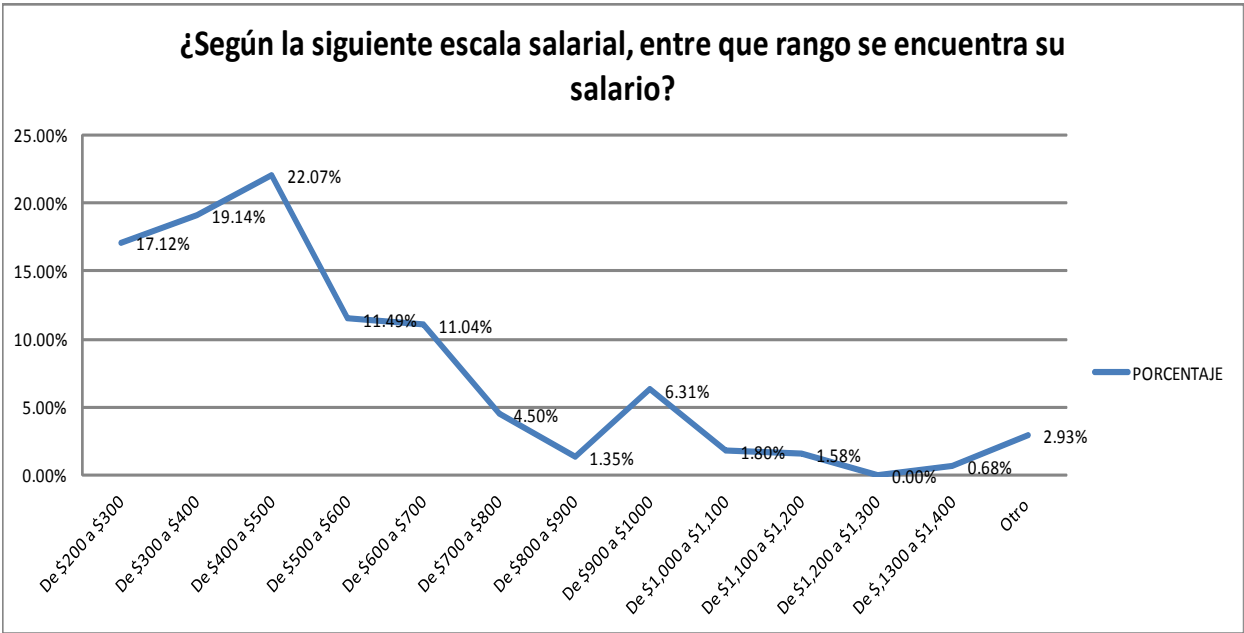
COMENTARIO: Al consultar a los empleados su parecer sobre el método de evaluación utilizado en la Caja de Crédito, tenemos que aproximadamente el cincuenta y cinco por ciento opina que reúne las características de todo buen método de evaluación, (Adecuado, Equitativo, Razonable, Conveniente y Satisfactorio). No obstante, una pequeña proporción de consultados expresaron no estar de acuerdo con el método, por lo que es necesario profundizar en la manera como son evaluados e identificar si los empleados confunden el método de evaluación de puesto de trabajo, con la evaluación de las metas que periódicamente deben alcanzar en las labores que realizan.

PREGUNTA 6. ¿Según la siguiente escala salarial, entre que rango se encuentra su salario?

OBJETIVO: Identificar el rango en que se encuentra el salario del empleado, para conocer la escala salarial actual.

TABLA No 34

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De \$200 a \$300	76	17.12%
De \$300 a \$400	85	19.14%
De \$400 a \$500	98	22.07%
De \$500 a \$600	51	11.49%
De \$600 a \$700	49	11.04%
De \$700 a \$800	20	4.50%
De \$800 a \$900	6	1.35%
De \$900 a \$1000	28	6.31%
De \$1,000 a \$1,100	8	1.80%
De \$1,100 a \$1,200	7	1.58%
De \$1,200 a \$1,300	0	0.00%
De \$1,300 a \$1,400	3	0.68%
Otro	13	2.93%
TOTAL	444	100.00%



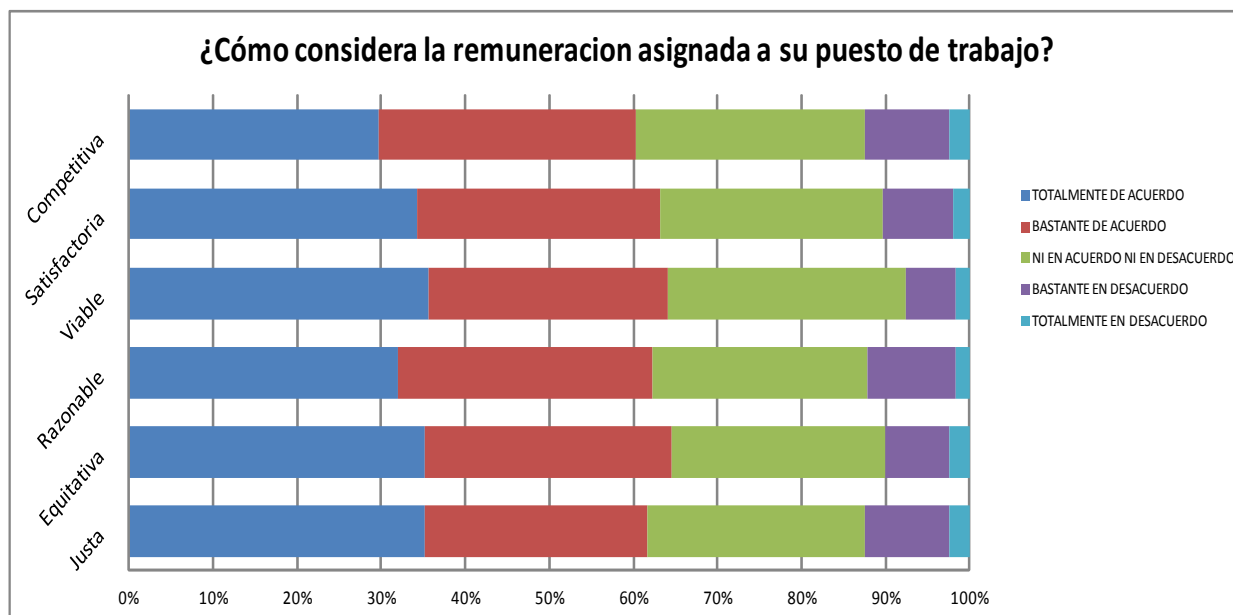
COMENTARIO: La información refleja que casi el veinte por ciento de los consultados obtienen un salario de \$ 200 a \$300 Dolares; una porcion similar se encuentran en el rango salarial establecido, de\$300 y \$400 Dólares; en el nivel de los \$400 a los \$500 se encuentran alrededor de un cuarto de los empleados encuestados, y los más representados en el estudio; el cuarenta por ciento ganan mensualmente más de \$500, Solamente en algunas instituciones los puestos Gerenciales tienen un salario superior a los \$1000 dólares.

PREGUNTA 7. ¿Cómo considera la remuneración asignada a su puesto de trabajo?

OBJETIVO: Conocer la percepción de los empleados respecto a la remuneración asignada a su respectivo puesto de trabajo.

TABLA No. 35

	TOTALMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL
Justa	147	111	108	42	10	444
Equitativa	147	123	106	32	10	444
Razonable	134	126	107	44	7	444
Viable	149	119	118	25	7	444
Satisfactoria	143	121	111	35	8	444
Competitiva	124	128	114	42	10	444
No responde	26					
PORCENTAJE						
Justa	33.11%	25.00%	24.32%	9.46%	2.25%	100.00%
Equitativa	33.11%	27.70%	23.87%	7.21%	2.25%	100.00%
Razonable	30.18%	28.38%	24.10%	9.91%	1.58%	100.00%
Viable	33.56%	26.80%	26.58%	5.63%	1.58%	100.00%
Satisfactoria	32.21%	27.25%	25.00%	7.88%	1.80%	100.00%
Competitiva	27.93%	28.83%	25.68%	9.46%	2.25%	100.00%
No responde	5.86%					



COMENTARIO: Los empleados entrevistados consideran que la remuneración asignada a su puesto de trabajo reúne las características necesarias, puesto que más de tres cuartas partes dicen estar de acuerdo con ellas, cabe destacar que el veinte por ciento de ellos no están satisfechos con la remuneración establecida.

PREGUNTA 8. ¿Está usted satisfecho/a con su salario y demás prestaciones salariales que la cooperativa ofrece?

OBJETIVO: Establecer la apreciación que tienen los empleados con relación a la política salarial de la institución.

TABLA No 36

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	293	66.0%
No	116	26.1%
No responde	35	7.9%
TOTAL	444	100.0%



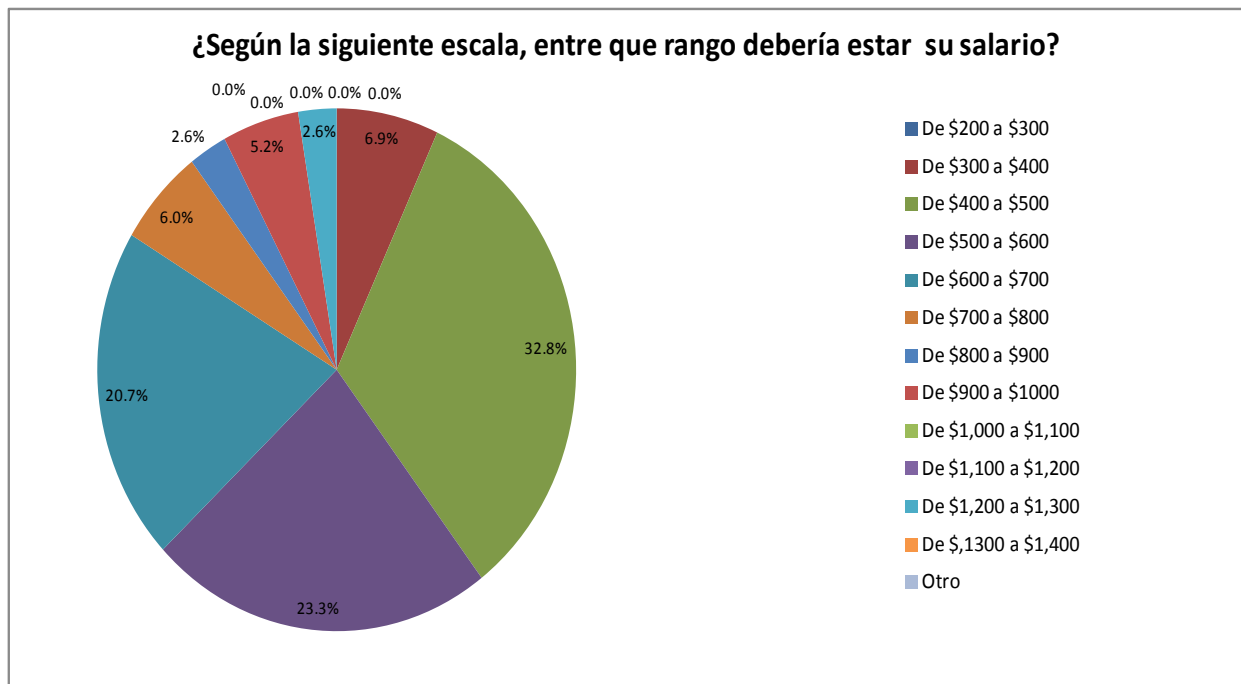
COMENTARIO: La mayoría de los empleados se sienten satisfechos/as con las prestaciones salariales que les otorga la Caja de Credito en la que trabaja, lo que se vincula con los resultados obtenidos en la pregunta número siete, ya que en esta se estableció que la mayor proporción de los empleados están de acuerdo con las características de las remuneraciones asignadas a los puestos de trabajo. Es importante destacar que hay aproximadamente un treinta por ciento que no está conforme con el salario que se obtiene en la institución.

PREGUNTA 9. ¿Según la siguiente escala, entre que rango debería estar su salario?

OBJETIVO: Definir el rango salarial que el empleado considera más conveniente para el puesto que ocupa.

TABLA No 37

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De \$200 a \$300	0	0.0%
De \$300 a \$400	8	6.9%
De \$400 a \$500	38	32.8%
De \$500 a \$600	27	23.3%
De \$600 a \$700	24	20.7%
De \$700 a \$800	7	6.0%
De \$800 a \$900	3	2.6%
De \$900 a \$1000	6	5.2%
De \$1,000 a \$1,100	0	0.0%
De \$1,100 a \$1,200	0	0.0%
De \$1,200 a \$1,300	3	2.6%
De \$1,300 a \$1,400	0	0.0%
Otro	0	0.0%
TOTAL	116	100.0%



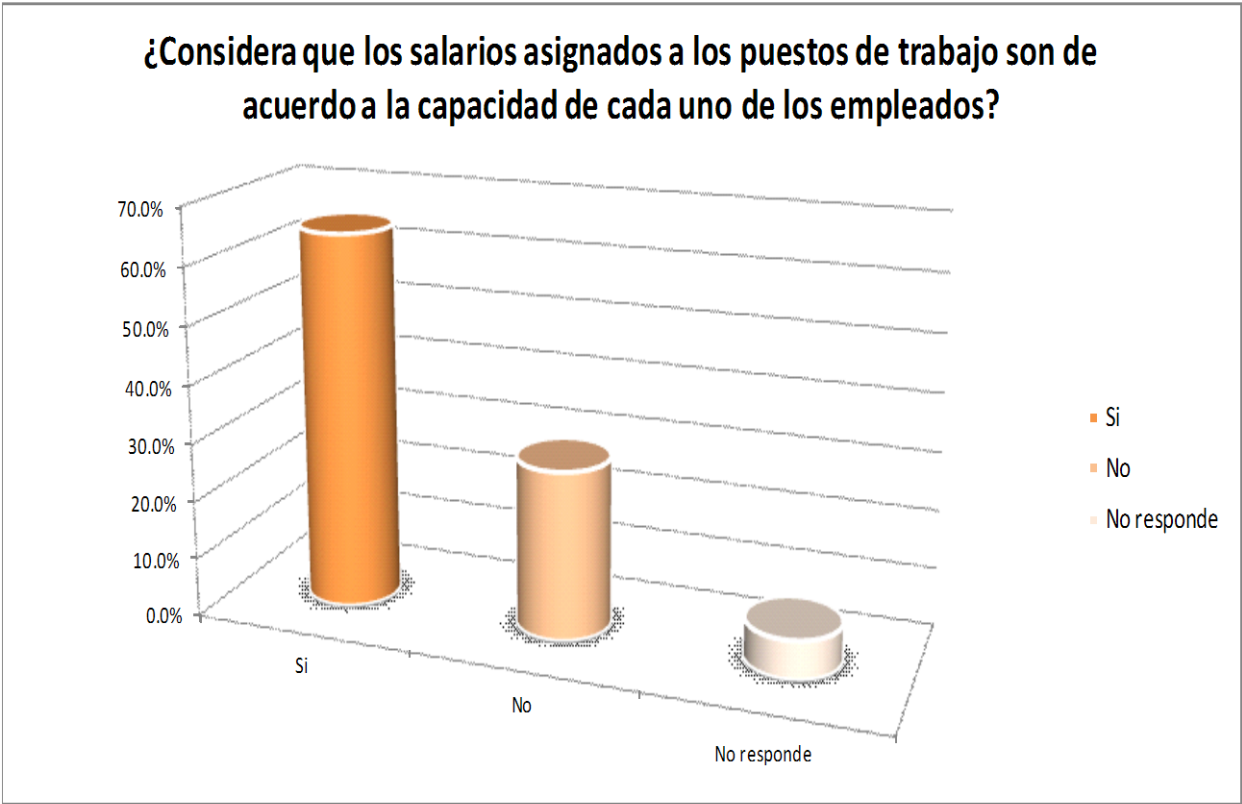
COMENTARIO: A esta interrogante contestaron el treinta por ciento de los empleados que, en pregunta número ocho dijeron no estar de acuerdo con su salario y demás prestaciones salariales que la cooperativa les ofrece, por tanto, no se sienten satisfechos, entre ellos, el treinta y tres por ciento razona que más adecuado un salario de \$400 a \$500, no obstante, casi un cuarenta y cinco por ciento cree que es más conveniente que su salario ronde los \$500 a \$700 Dólares .

PREGUNTA 10. ¿Considera que los salarios asignados a los puestos de trabajo son de acuerdo a la capacidad de cada uno de los empleados?

OBJETIVO: Conocer la apreciación de los empleados respecto a la asignación salarial de los puestos de trabajo y la capacidad que demuestran sus compañeros para el desempeño de

TABLA No 38

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	287	64.6%
No	128	28.8%
No responde	29	6.5%
TOTAL	444	100.0%



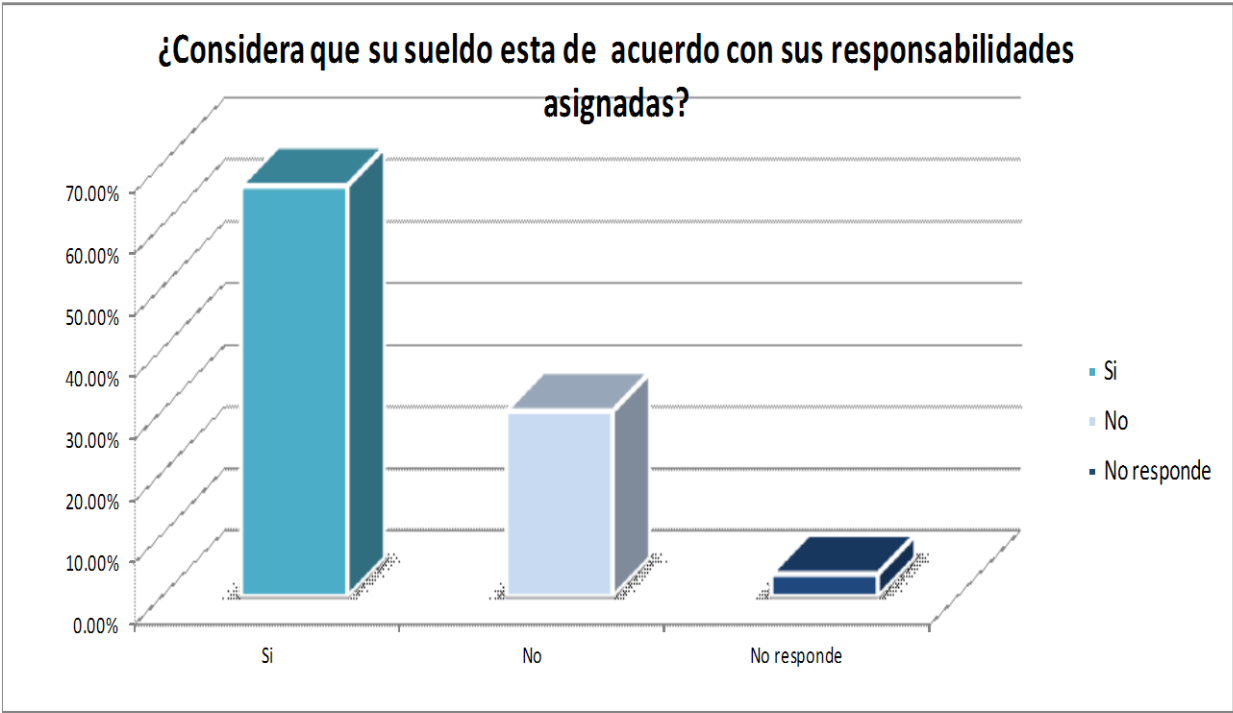
COMENTARIO: Los empleados consultados piensan, que los salarios asignados a los puestos de trabajo están acorde a las capacidades de cada uno de los compañeros que los ocupa, dado que el sesenta y cinco por ciento contestaron de forma afirmativa ; sin embargo esta no es una percepción generalizada por que más de un tercio respondieron que no estan de acuerdo con esta afirmación.

PREGUNTA 11. ¿Considera que su sueldo esta de acuerdo con sus responsabilidades asignadas?

OBJETIVO: Conocer la valoración que tiene el empleado en lo referente al nivel de responsabilidad de su puesto de trabajo y la correspondiente asignación salarial.

TABLA No 39

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	295	66.44%
No	133	29.95%
No responde	16	3.60%
TOTAL	444	100.00%



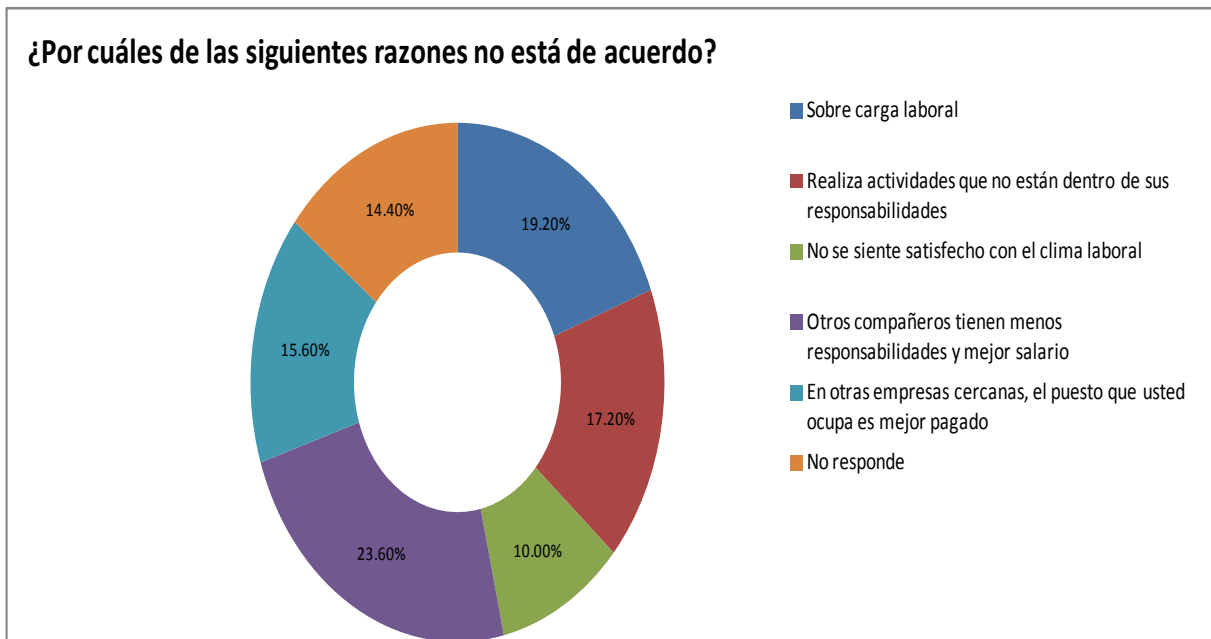
COMENTARIO: Al preguntarle a los empleados respecto a sus responsabilidades en su puesto de trabajo y su correspondiente nivel salarial, seis de cada diez respondieron que están de acuerdo, esta interrogante es vinculante con pregunta número diez, en la que la mayoría de los empleados manifestaban que los salarios asignados a los puestos de trabajo están acorde a las capacidades de cada uno de los empleados que los ocupa. No obstante tres de cada diez de los empleados dicen que sus responsabilidades no están de acuerdo sus con su nivel salarial. lo que podria estar afectando el clima laboral y la productividad.

PREGUNTA 12. ¿Por cuáles de las siguientes razones no está de acuerdo?

OBJETIVO: Comprender los motivos que tienen los empleados al no estar de acuerdo con su responsabilidad y su respectivo salario.

TABLA No 40

TABLA	FRECUENCIA	% S/MUESTRA	% S / TOTAL
Sobre carga laboral	48	36.09%	19.20%
Realiza actividades que no están dentro de sus responsabilidades	43	32.33%	17.20%
No se siente satisfecho con el clima laboral	25	18.80%	10.00%
Otros compañeros tienen menos responsabilidades y mejor salario	59	44.36%	23.60%
En otras empresas cercanas, el puesto que usted ocupa es mejor	39	29.32%	15.60%
No responde	36	27.07%	14.40%
TOTAL	250		
MUESTRA TOTAL	133		



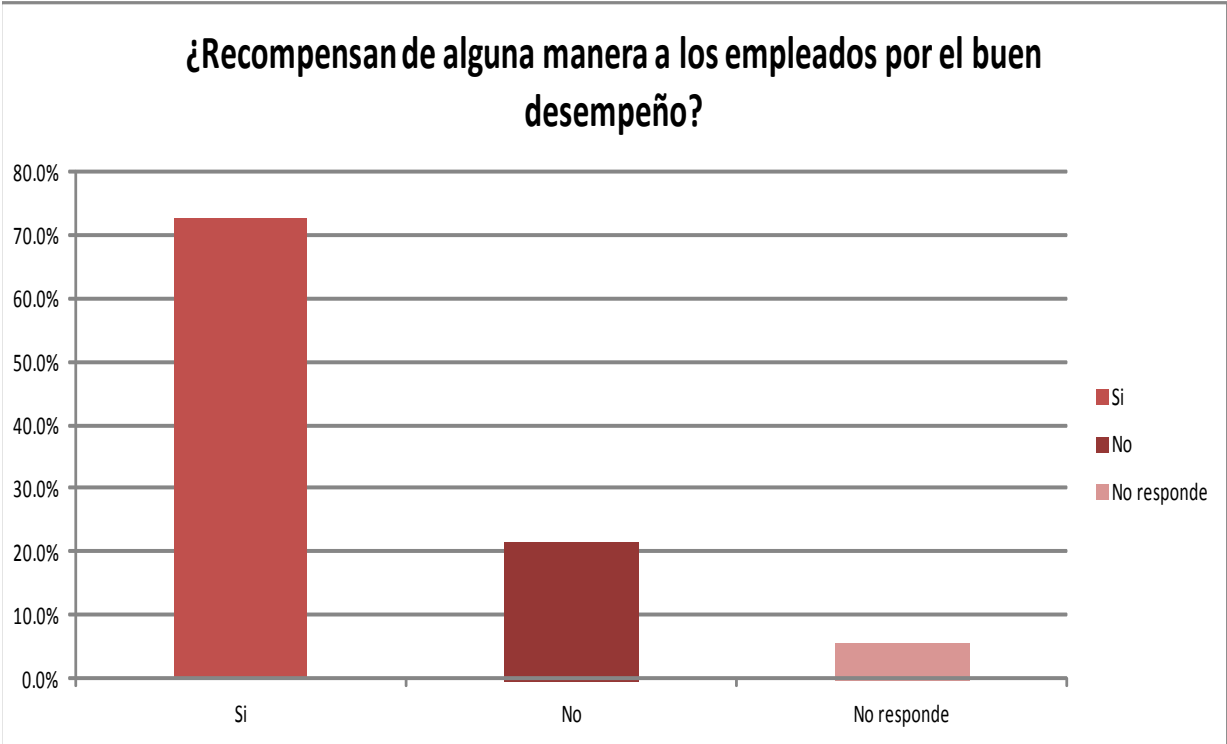
COMENTARIO: Al treinta por ciento de los empleados que respondieron en forma negativa a la pregunta anterior, se les consulto los motivos de su respuesta, seleccionando entre diversas opciones y se encontró que el 20% sienten sobrecarga en sus labores diarias, además, casi el 25% expresan que otro compañeros tienen menos responsabilidades y mejor salario; el 18% dice realizar actividades que no están dentro de sus obligaciones; más del 15% se inclinaron por la alternativa en otras empresas de la zona el puesto que ellos ocupan, es mejor remunerado. Todo esto afecta el clima laboral y consecuentemente su productividad.

PREGUNTA 13. ¿Recompensan de alguna manera a los empleados por el buen desempeño?

OBJETIVO: Conocer si los empleados perciben alguna recompensa por su buen desempeño en las labores que desarrolla en la cooperativa.

TABLA No 41

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	323	72.7%
No	96	21.6%
No responde	25	5.6%
TOTAL	444	100.0%



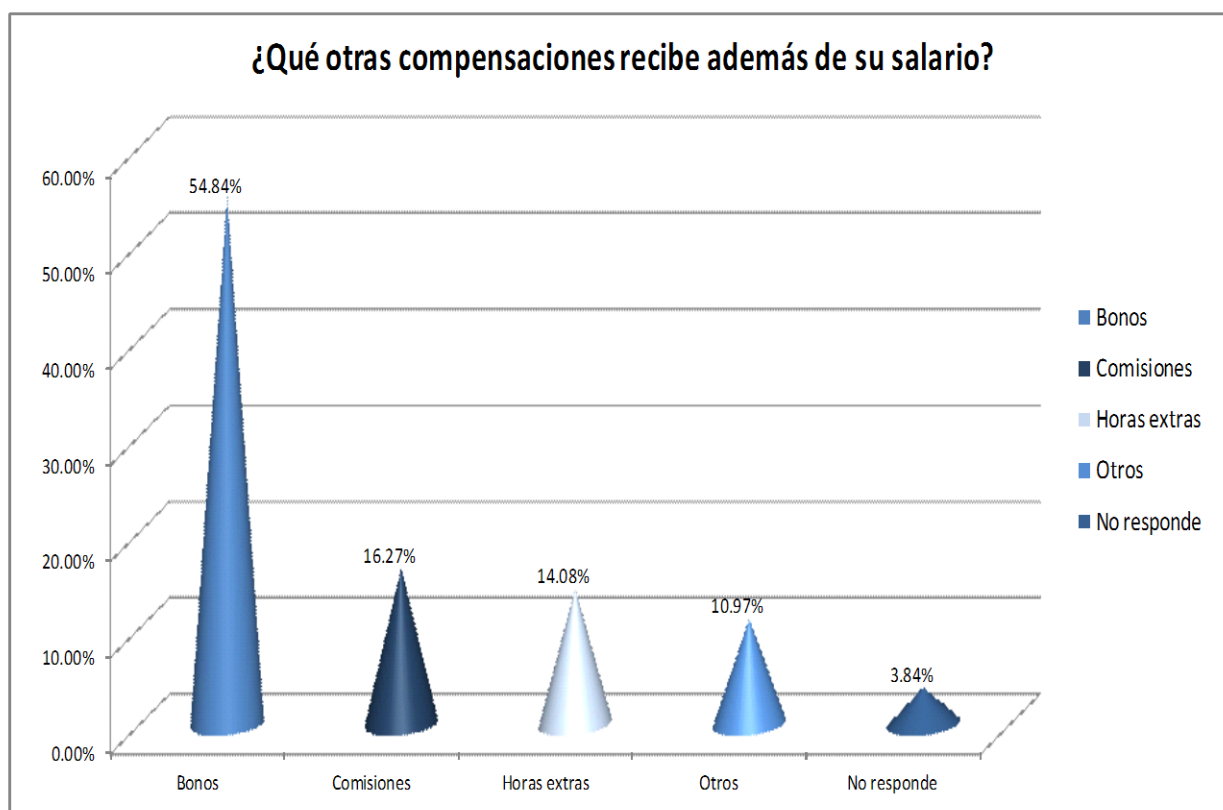
COMENTARIO: Siete de cada diez empleados dice que es recompensado por el esfuerzo adicional en su trabajo, a pesar que esta no es una política generalizada en las instituciones de FEDECREDITO por que dos de cada diez encuestados, expresan no recibir ninguna recompensa adicional por su desempeño.

PREGUNTA 14. ¿Qué otras compensaciones recibe además de su salario?

OBJETIVO: Conocer de los lineamientos institucionales acerca de los sueldos y salarios hasta la fecha.

TABLA No 42

TABLA	FRECUENCIA	% S /MUESTRA	%S /TOTAL
Bonos	300	67.6%	54.84%
Comisiones	89	20.0%	16.27%
Horas extras	77	17.3%	14.08%
Otros	60	13.5%	10.97%
No responde	21	4.7%	3.84%
TOTAL	547		
TOTAL DE LA MUESTRA	444		



COMENTARIO: Al consultar a los empleados acerca de otras formas en que reciben las compensaciones salariales, más de la mitad hablan de que las reciben en forma de bonos, comentan además que reciben comisiones y también otro tipo de prestaciones adicionales que integran sus compensaciones como estadia en hoteles nacionales, ayuda alimenticia.

PREGUNTA 15. ¿Cumple con sus expectativas el trabajo que desempeña en la cooperativa?

OBJETIVO: Conocer el grado y nivel de satisfacción en cuanto a intereses personales que tiene el empleado al trabajar dentro de la institución.

TABLA No 43

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	362	81.5%
No	64	14.4%
No responde	18	4.1%
TOTAL	444	100.0%



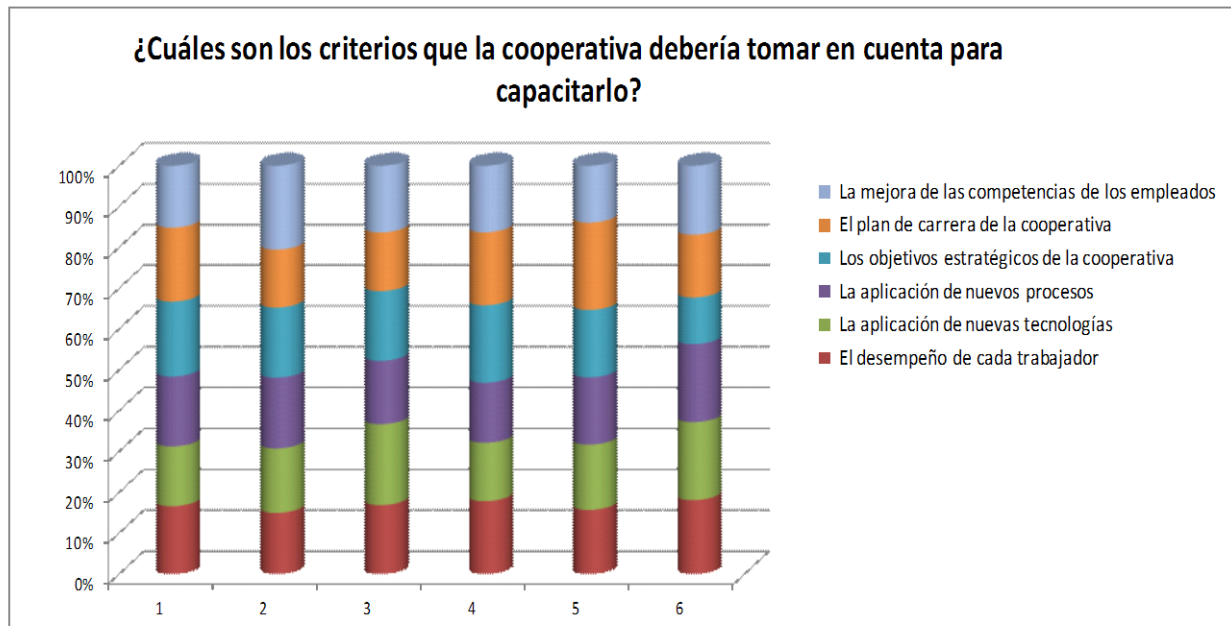
COMENTARIO: La mayoría de los empleados expresan que el trabajo que desarrollan en la institución llena sus expectativas, es decir que, piensa que sus intereses personales pueden ser logrados trabajando para la institución. Generando un clima de estabilidad laboral

PREGUNTA 16. ¿Cuáles son los criterios que la cooperativa debería tomar en cuenta para capacitarlo?
(Enumere según importancia del 1 al 6)

OBJETIVO: Identificar los criterios que deben tomarse en consideración según los empleados, para mejorar el programa de capacitación que posee la cooperativa.

TABLA No 44

TABLA	FRECUENCIA						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
El desempeño de cada trabajador	67	76	87	80	61	73	444
La aplicación de nuevas tecnologías	59	80	102	64	62	77	444
La aplicación de nuevos procesos	69	88	80	66	64	77	444
Los objetivos estratégicos de la cooperativa	74	87	88	85	64	46	444
El plan de carrera de la cooperativa	73	72	74	80	83	62	444
La mejora de las competencias de los empleados	61	104	84	73	54	68	444
PORCENTAJE							
El desempeño de cada trabajador	15.09%	17.12%	19.59%	18.02%	13.74%	16.44%	100.00%
La aplicación de nuevas tecnologías	13.29%	18.02%	22.97%	14.41%	13.96%	17.34%	100.00%
La aplicación de nuevos procesos	15.54%	19.82%	18.02%	14.86%	14.41%	17.34%	100.00%
Los objetivos estratégicos de la cooperativa	16.67%	19.59%	19.82%	19.14%	14.41%	10.36%	100.00%
El plan de carrera de la cooperativa	16.44%	16.22%	16.67%	18.02%	18.69%	13.96%	100.00%
La mejora de las competencias de los empleados	13.74%	23.42%	18.92%	16.44%	12.16%	15.32%	100.00%



COMENTARIO: Según los resultados obtenidos, para los empleados, los aspectos que las instituciones deberían considerar al implementar un plan de capacitación del personal son: primero, los objetivos estratégicos de la cooperativa, en vista de que la mayoría de los empleados piensan que al lograr los objetivos institucionales, logran también los suyos; segundo, la mejora de las competencias de los empleados, considerando que son el elemento dinamizador de toda organización; tercero, la aplicación de nuevas tecnologías, para no quedarse atrás con el avance tecnológico; cuarto, el desempeño de cada trabajador; quinto, el plan de carrera de la cooperativa y por último, la aplicación de nuevos procesos.

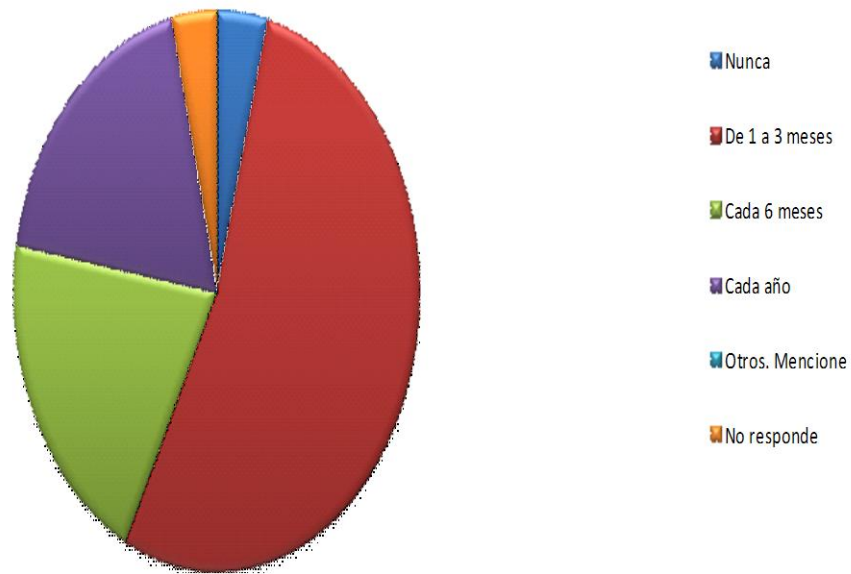
PREGUNTA 17. ¿Con qué frecuencia se han realizado capacitaciones para el personal en los

OBJETIVO: Conocer la periodicidad en la que se imparten las capacitaciones para el personal dentro de un periodo de 5 años en las cooperativas.

TABLA No 45

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	18	4.05%
De 1 a 3 meses	237	53.38%
Cada 6 meses	90	20.27%
Cada año	83	18.69%
Otros. Mencione	0	0.00%
No responde	16	3.60%
TOTAL	444	100.00%

¿Con qué frecuencia se han realizado capacitaciones para el personal en los últimos 5 años?



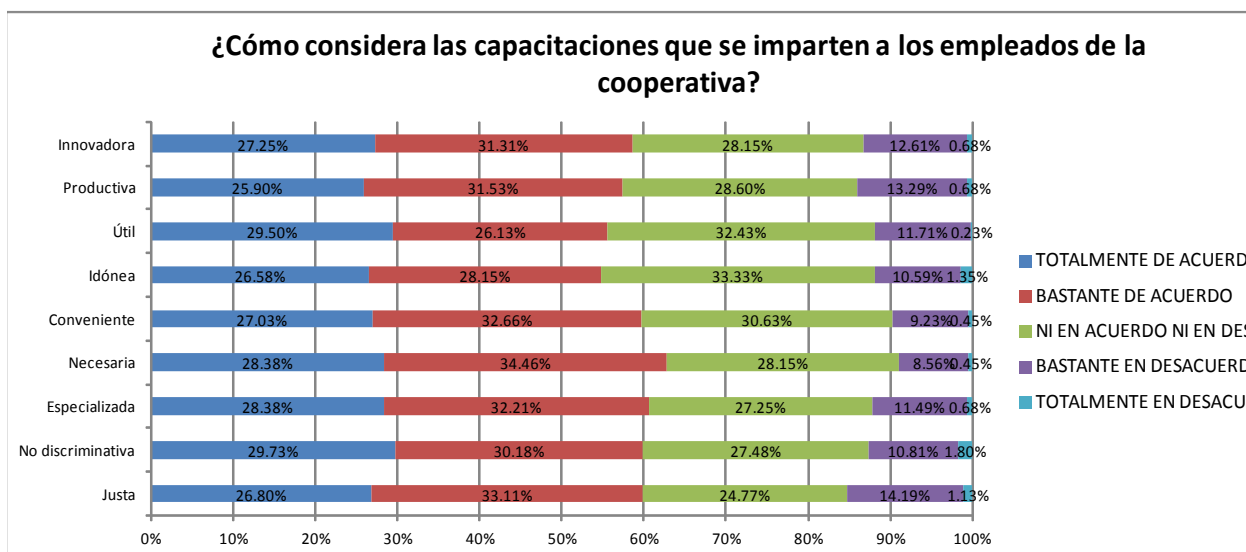
COMENTARIO: Los resultados destacan que cinco de cada diez empleados son capacitados en un periodo comprendido de uno a tres meses, dos de cada diez expresa ser capacitados cada 6 meses, lo que denota que en la mayoría las instituciones tienen planes de capacitación periódica.

PREGUNTA 18. Según las siguientes características ¿Cómo considera las capacitaciones que se imparte empleados de la cooperativa?

OBJETIVO: Medir el grado de satisfacción de los empleados ante los programas de capacitación cooperativa.

TABLA 46

	TOTALMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL
Justa	119	147	110	63	5	444
No discriminativa	132	134	122	48	8	444
Especializada	126	143	121	51	3	444
Necesaria	126	153	125	38	2	444
Conveniente	120	145	136	41	2	444
Idónea	118	125	148	47	6	444
Útil	131	116	144	52	1	444
Productiva	115	140	127	59	3	444
Innovadora	121	139	125	56	3	444
Justa	26.80%	33.11%	24.77%	14.19%	1.13%	100.00%
No discriminativa	29.73%	30.18%	27.48%	10.81%	1.80%	100.00%
Especializada	28.38%	32.21%	27.25%	11.49%	0.68%	100.00%
Necesaria	28.38%	34.46%	28.15%	8.56%	0.45%	100.00%
Conveniente	27.03%	32.66%	30.63%	9.23%	0.45%	100.00%
Idónea	26.58%	28.15%	33.33%	10.59%	1.35%	100.00%
Útil	29.50%	26.13%	32.43%	11.71%	0.23%	100.00%
Productiva	25.90%	31.53%	28.60%	13.29%	0.68%	100.00%
Innovadora	27.25%	31.31%	28.15%	12.61%	0.68%	100.00%



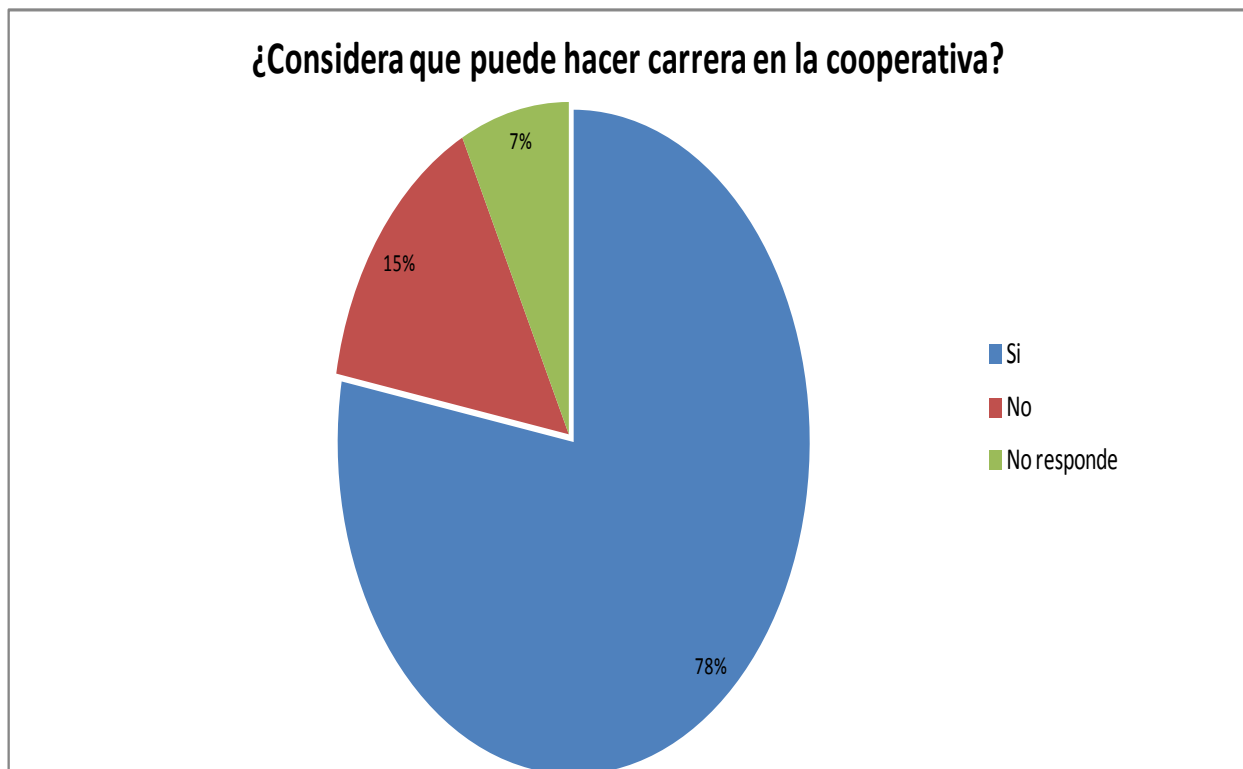
COMENTARIO: Alrededor del sesenta por ciento de los empleados que participaron en el estudio expresan que están complacidos con el plan de capacitación de las instituciones a las que pertenecen, no obstante, al rededor del quince por ciento, dice que el plan de capacitación no reúne las características necesarias para el fortalecimiento de las capacidades del personal de la institución.

PREGUNTA 19. ¿Considera que puede hacer carrera en la cooperativa?

OBJETIVO: Conocer si los empleados observan que pueden ser promovidos a un puesto superior en la institución.

TABLA No 47

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	346	77.93%
No	65	14.64%
No responde	33	7.43%
TOTAL	444	100.00%



COMENTARIO: Al consultar a los empleados sobre sus expectativas de crecimiento profesional en las instituciones del Sistema FEDECREDITO, siete de cada diez empleados consultados, dicen que si tiene oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional; sin embargo, uno de cada diez opina que no tiene oportunidad de desarrollarse profesionalmente trabajando para la institución.

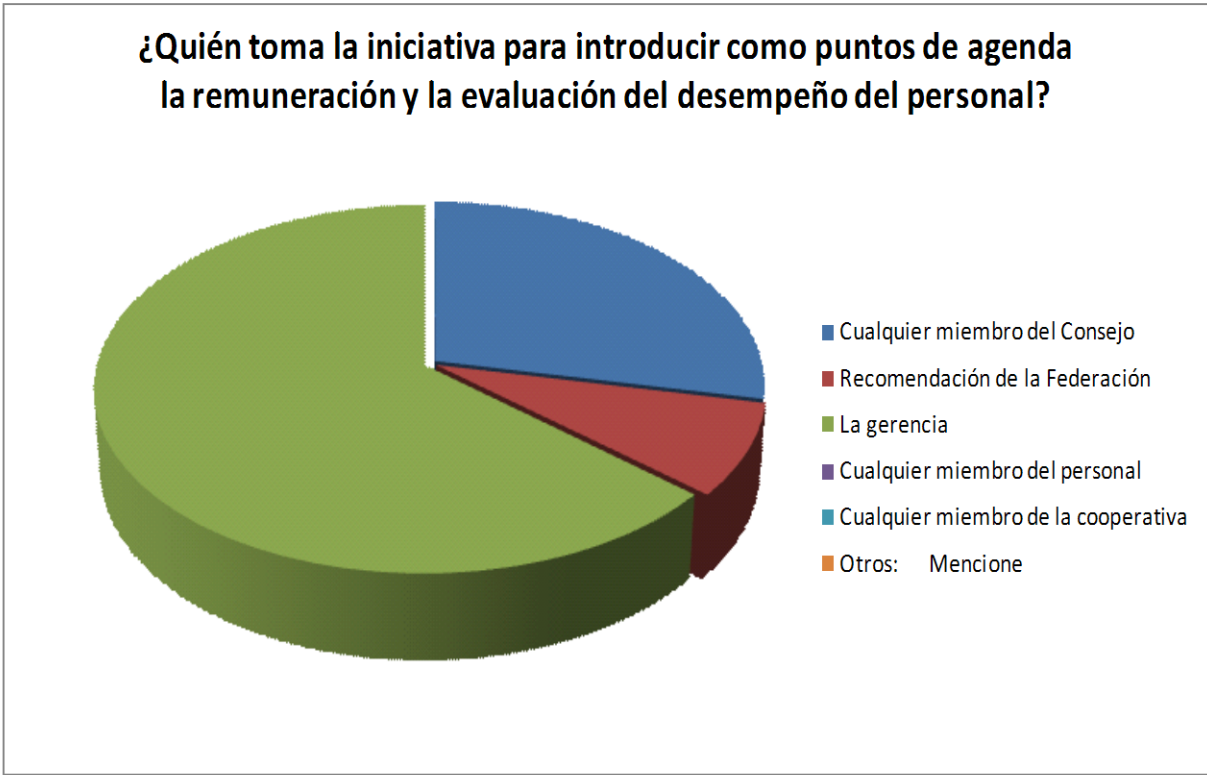
**Tabulaciones
Directivos de
FEDECACES**

PREGUNTA 1. ¿Quién toma la iniciativa para introducir como puntos de agenda la remuneración y la evaluación del desempeño del personal?

OBJETIVO: Conocer quien tiene la iniciativa de introducir como punto de agenda las remuneraciones y evaluaciones del personal.

TABLA NO. 48

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cualquier miembro del Consejo	28	28.28%
Recomendación de la Federación	8	8.08%
La gerencia	63	63.64%
Cualquier miembro del personal	0	0.00%
Cualquier miembro de la cooperat	0	0.00%
Otros: Mencione	0	0.00%
TOTAL	99	100%



COMENTARIO: Los miembros directivos en FEDECACES consideran que la gerencia es quien toma la iniciativa para introducir como puntos de agenda las remuneraciones y la evaluación del desempeño, debido a que es el gerente quien se encarga de las evaluaciones y de velar por la satisfacción del personal y el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, así también consideran que cualquier miembro del consejo puede ser también responsable por dicha introducción.

PREGUNTA 2. ¿Con que frecuencia se ha evaluado al personal en los últimos 5 años?

OBJETIVO: Identificar la periodicidad en que se evalúa al personal.

TABLA NO. 49

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	2	2.02%
De 1 a 3 meses	1	1.01%
Cada 6 meses	59	59.60%
Cada año	29	29.29%
Otros. Mencione	8	8.08%
TOTAL	99	100.00%



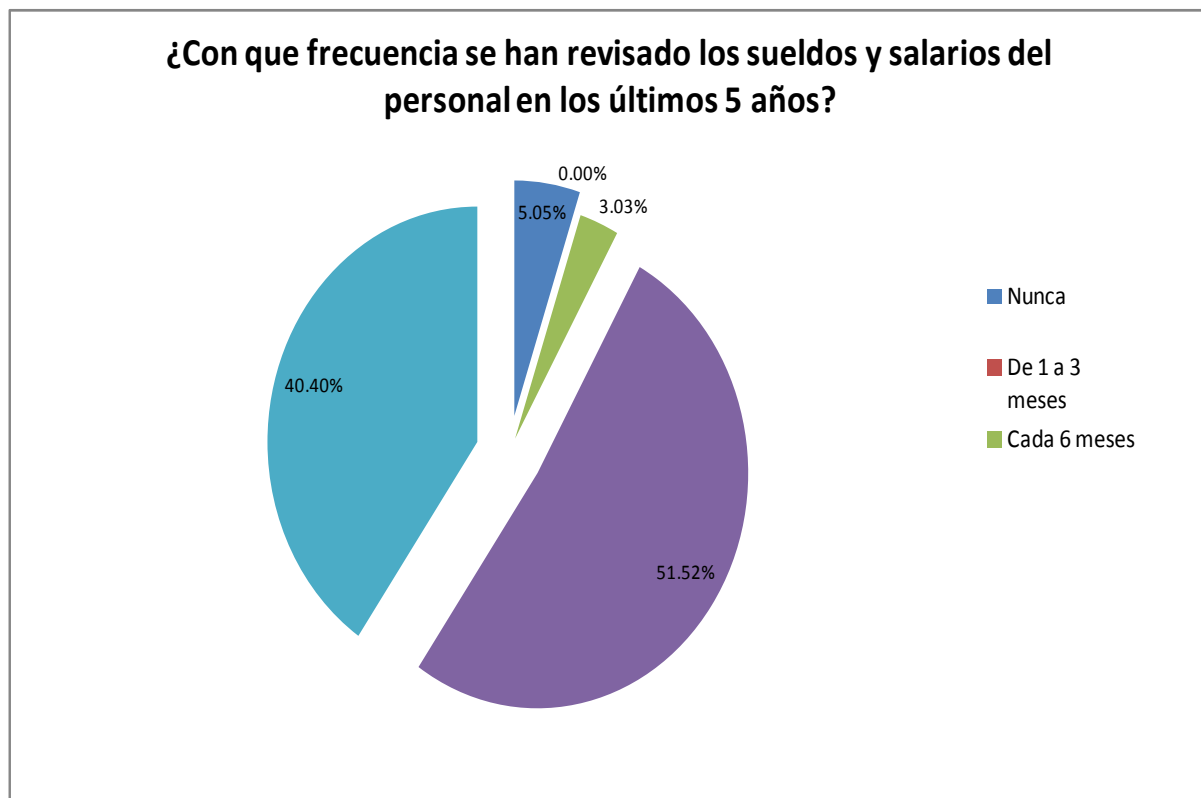
COMENTARIO: Para los miembros directivos de las cooperativas de FEDECACES, se ha evaluado al personal, en los últimos 5 años, cada 6 meses así también se considerando la evaluación del personal es realizada en algunos casos cada año.

PREGUNTA 3. ¿Con que frecuencia se han revisado los sueldos y salarios del personal en los últimos 5 años?

OBJETIVO: Conocer cuales son los lineamientos de la cooperativa para la revisión de los sueldos y salarios del personal.

TABLA NO. 50

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	5	5.05%
De 1 a 3 meses	0	0.00%
Cada 6 meses	3	3.03%
Cada año	51	51.52%
Otros. Mencione	40	40.40%
TOTAL	99	100.00%



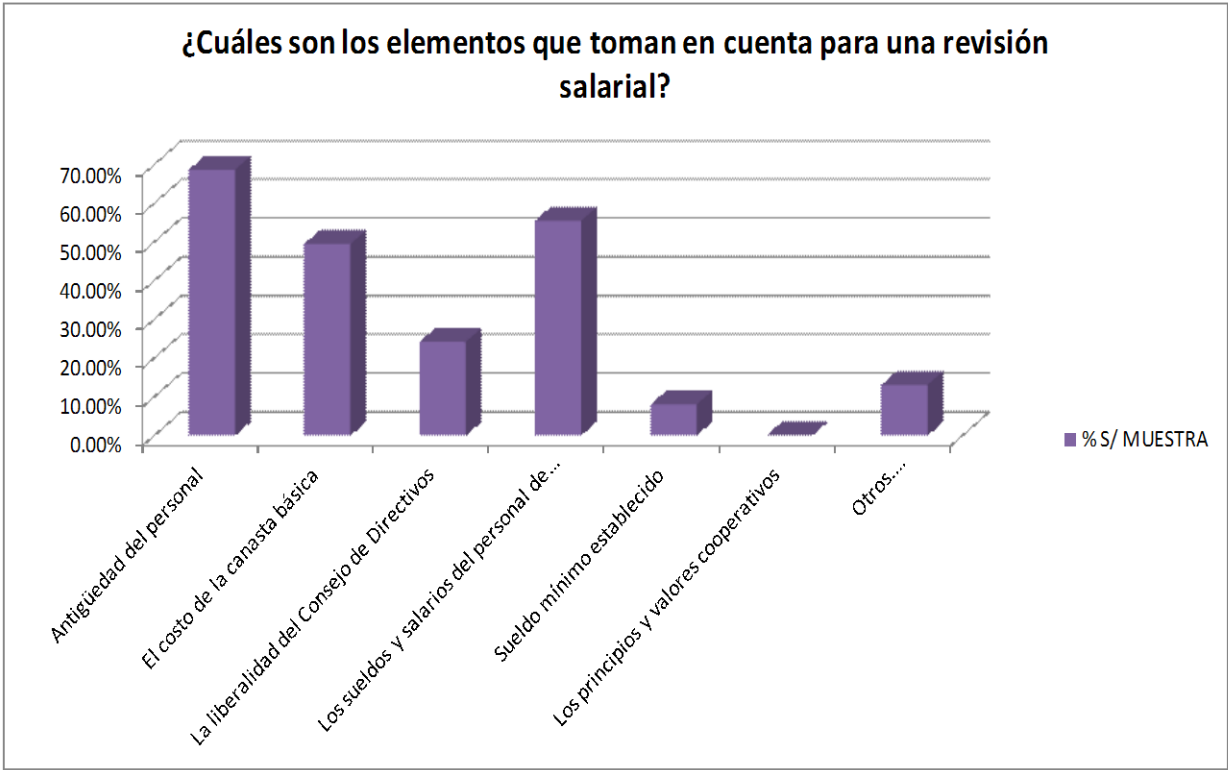
COMENTARIO: Los sueldos y salarios se han revisado en los últimos 5 años, según los directivos en FEDECACES, cada año, tomando en cuenta dichas modificaciones ha realizar es por la antigüedad del personal, así mismo se considera como otra opción cuando hay una modificación en los salarios dentro del mercado, es decir cuando se anuncia un porcentaje de aumento a los salarios en el sector servicio.

PREGUNTA 4. ¿Cuáles son los elementos que toman en cuenta para una revisión salarial?

OBJETIVO: Conocer los elementos que tienen mayor incidencia en los directivos para efectuar la revisión salarial en sus empleados.

TABLA NO. 51

TABLA	FRECUENCIA	% S/ TOTAL	% S/ MUESTRA
Antigüedad del personal	68	31.34%	68.69%
El costo de la canasta básica	49	22.58%	49.49%
La liberalidad del Consejo de	24	11.06%	24.24%
Los sueldos y salarios del personal de otras cooperativas	55	25.35%	55.56%
Sueldo mínimo establecido	8	3.69%	8.08%
Los principios y valores	0	0.00%	0.00%
Otros.	13	5.99%	13.13%
TOTAL	217	100.00%	219.19%



COMENTARIO: Los elementos tomados en cuenta para una revisión salarial, según los directivos de las cooperativas pertenecientes a FEDECACES, se encuentra en primer lugar la antigüedad del personal, en segundo lugar la comparación con otras cooperativas, es decir los sueldos y salarios del personal en otras cooperativas y por ultimo se considera el costo de la canasta básica.

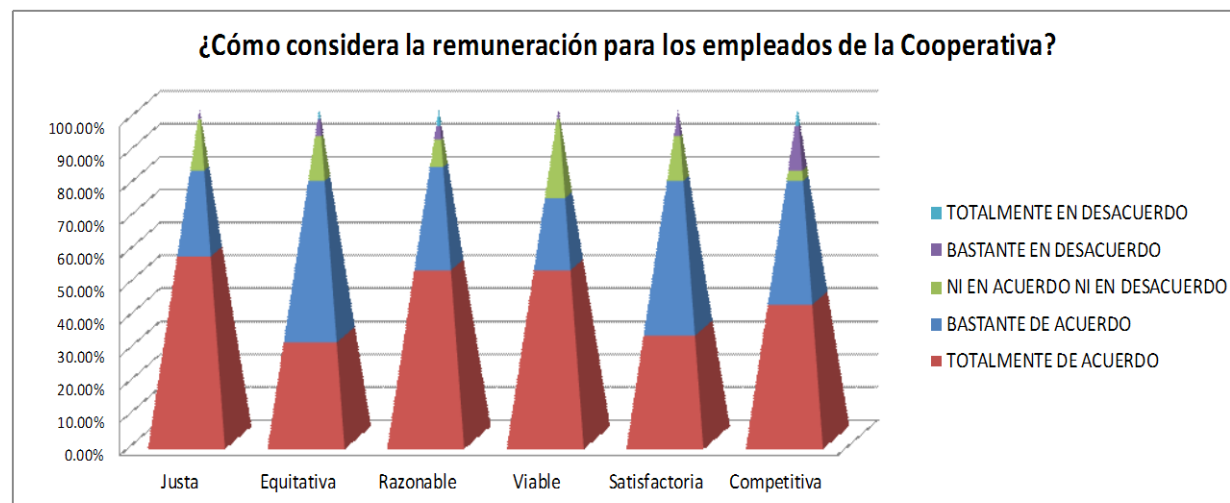
PREGUNTA 5. Tomando en cuenta los resultados de las evaluaciones que presenta la gerencia, ¿Cómo considera la remuneración para los empleados de la Cooperativa?

OBJETIVO: conocer la apreciación de los directivos en cuanto la remuneración de los empleados de la cooperativa a partir de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.

TABLA NO. 52

	TOTALMENTE	BASTANTE	NI EN	BASTANTE	TOTALMENTE	TOTAL
Justa	56	25	15	3	0	99
Equitativa	31	47	13	5	3	99
Razonable	52	30	8	4	5	99
Viable	52	21	23	3	0	99
Satisfactoria	33	45	13	8	0	99
Competitiva	42	36	3	13	5	99

Justa	56.57%	25.25%	15.15%	3.03%	0.00%	100.00%
Equitativa	31.31%	47.47%	13.13%	5.05%	3.03%	100.00%
Razonable	52.53%	30.30%	8.08%	4.04%	5.05%	100.00%
Viable	52.53%	21.21%	23.23%	3.03%	0.00%	100.00%
Satisfactoria	33.33%	45.45%	13.13%	8.08%	0.00%	100.00%
Competitiva	42.42%	36.36%	3.03%	13.13%	5.05%	100.00%



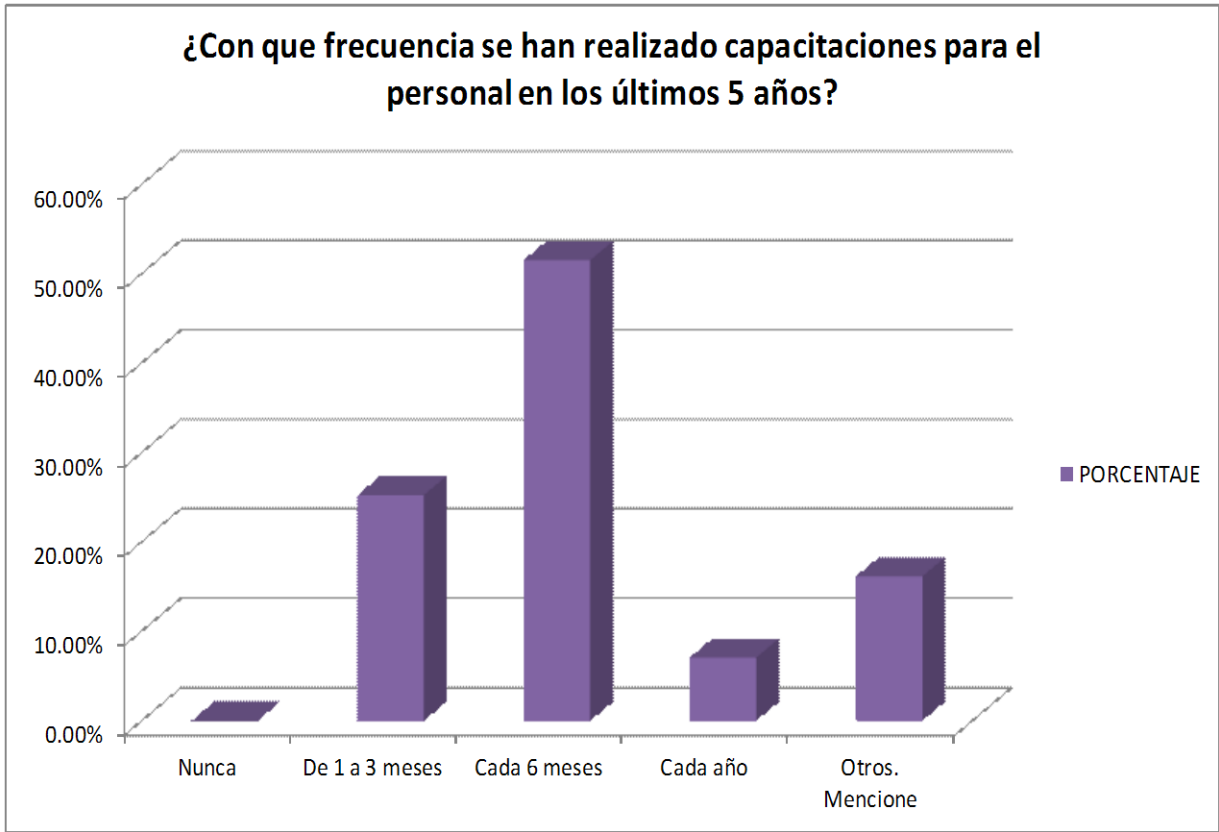
COMENTARIO: Los directivos de las cooperativas afiliadas a FEDECACES, están totalmente de acuerdo a que las remuneraciones asignadas a sus empleados es JUSTA con mas de un 56%, RAZONABLE y VIABLE con mas de un 52% y competitiva con mas de un 42%. Así mismo también están bastante de acuerdo que las remuneraciones son EQUITATIVAS con mas del 47% y SATISFACTORIAS con mas de un 45%.

PREGUNTA 6. ¿Con que frecuencia se han realizado capacitaciones para el personal en los últimos 5 años?

OBJETIVO: Establecer la regularidad con la que desarrolla el plan de capacitaciones para el personal de la cooperativa.

TABLA NO. 53

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0.00%
De 1 a 3 meses	25	25.25%
Cada 6 meses	51	51.52%
Cada año	7	7.07%
Otros. Mencione	16	16.16%
TOTAL	99	100.00%



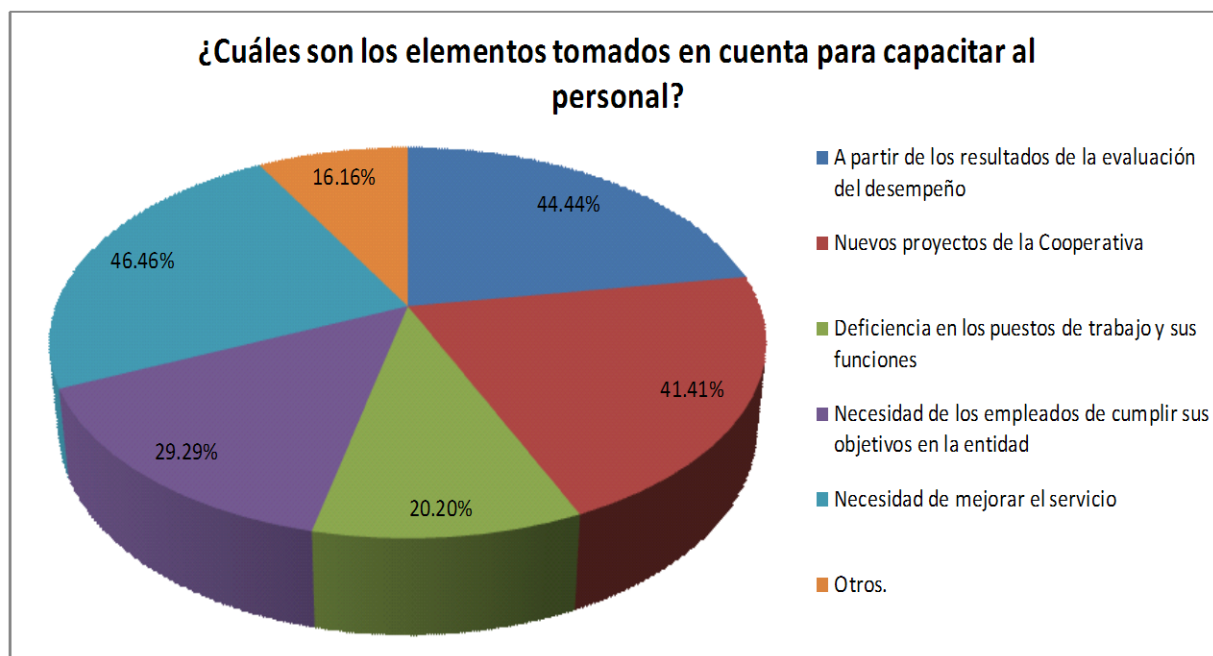
COMENTARIO: Los directivos de las cooperativas afiliadas a FEDECACES consideran que las capacitaciones son impartidas cada 6 meses, al igual que las evaluaciones ya que de estas sale las deficiencias del personal y en que es necesario capacitar. Otra opción es de 1 a 3 meses, ya que no solo ellos capacitan al personal sino también la federación imparte capacitaciones para la mejora del servicio y el cumplimiento de los objetivos, metas de la entidad.

PREGUNTA 7. ¿Cuáles son los elementos tomados en cuenta para capacitar al personal?

OBJETIVO: valorar los elementos que tienen mayor incidencia en los directivos para determinar un plan de capacitación para el personal.

TABLA NO. 54

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% S/ MUESTRA
A partir de los resultados de la evaluación del desempeño	44	22.45%	44.44%
Nuevos proyectos de la Cooperativa	41	20.92%	41.41%
Deficiencia en los puestos de trabajo y sus funciones	20	10.20%	20.20%
Necesidad de los empleados de cumplir sus objetivos en la entidad	29	14.80%	29.29%
Necesidad de mejorar el servicio	46	23.47%	46.46%
Otros.	16	8.16%	16.16%
TOTAL	196	100.00%	197.98%



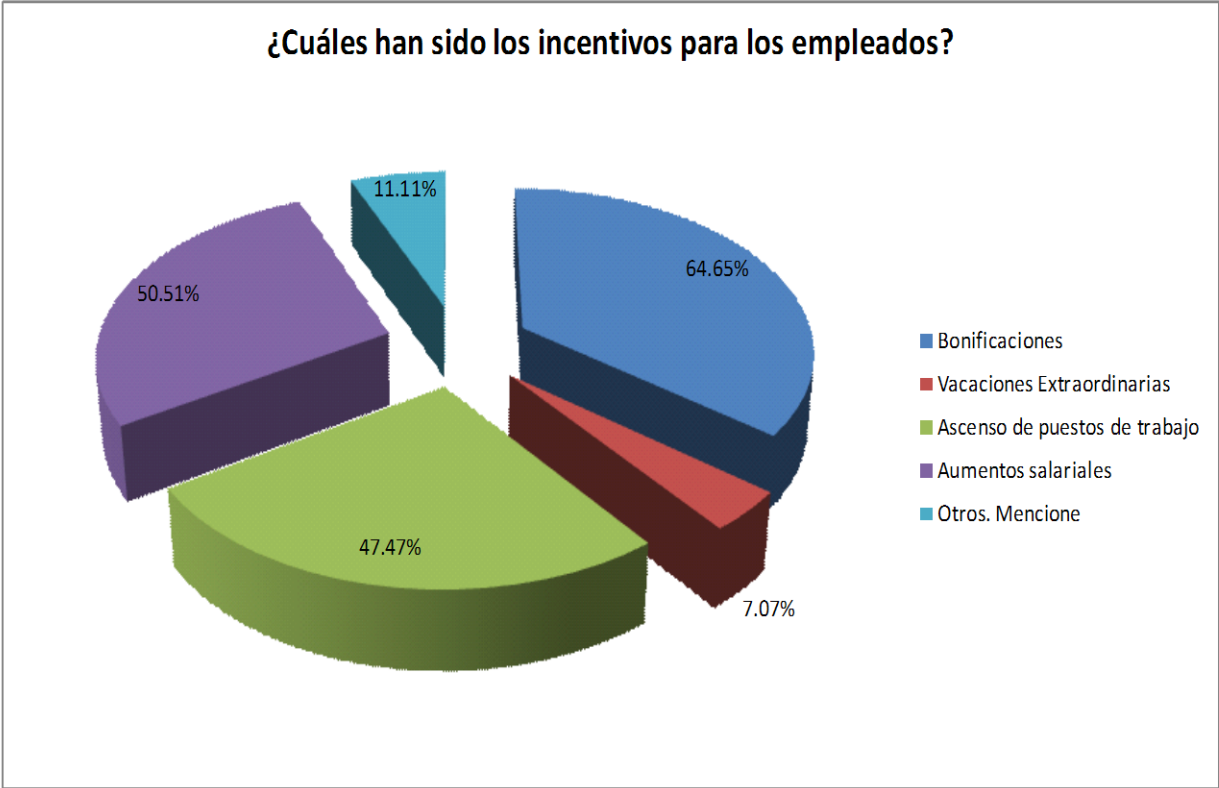
COMENTARIO: Los directivos de las cooperativas afiliadas a FEDECACES consideran como elemento primordial para la capacitación la necesidad de mejorar el servicio, ya que de esta depende en gran parte el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución, además también se considera a partir de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño y en tercer lugar se encuentran los nuevos proyectos de la cooperativa.

PREGUNTA 8. En los últimos 5 años, ¿Cuáles han sido los incentivos para los empleados?

OBJETIVO: Identificar de forma adecuada si los directivos tienen conocimiento de los incentivos brindados a los empleados.

TABLA NO. 55

TABLA	FRECUENCIA	% S/ TOTAL	% S/ MUESTRA
Bonificaciones	64	35.75%	64.65%
Vacaciones Extraordinarias	7	3.91%	7.07%
Ascenso de puestos de trabajo	47	26.26%	47.47%
Aumentos salariales	50	27.93%	50.51%
Otros. Mencione	11	6.15%	11.11%
TOTAL	179	100.00%	180.81%



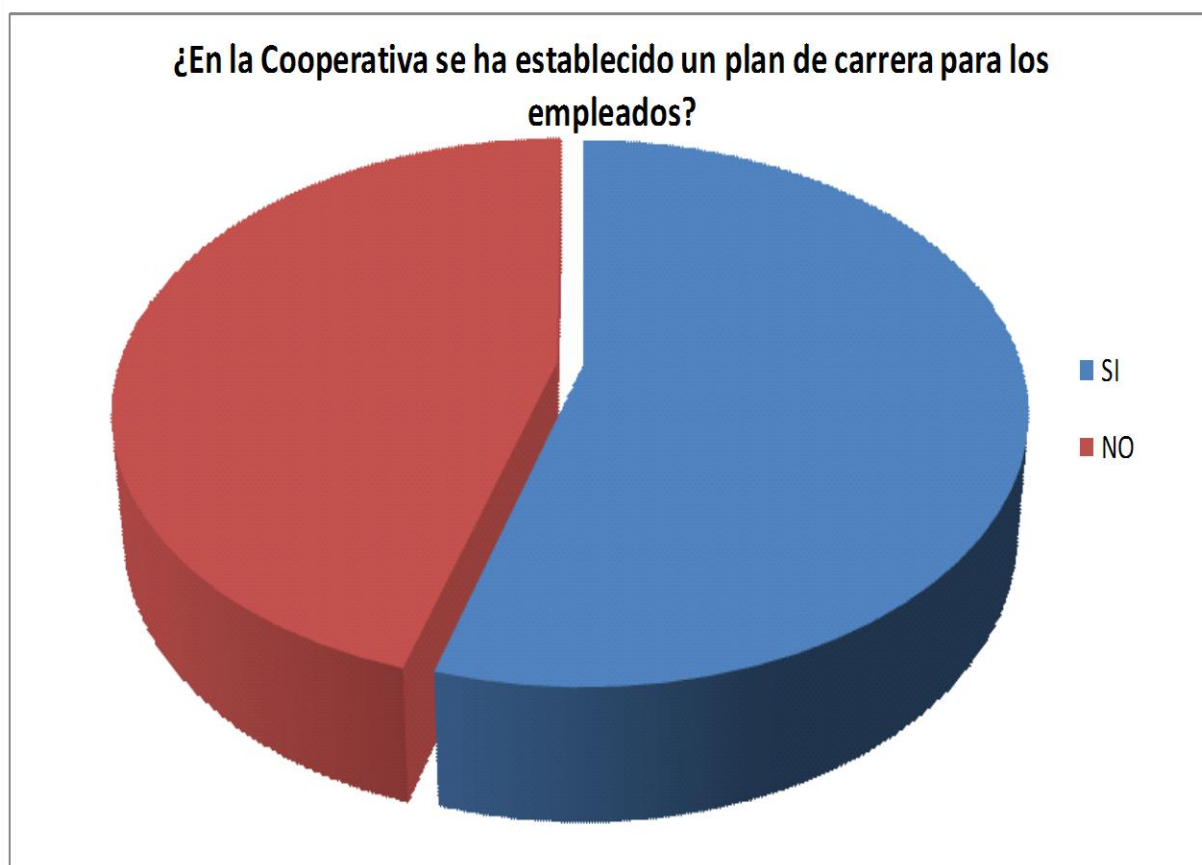
COMENTARIO: Uno de los principales incentivos para los empleados, considerado por los directivos, son las bonificaciones que se les otorgan (por cumplimientos de metas, cupones de supermercado, entre otras), así también opinan que los aumentos salariales son buenos incentivos ya que estos ayudan a los empleados a sentirse satisfechos con la entidad y con el salario obtenido, mejorando así el buen servicio. Cabe mencionar que los ascensos de puesto de trabajo también ayudan a incentivar al personal por seguir cumpliendo objetivos y metas en la entidad.

PREGUNTA 9. ¿En la Cooperativa se ha establecido un plan de carrera para los empleados?

OBJETIVO: Determinar si en la cooperativa se tienen establecidos los lineamientos para un plan de carrera.

TABLA NO. 56

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	54	54.55%
NO	45	45.45%
TOTAL	99	100.00%



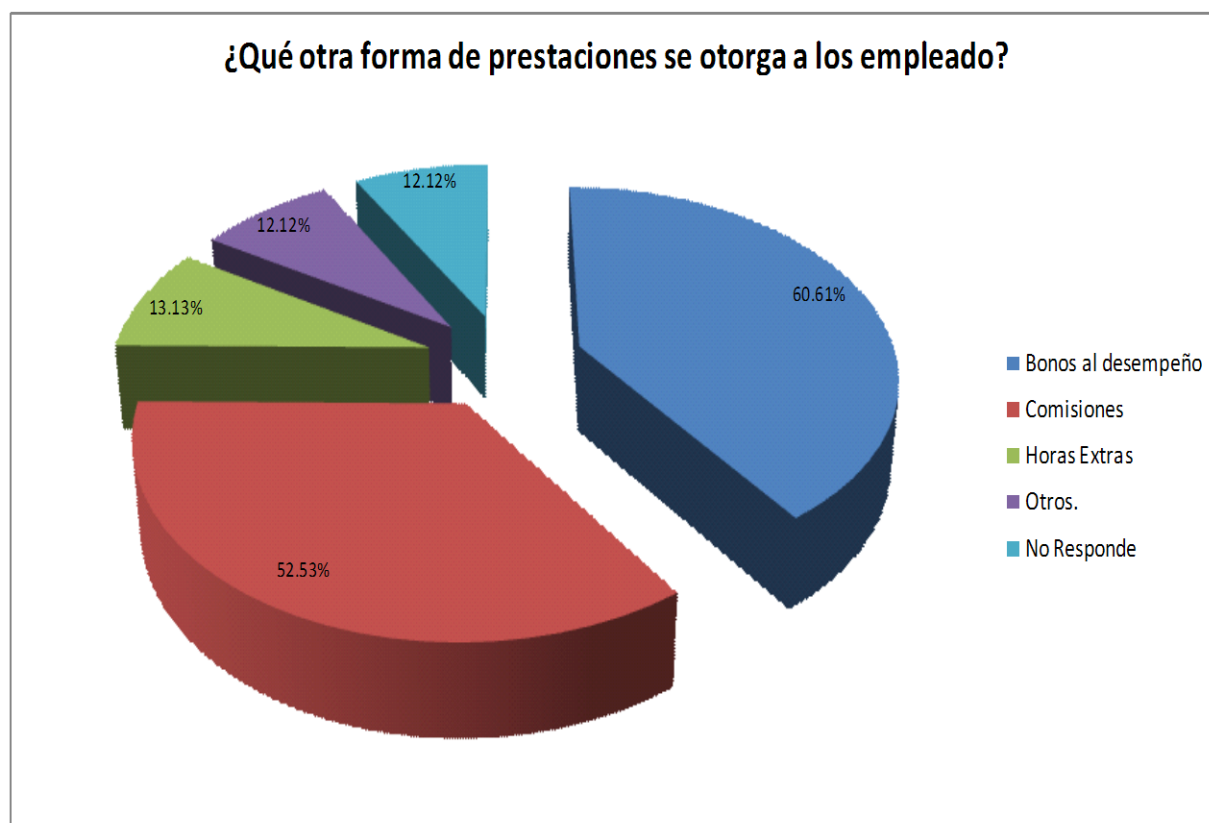
COMENTARIO: Dentro de la cooperativas, no se tiene muy en claro los lineamientos para un plan de carrera, aunque la mayoría, de los directivos, opina que si están establecidos, hay un porcentaje de casi un 10% de diferencia en que se opina que dichos lineamientos no están establecidos, por lo que se considera que dichos lineamientos no se tienen muy en claro y no se manejan de manera adecuada para el personal.

PREGUNTA 10. ¿Qué otra forma de prestaciones se otorga a los empleado?

OBJETIVO: Determinar si los directivos tienen conocimiento de los incentivos que se les otorgan a los empleados de la cooperativa y de los lineamientos para hacerlos efectivos.

TABLA NO. 57

TABLA	FRECUENCIA	% S/ TOTAL	% S/ MUESTRA
Bonos al desempeño	60	40.27%	60.61%
Comisiones	52	34.90%	52.53%
Horas Extras	13	8.72%	13.13%
Otros.	12	8.05%	12.12%
No Responde	12	8.05%	12.12%
TOTAL	149	100.00%	150.51%



COMENTARIO: Una de las principales formas de prestaciones que se otorgan a los empleados son los bonos al desempeño, que se otorgan por cumplimientos de metas, mejoras en el servicio, cumplimientos de objetivos establecidos. Otra forma de prestación son las comisiones que se pagan a los empleados de manera aleatoria en diferentes tiempos al año.

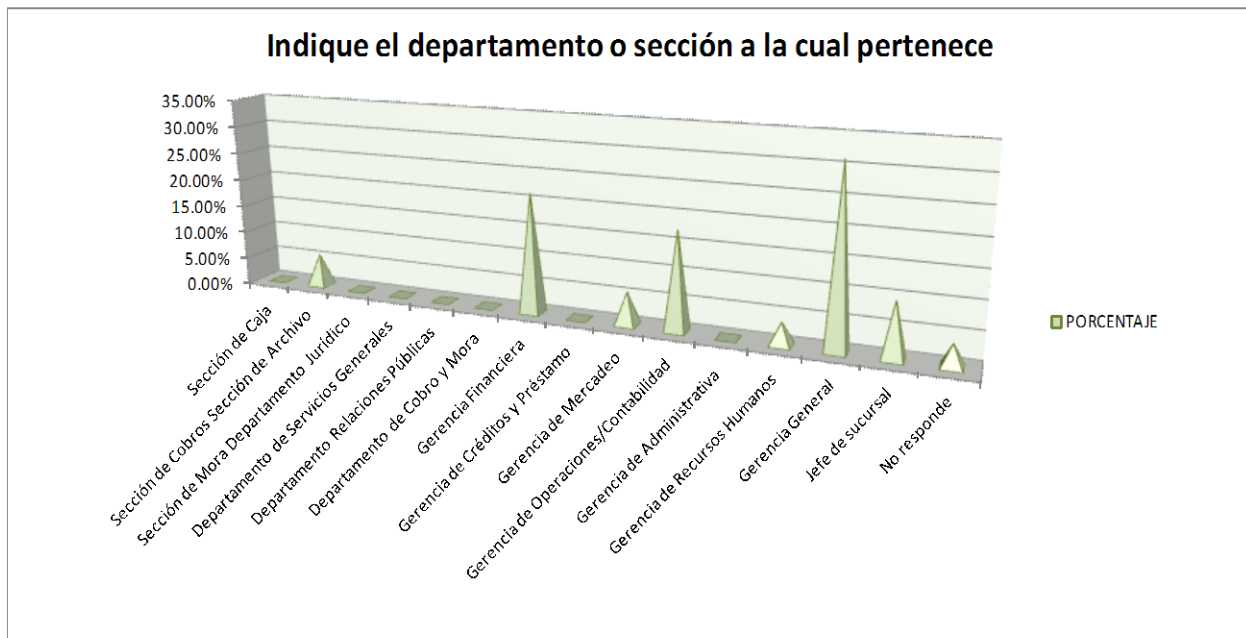
**Tabulaciones
Gerentes de
FEDECACES**

PREGUNTA 1. Indique el departamento o sección a la cual pertenece:

OBJETIVO: Conocer el área y cargo que tiene a su cargo la persona censada.

Tabla No.58

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sección de Caja	0	0.00%
Sección de Cobros Sección de	3	5.88%
Sección de Mora Departamento	0	0.00%
Departamento de Servicios Generales	0	0.00%
Departamento Relaciones Públicas	0	0.00%
Departamento de Cobro y Mora	0	0.00%
Gerencia Financiera	11	21.57%
Gerencia de Créditos y Préstamo	0	0.00%
Gerencia de Mercadeo	3	5.88%
Gerencia de	9	17.65%
Gerencia de Administrativa	0	0.00%
Gerencia de Recursos Humanos	2	3.92%
Gerencia General	16	31.37%
Jefe de sucursal	5	9.80%
No responde	2	3.92%
TOTAL	51	100.00%



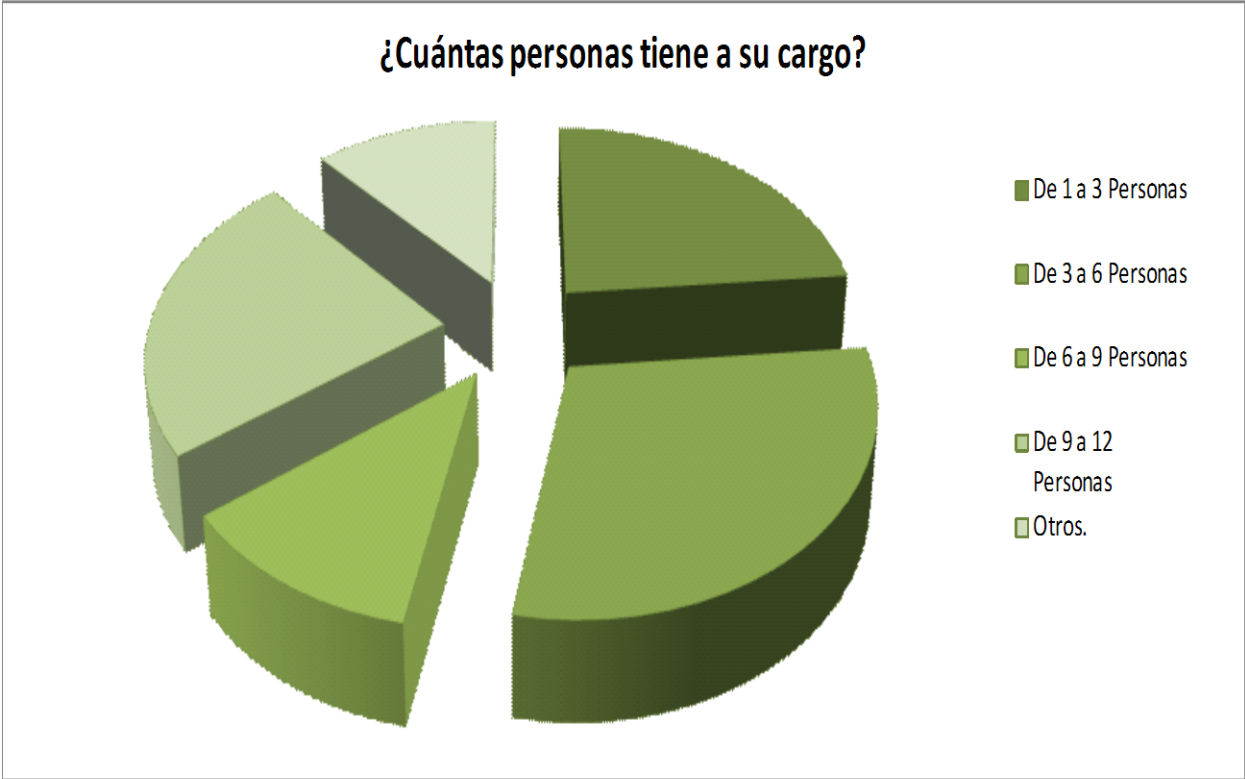
COMENTARIO: Los datos obtenidos del estudio realizado en las Cooperativas del Sistema FEDECACES, reflejan que participaron un total de cincuenta y un personas que ocupan cargos: Medios como Gerentes y Jefes, entre ellos se obtuvo mas del veintidos por ciento de participación de Gerentes Financieros, y el dieciocho por ciento fueron Gerentes de Operaciones y Contabilidad; es de destacar se se tubo una participación del treinta y dos por ciento aproximadamente de Gerentes Generales, ellos fueron los de mayor colaboración en el estudio realizado.

PREGUNTA 2. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

OBJETIVO: Conocer el número de personas que la persona censada tiene bajo su cargo, para dar validez a los instrumentos de medición del desempeño que utiliza.

Tabla No.59

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 3 Personas	12	23.53%
De 3 a 6 Personas	15	29.41%
De 6 a 9 Personas	6	11.76%
De 9 a 12 Personas	12	23.53%
Otros.	6	11.76%
TOTAL	51	100.00%



COMENTARIO: Al consultarles sobre la cantidad de personas que tienen a su cargo, casi el treinta por ciento dijo tener de tres a seis personas bajo su responsabilidad, alrededor del veinticinco por ciento expresó tener de una a tres personas y una porción similar, de nueve a doce personas a cargo.

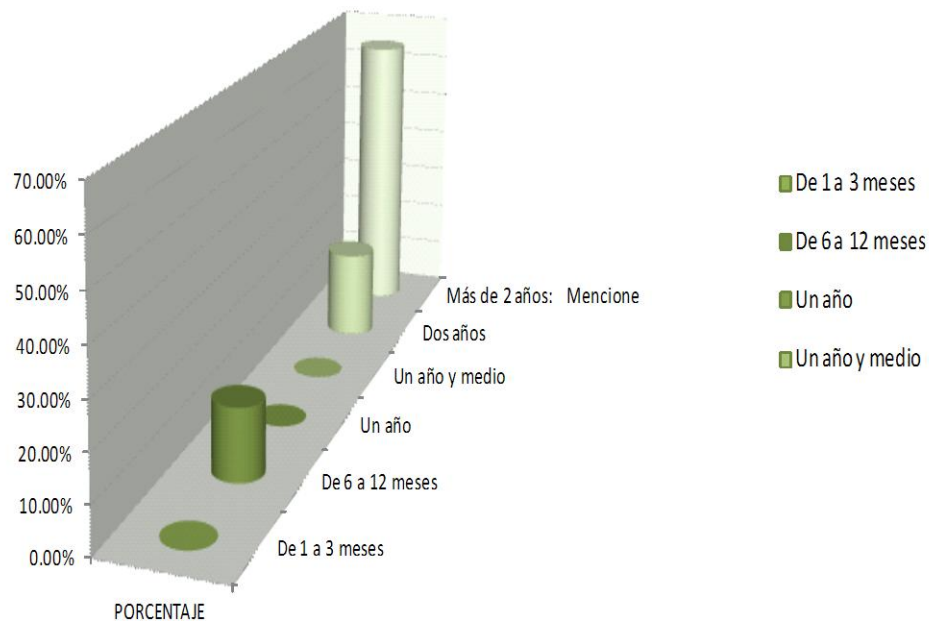
PREGUNTA 3. ¿Cuánto tiempo ha estado trabajando para la cooperativa?

OBJETIVO: Conocer cuales son los lineamientos de la cooperativa para la revisión de los sueldos y salarios del personal.

Tabla No.60

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 3 meses	0	0.00%
De 6 a 12 meses	8	15.69%
Un año	0	0.00%
Un año y medio	0	0.00%
Dos años	10	19.61%
Más de 2 años: Mencione	33	64.71%
TOTAL	51	100.00%

¿Cuánto tiempo ha estado trabajando para la cooperativa?



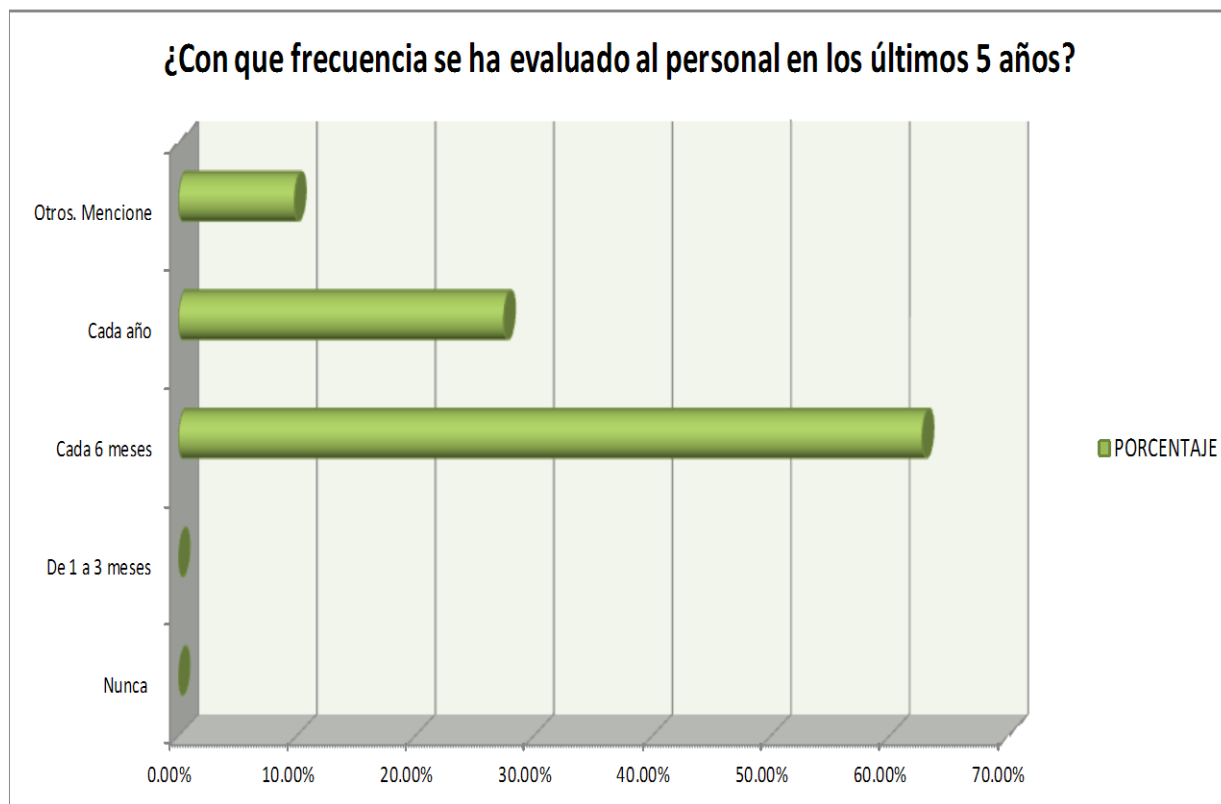
COMENTARIO: Del total de Gerentes y Jefes que participaron en el estudio se determinó que la mayoría tiene mas de dos años de trabajar para la Cooperativa a la que pertenece, por lo que podemos afirmar que tienen conocimiento de los procesos para evaluar al personal y de la forma como son establecidos los salarios y demás prestaciones que tienen los empleados.

PREGUNTA 4. ¿Con que frecuencia se ha evaluado al personal en los últimos 5 años?

OBJETIVO: Determinar la regularidad con la que se han realizado las evaluaciones en ese período y establecer la situación actual en cuanto a la frecuencia de las evaluaciones.

Tabla No.61

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0.00%
De 1 a 3 meses	0	0.00%
Cada 6 meses	32	62.75%
Cada año	14	27.45%
Otros. Mencione	5	9.80%
TOTAL	51	100.00%



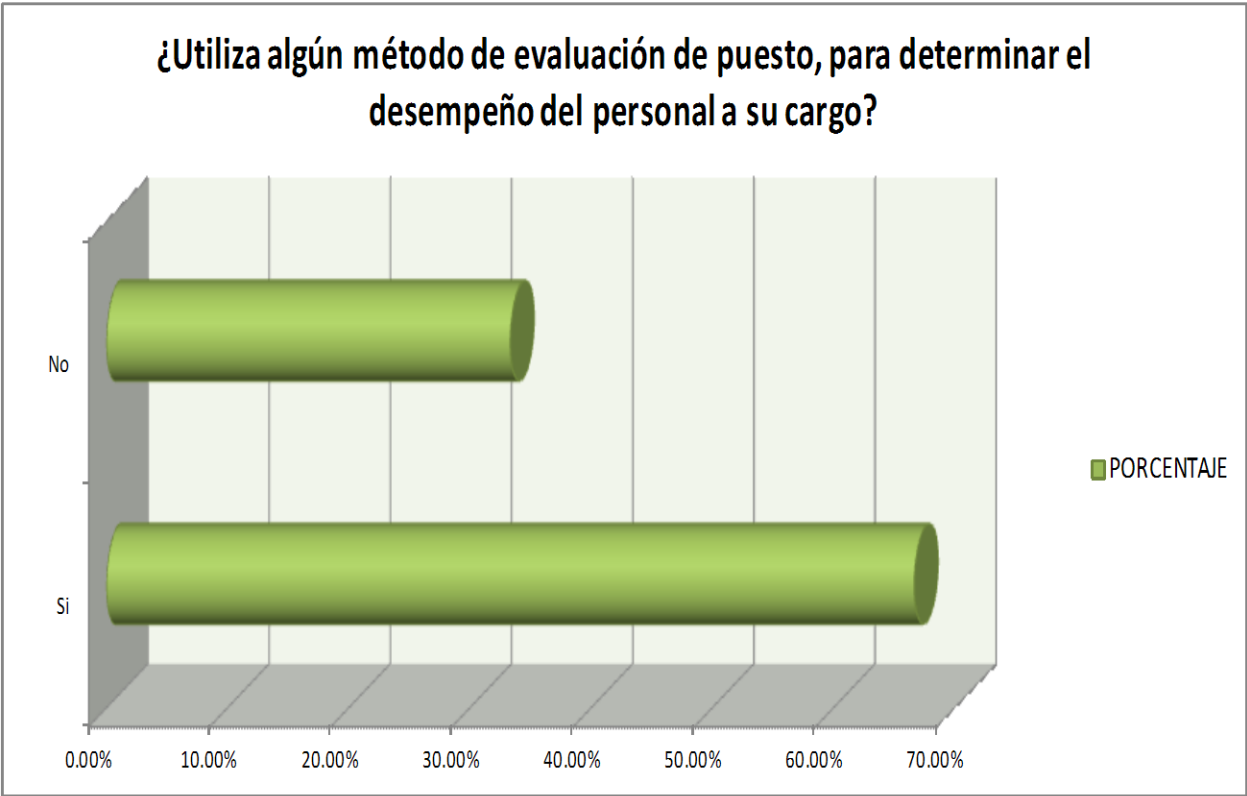
COMENTARIO: Los resultados demuestran que las evaluaciones en las Cooperativas del Sistema FEDECACES son realizadas cada seis meses, aun que está no es una práctica generalizada, por que se encontró que casi el treinta por ciento de los participantes del estudio dijeron que es cada año. Es importante destacar que las Cooperativas poseen planes de evaluaciones periódicas.

PREGUNTA 5. ¿Utiliza algún método de evaluación de puesto, para determinar el desempeño del personal a su cargo?

OBJETIVO: Conocer la utilización o no de un método de evaluación de puesto en la cooperativa para establecer una asignación salarial a los empleados.

Tabla No.62

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	34	66.67%
No	17	33.33%
TOTAL	51	100.00%



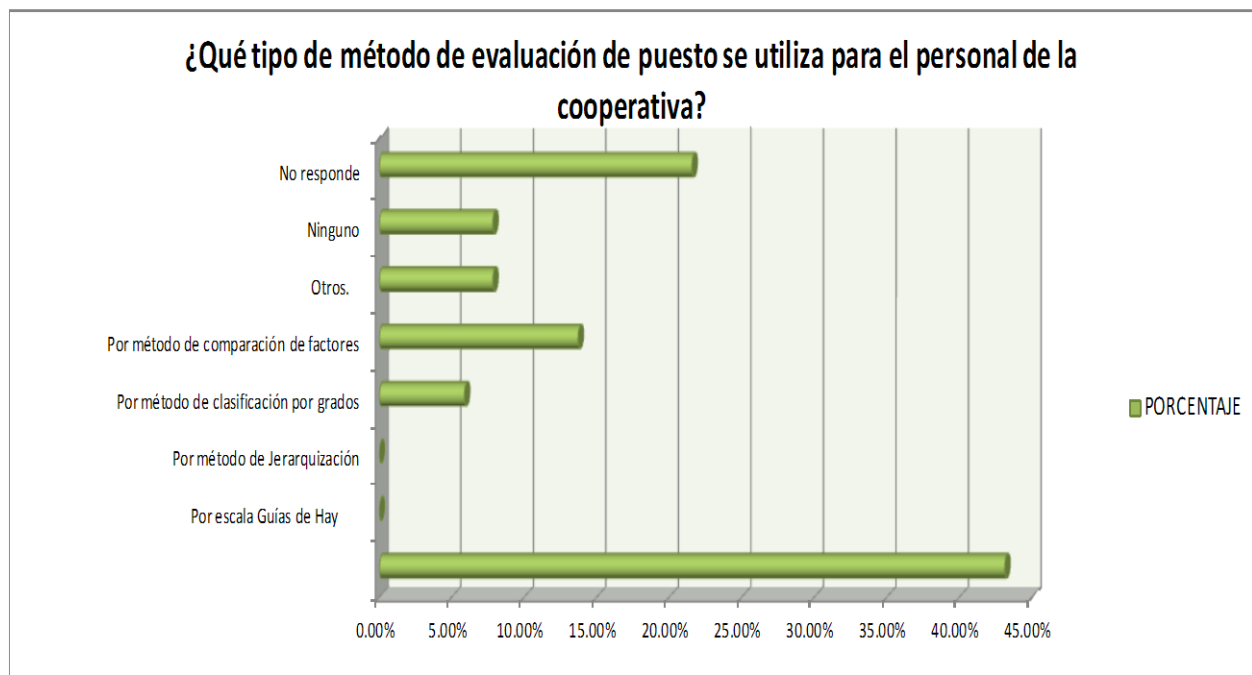
COMENTARIO: Los gerentes dieron a conocer que dentro de las Cooperativas es utilizado un método de evaluación de puesto para poder determina el desempeño de sus empleados, conocer las deficiencias y realizar capacitaciones según datos mostrados en las evaluaciones; no obstante un tercio de los participantes dijeron no utilizarlo.

PREGUNTA 6. ¿Qué tipo de método de evaluación de puesto se utiliza para el personal de la cooperativa?

OBJETIVO: Identificar el método de evaluación que se utilizó para evaluar al personal en la cooperativa así también si gerentes y jefes tienen conocimiento del mismo.

Tabla No.63

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por método de puntos por factor	22	43.14%
Por escala Guías de Hay	0	0.00%
Por método de Jerarquización	0	0.00%
Por método de clasificación por grados	3	5.88%
Por método de comparación de factores	7	13.73%
Otros.	4	7.84%
Ninguno	4	7.84%
No responde	11	21.57%
TOTAL	51	100.00%



COMENTARIO: Entre los métodos de evaluación del desempeño usados en las Cooperativa para la evaluación a los empleados, se encontró que aproximadamente el cuarenta y cinco por ciento utilizan el Método de Puntos por Factor; el quince por ciento lo realizan por el método de comparación de factores, un catorce por ciento no respondió. Cabe destacar que dentro de la categoría de otros, con un mayor porcentaje, se encuentran métodos que los gerentes realizan conforme a la experiencia adquirida año tras año haciendo combinaciones entre diversos criterios de los métodos de evaluación establecidos.

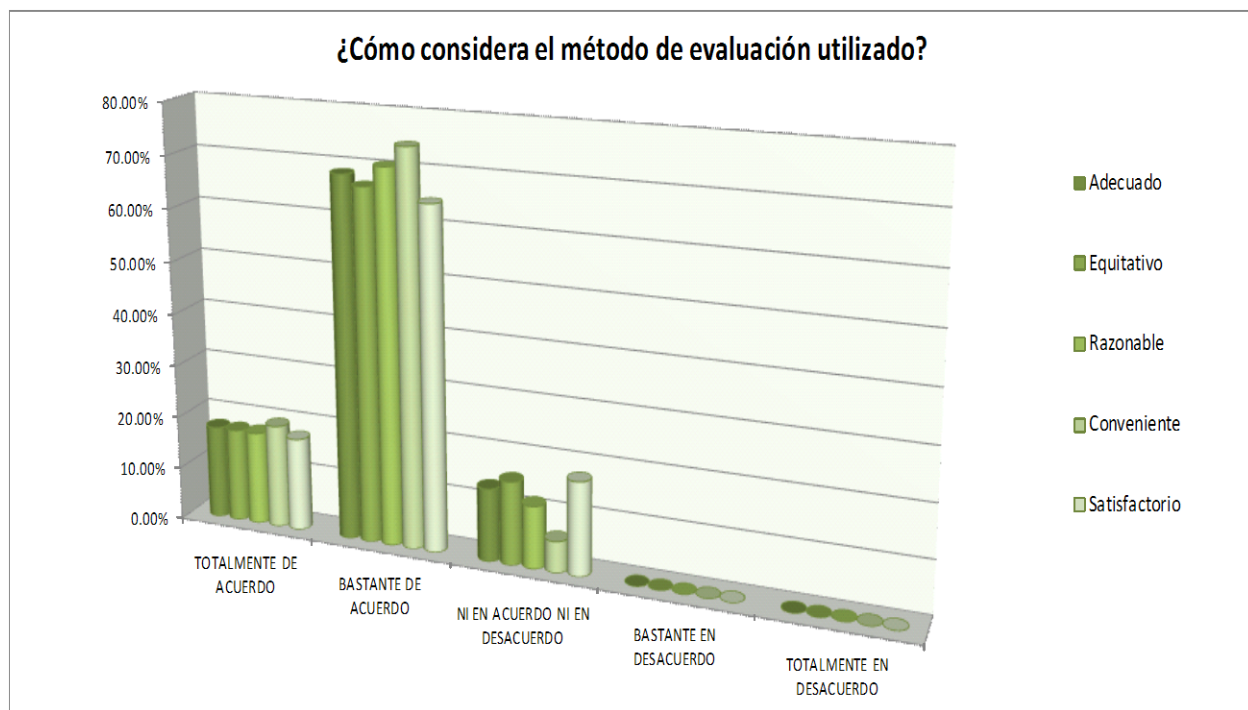
PREGUNTA 7. ¿Cómo considera el método de evaluación utilizado? (Marque con

OBJETIVO: Conocer la apreciación que los gerentes y jefes tienen del método de evaluación utilizado en la cooperativa y su efectividad al evaluar al personal.

Tabla No.64

	TOTALMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	FRECUENCIA
Adecuado	9	35	7	0	0	51
Equitativo	9	34	8	0	0	51
Razonable	9	36	6	0	0	51
Conveniente	10	38	3	0	0	51
Satisfactorio	9	33	9	0	0	51

Adecuado	17.65%	68.63%	13.73%	0.00%	0.00%	100.00%
Equitativo	17.65%	66.67%	15.69%	0.00%	0.00%	100.00%
Razonable	17.65%	70.59%	11.76%	0.00%	0.00%	100.00%
Conveniente	19.61%	74.51%	5.88%	0.00%	0.00%	100.00%
Satisfactorio	17.65%	64.71%	17.65%	0.00%	0.00%	100.00%



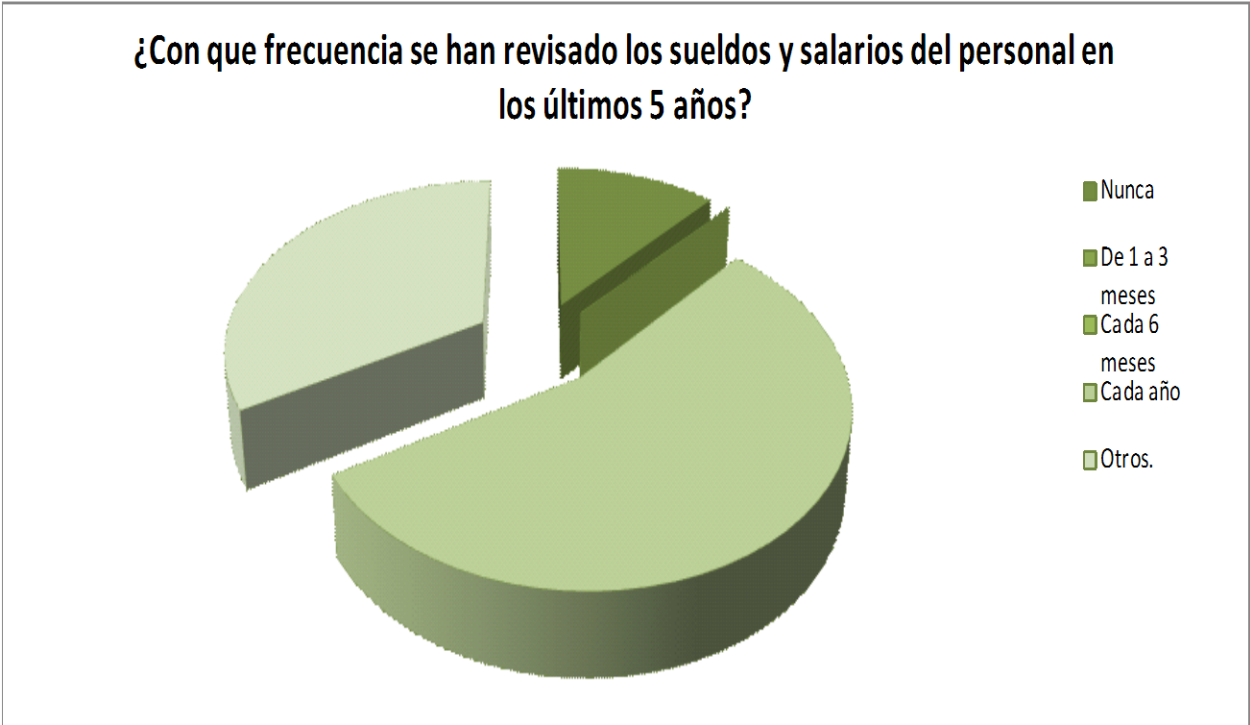
COMENTARIO: Todos los Gerentes y Jefes de las Cooperativas, consideran muy apropiado los métodos de evaluación de personal que utilizan en sus instituciones, así se refleja en los resultados obtenidos, en los que el cincuenta por ciento dicen estar totalmente de acuerdo, y la porción restante dice estar bastante de acuerdo.

PREGUNTA 8. ¿Con que frecuencia se han revisado los sueldos y salarios del personal en los últimos 5 años?

OBJETIVO: Identificar la regularidad con la que se han revisado los sueldos y salarios en las cooperativas.

Tabla No.65

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	6	11.76%
De 1 a 3 meses	0	0.00%
Cada 6 meses	0	0.00%
Cada año	28	54.90%
Otros.	17	33.33%
TOTAL	51	100.00%



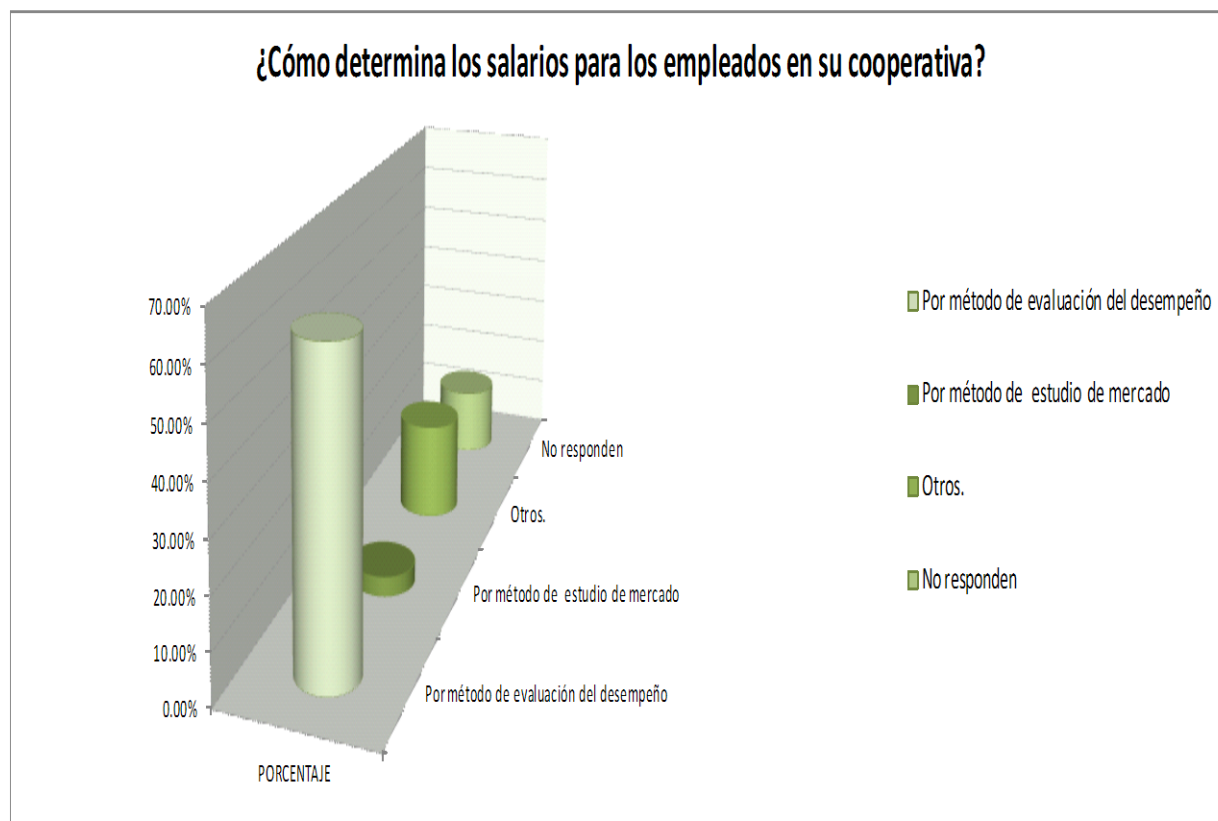
COMENTARIO: La frecuencia en la que se han revisado los salarios en las Cooperativas es por lo general cada año, sin embargo esta no es una norma , pues se encontró que aproximadamente un treinta y cinco por ciento lo realizan en otro período y al rededor del diez por ciento dijeron que nunca se revisan los salarios. Cabe mencionar que los datos también nos reflejan que las revisiones se realizan de acuerdo a la antigüedad del personal y a los cambios que existen en el mercado de servicios y la canasta básica.

PREGUNTA 9. ¿Cómo determina los salarios para los empleados en su cooperativa?

OBJETIVO: Identificar el método de determinación de los salarios, y saber si los gerentes y jefes los utilizan.

Tabla No.66

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por método de evaluación del desempeño	32	62.75%
Por método de estudio de mercado	2	3.92%
Otros.	10	19.61%
No responden	7	13.73%
TOTAL	51	100.00%



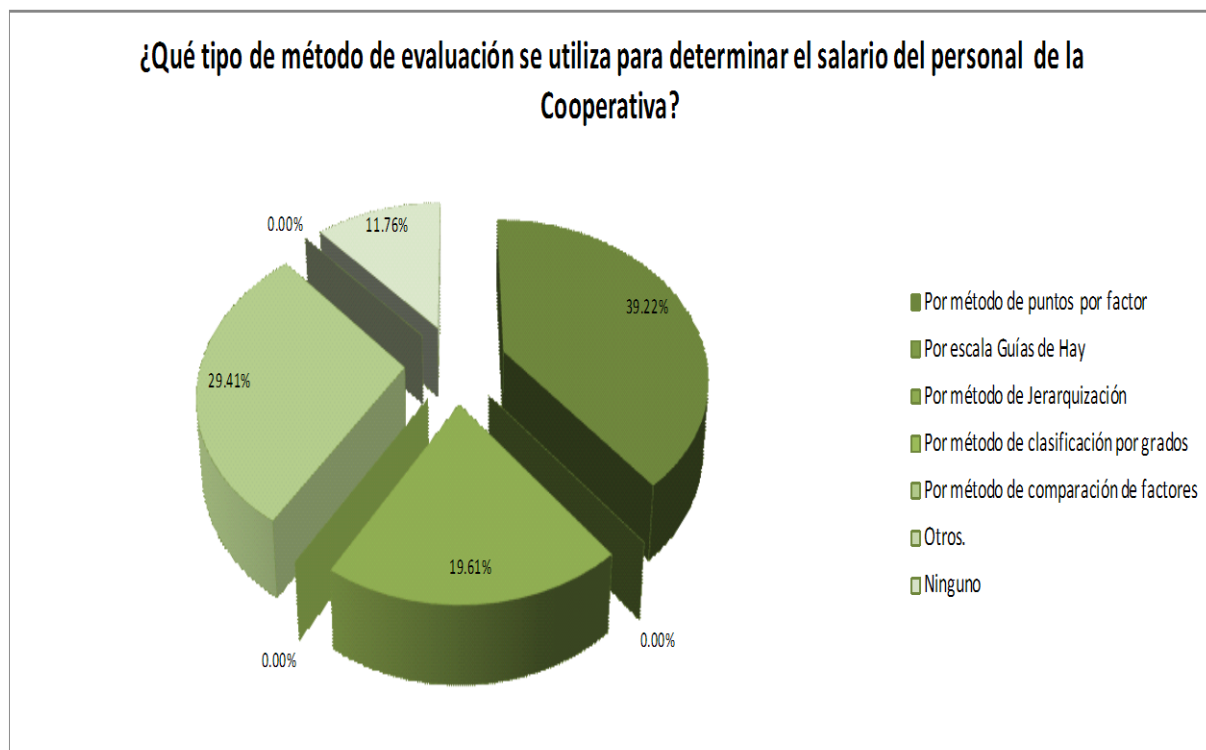
COMENTARIO: El metodo utilizado en las Cooperativas para determinar los salarios es el método de evaluación del desempeño, este es el método más utilizado en las instituciones para tal fin y con el que se realizan evaluaciones anualmente para determinar las mejoras de los salarios para cada uno de los empleados a su cargo.

PREGUNTA10. ¿Qué tipo de método de evaluación se utiliza para determinar el salario del personal de la Cooperativa?

Objetivo: Identificar que método es utilizado para la establecer los salarios del personal en la cooperativa y si los gerentes y jefes tienen conocimiento del mismo.

Tabla No.67

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por método de puntos por factor	20	39.22%
Por escala Guías de Hay	0	0.00%
Por método de Jerarquización	10	19.61%
Por método de clasificación por grados	0	0.00%
Por método de comparación de factores	15	29.41%
Otros.	0	0.00%
Ninguno	6	11.76%
TOTAL	51	100%



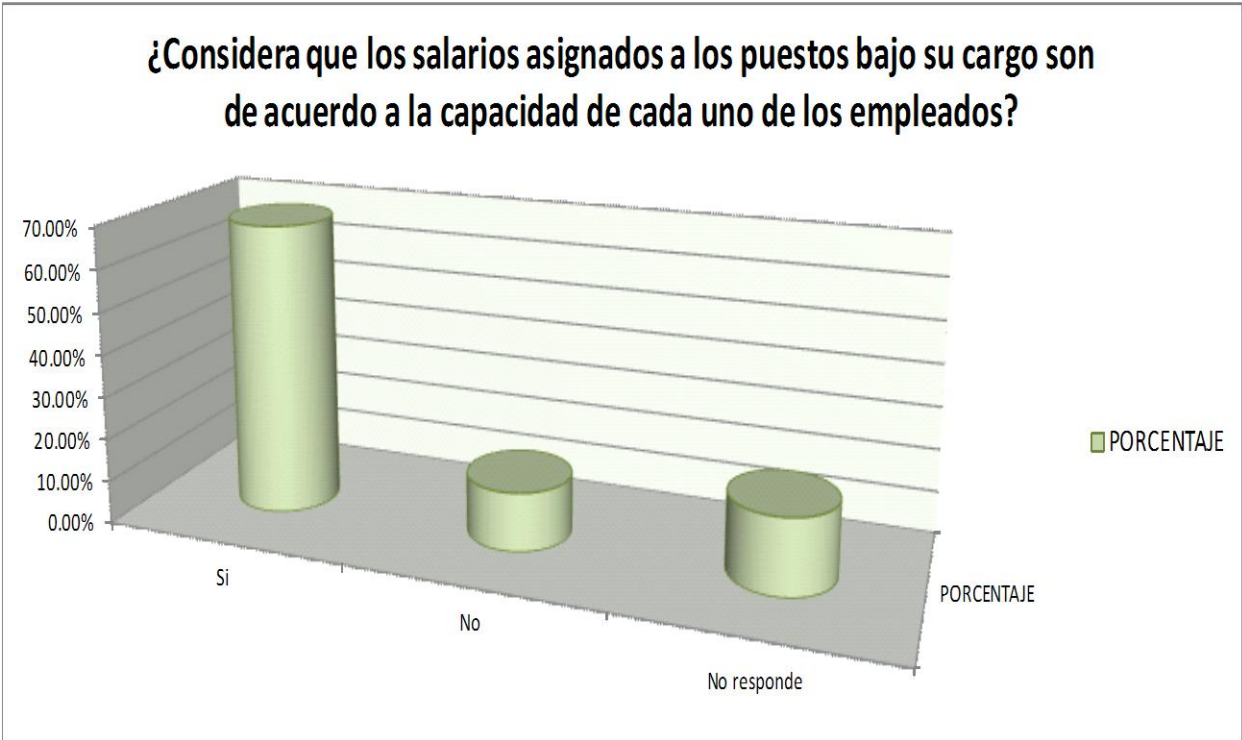
COMENTARIO: En su mayoría, los Gerentes manifiestan que para evaluar al personal se utiliza el método por puntos por factor el cual muestra un resultado del 40% con el que se establecen los salarios para el personal de la cooperativa. Otros metodos que tambien se utilizan estan: por escalas de guías de Hay ademas, se determinó que se implementan otros métodos determinados por la experiencia del gerente y por el costo de la canasta básica.

PREGUNTA 11. ¿Considera que los salarios asignados a los puestos bajo su cargo son de acuerdo a la capacidad de cada uno de los empleados?

OBJETIVO: Identificar la percepción de los gerentes y jefes de la cooperativa sobre los salarios establecidos para los puestos de trabajo bajo su responsabilidad.

Tabla No.68

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	35	68.63%
No	7	13.73%
No responde	9	17.65%
TOTAL	51	100.00%



COMENTARIO: La gerencia en las Cooperativas consideran, la gran mayoría, estar de acuerdo con el salario recibido por el personal a su cargo ya que este es de acuerdo a la capacidad que tiene el desempeño en el puesto de trabajo. También un 13% opina que el salario no es de acuerdo a la capacidad, dicha opinión se da por diversas situaciones entre las que se muestran muchas veces el tiempo de antigüedad del personal y trabajo extra entre otras opiniones.

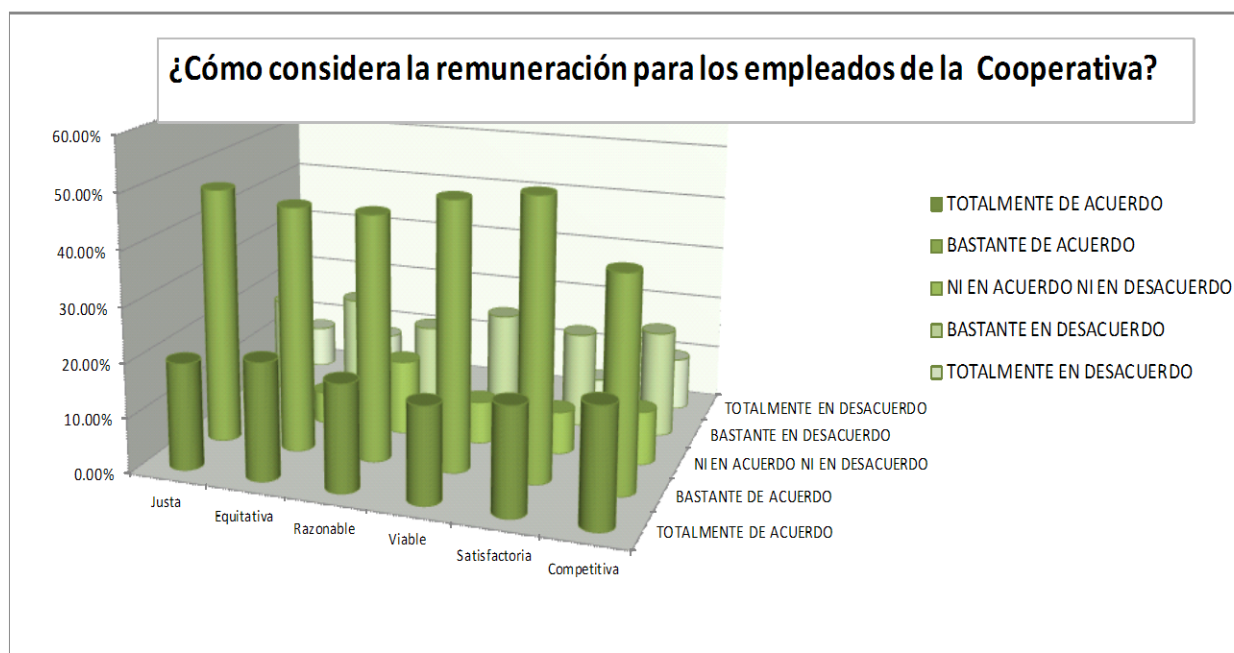
PREGUNTA 12. Tomando en cuenta los resultados de las evaluaciones, ¿Cómo considera la remuneración para los empleados de la Cooperativa?

OBJETIVO: Establecer la apreciación que tienen los gerentes y jefes acerca de las remuneraciones para los empleados de la cooperativa.

Tabla No.69

	TOTALMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL
Justa	10	24	4	9	4	51
Equitativa	11	23	3	10	4	51
Razonable	10	23	7	8	3	51
Viable	9	25	4	10	3	51
Satisfactoria	10	26	4	9	2	51
Competitiva	11	20	5	10	5	51

Justa	19.61%	47.06%	7.84%	17.65%	7.84%	100.00%
Equitativa	21.57%	45.10%	5.88%	19.61%	7.84%	100.00%
Razonable	19.61%	45.10%	13.73%	15.69%	5.88%	100.00%
Viable	17.65%	49.02%	7.84%	19.61%	5.88%	100.00%
Satisfactoria	19.61%	50.98%	7.84%	17.65%	3.92%	100.00%
Competitiva	21.57%	39.22%	9.80%	19.61%	9.80%	100.00%



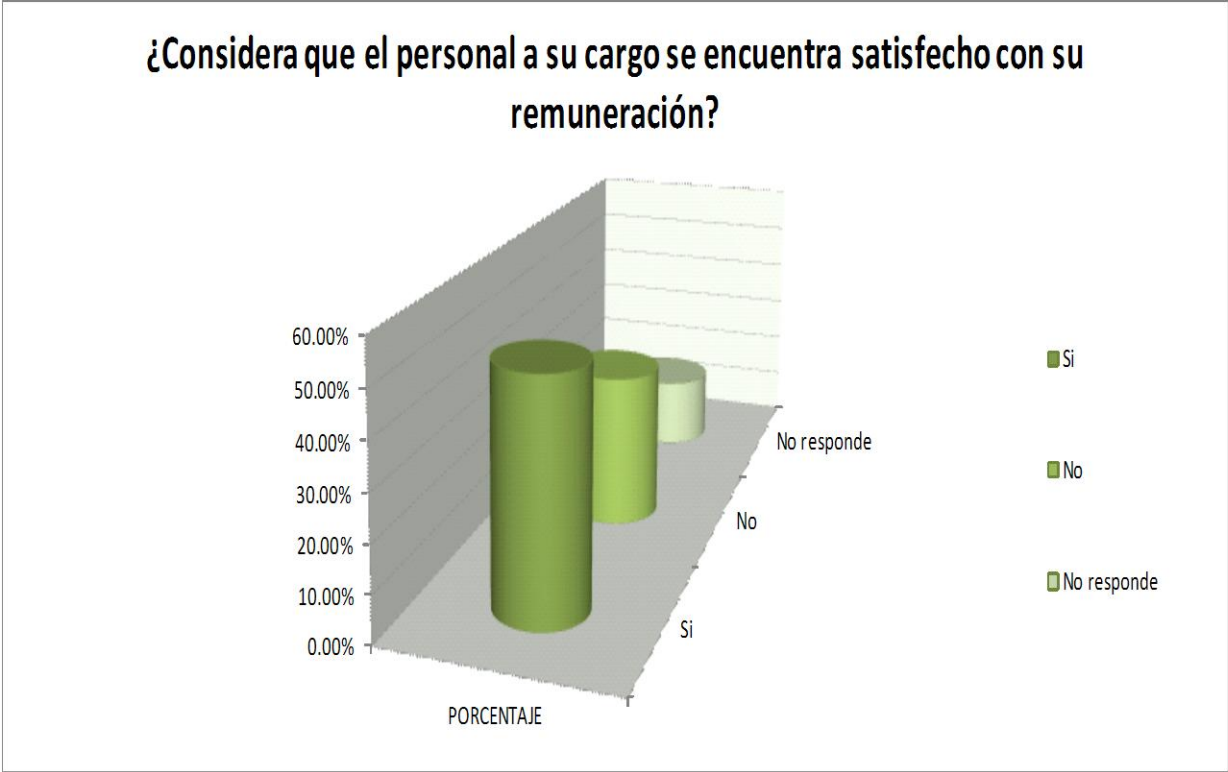
COMENTARIO: Según los Gerentes de la Cooperativas están bastante de acuerdo en que la remuneración para sus empleados es JUSTA con un 47%, EQUITATIVA con un 45%, RAZONABLE con un 45%, VIABLE con un 49%, y COMPETITIVA con un 39%, en cuanto a la SATISFACCIÓN del personal dicen estar bastante de acuerdo con un mayor alcance con el 51%.

PREGUNTA 13. ¿Considera que el personal a su cargo se encuentra satisfecho con su remuneración?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los gerentes y jefes sobre las remuneraciones que se ofrecen a los empleados de la cooperativa.

Tabla No.70

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	26	50.98%
No	17	33.33%
No responde	8	15.69%
TOTAL	51	100.00%



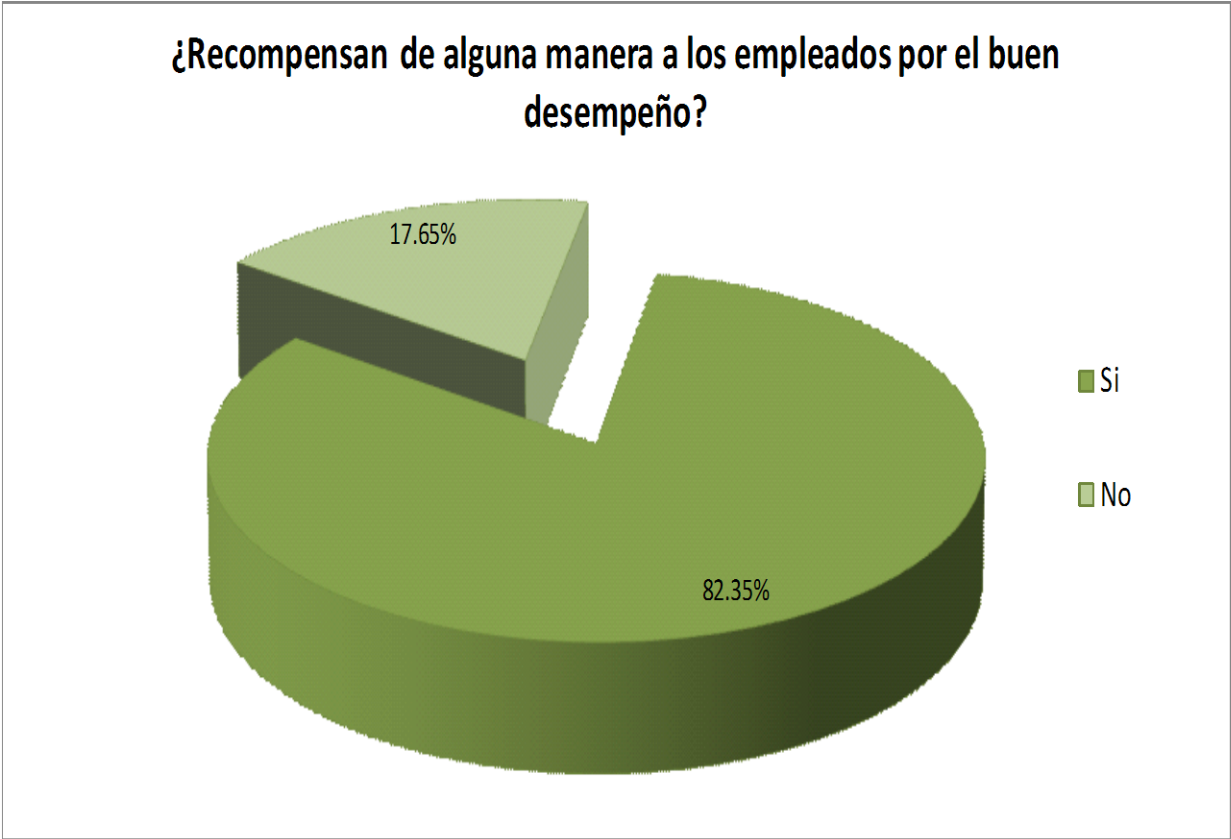
COMENTARIO: Los entrevistados consideran que el personal al cargo dentro de las cooperativas están satisfechos por las remuneraciones que reciben mensualmente, mientras un porcentaje del 33% opinan que no se encuentran satisfechos debido a diversos elementos como bajos salarios, sobrecarga laboral, entre otras.

PREGUNTA 14. ¿Recompensan de alguna manera a los empleados por el buen desempeño?

OBJETIVO: Identificar si la cooperativa tiene lineamientos sobre prestaciones adicionales o recompensas a los empleados por el buen desempeño en su trabajo.

Tabla No.71

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	42	82.35%
No	9	17.65%
TOTAL	51	100.00%



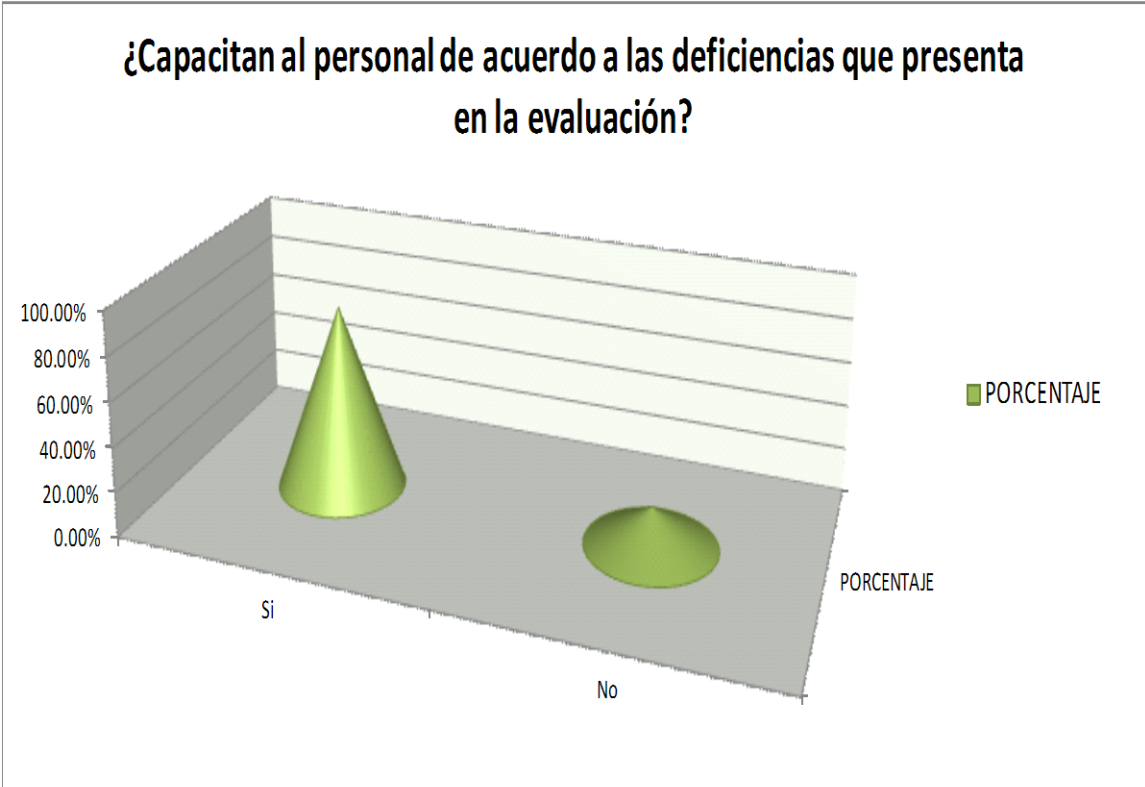
COMENTARIO: La mayoría de los gerentes hacen del conocimiento que los empleados son recompensados por su buen desempeño dentro de la institución, ya sea por un período aproximado de 2 veces por año o según se muestre en las evaluaciones, es decir por el logro de objetivos y metas. Mientras tanto casi un 18% dice que no son recompensados, esto debido a que en estas Cooperativas no se consideran dichas retribuciones como parte de su remuneración.

PREGUNTA 15. ¿Capacitan al personal de acuerdo a las deficiencias que presenta en la evaluación?

OBJETIVO: Conocer si en la cooperativa lleva a cabo un plan de capacitación a partir de las deficiencias encontradas en la evaluación del personal.

Tabla No.72

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	42	82.35%
No	9	17.65%
TOTAL	51	100.00%



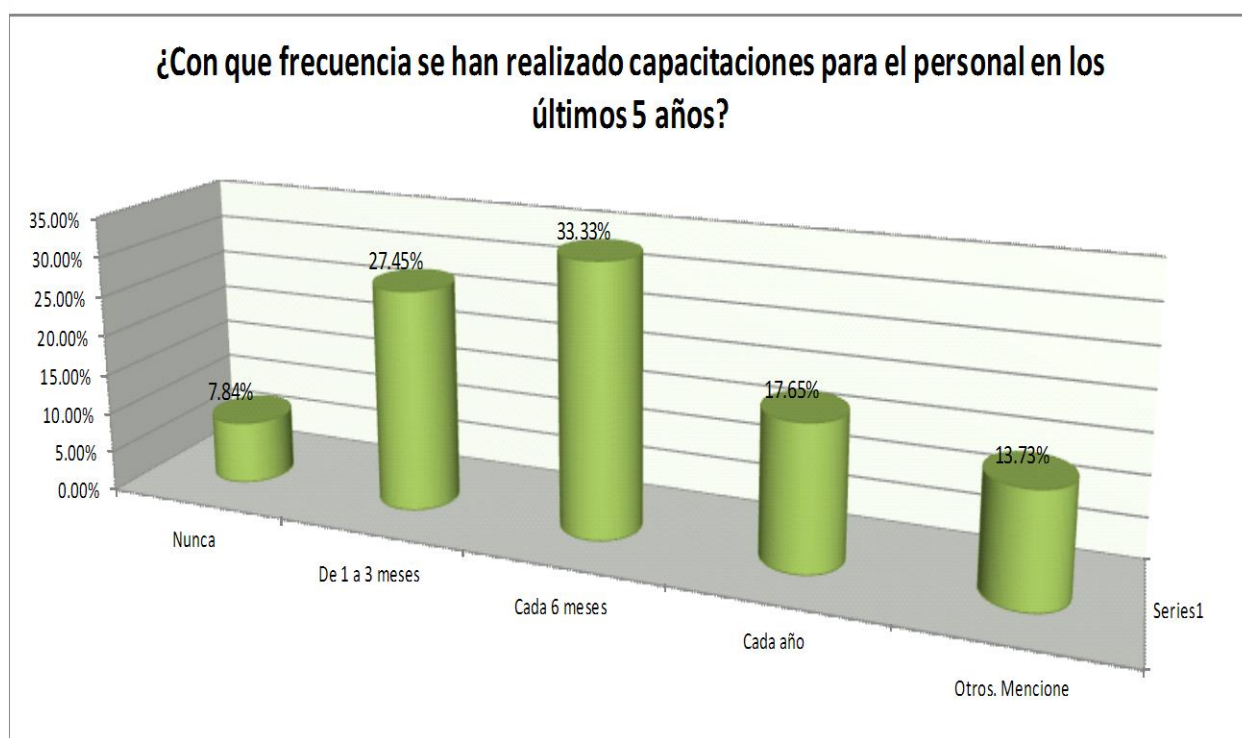
COMENTARIO: Del total de los entrevistados, un 82% manifiesta que al personal se le capacita de acuerdo a las deficiencias que presentan en la evaluación de personal.

PREGUNTA 16. ¿Con que frecuencia se han realizado capacitaciones para el personal en los últimos 5 años?

OBJETIVO: Definir la periodicidad con la que se realizan las capacitaciones en la institución.

Tabla No.73

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	4	7.84%
De 1 a 3 meses	14	27.45%
Cada 6 meses	17	33.33%
Cada año	9	17.65%
Otros. Mencione	7	13.73%
TOTAL	51	100.00%



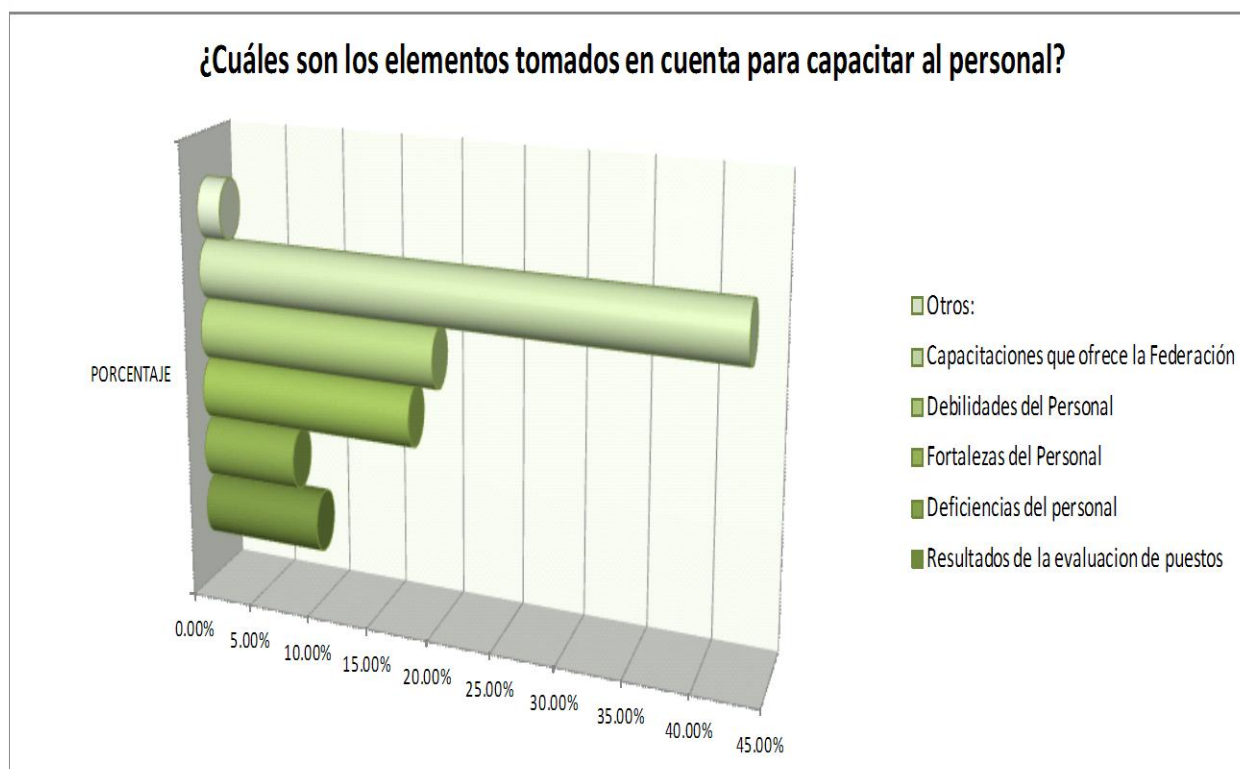
COMETNARIO: Las capacitaciones en los últimos 5 años, según los gerentes, tienen una frecuencia de cada 6 meses, ya sea, impartidas por la federación o por los datos que muestran las evaluaciones del personal, otra parte manifiesta también se dan de 1 a 3 meses porque muchas veces la federación imparte en general capacitaciones que ayudan a todo el personal de la entidad para el logro de metas y objetivos estratégicos.

PREGUNTA 17. ¿Cuáles son los elementos tomados en cuenta para capacitar al personal?

OBJETIVO: Identificar de manera concreta los elementos que más influyen para la capacitación del personal dentro de cada cooperativa.

Tabla No. 74

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Resultados de la evaluacion de puestos	5	9.80%
Deficiencias del personal	4	7.84%
Fortalezas del Personal	9	17.65%
Debilidades del Personal	10	19.61%
Capacitaciones que ofrece la Federación	22	43.14%
Otros:	1	1.96%
TOTAL	51	100.00%



COMENTARIO: En FEDECACES los gerentes opinan que uno de los principales elementos para capacitar al personal son aquellas que se ofrecen dentro de la federación, ya que esta ayuda en gran medida con el buen servicio que se ofrece y con el cumplimiento de las metas, en segundo lugar consideran que son las debilidades que muestra el personal y como tercer punto las fortalezas que posee el personal en el área que se desempeña.

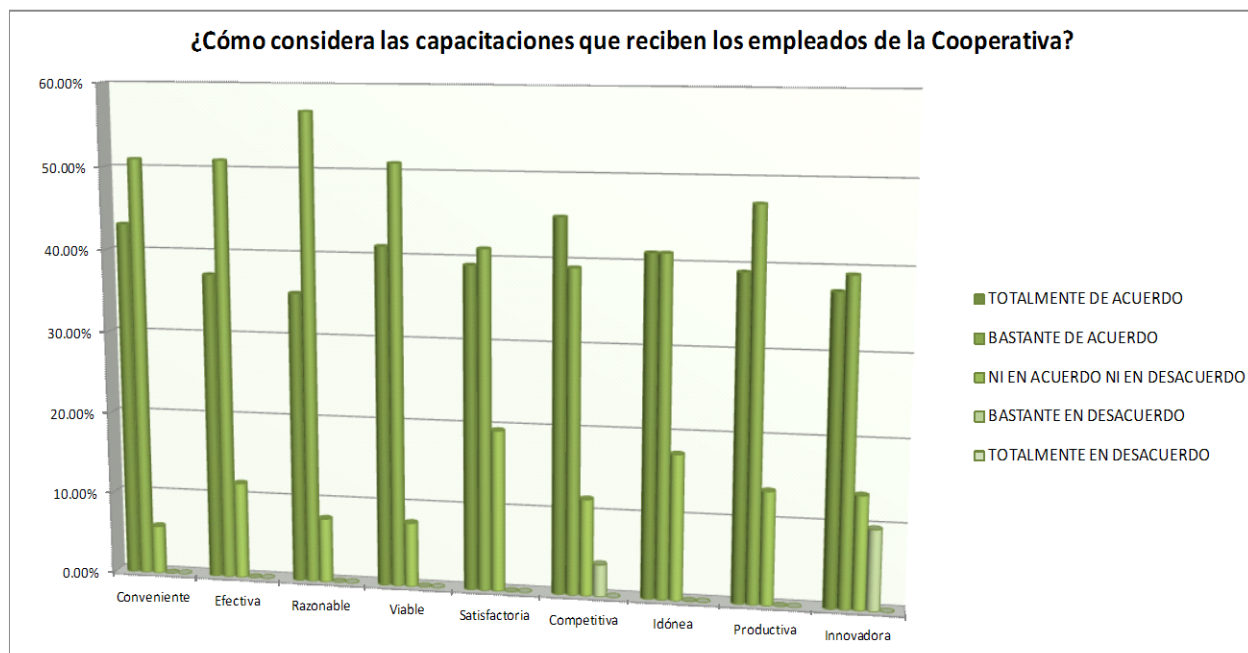
PREGUNTA 18. ¿Cómo considera las capacitaciones que reciben los empleados de la Cooperativa?

OBJETIVO: Conocer el criterio de los gerentes y jefes respecto a las capacitaciones de los empleados de la cooperativa.

Tabla No.75

	TOTALMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI EN	BASTANTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL
Conveniente	22	26	3	0	0	51
Efectiva	19	26	6	0	0	51
Razonable	18	29	4	0	0	51
Viable	21	26	4	0	0	51
Satisfactoria	20	21	10	0	0	51
Competitiva	23	20	6	2	0	51
Idónea	21	21	9	0	0	51
Productiva	20	24	7	0	0	51
Innovadora	19	20	7	5	0	51

Conveniente	43.14%	50.98%	5.88%	0.00%	0.00%	100.00%
Efectiva	37.25%	50.98%	11.76%	0.00%	0.00%	100.00%
Razonable	35.29%	56.86%	7.84%	0.00%	0.00%	100.00%
Viable	41.18%	50.98%	7.84%	0.00%	0.00%	100.00%
Satisfactoria	39.22%	41.18%	19.61%	0.00%	0.00%	100.00%
Competitiva	45.10%	39.22%	11.76%	3.92%	0.00%	100.00%
Idónea	41.18%	41.18%	17.65%	0.00%	0.00%	100.00%
Productiva	39.22%	47.06%	13.73%	0.00%	0.00%	100.00%
Innovadora	37.25%	39.22%	13.73%	9.80%	0.00%	100.00%



COMENTARIO: La mayoría de los gerentes en FEDECACES están bastante de acuerdo en que las capacitaciones que recibe el personal son convenientes, efectivas y viables con un 51%, mientras que las consideran satisfactorias e idóneas con un 41%, así mismo son consideradas razonables con más del 56%, competitivas e innovadoras con un 39% y productivas con un 47%.

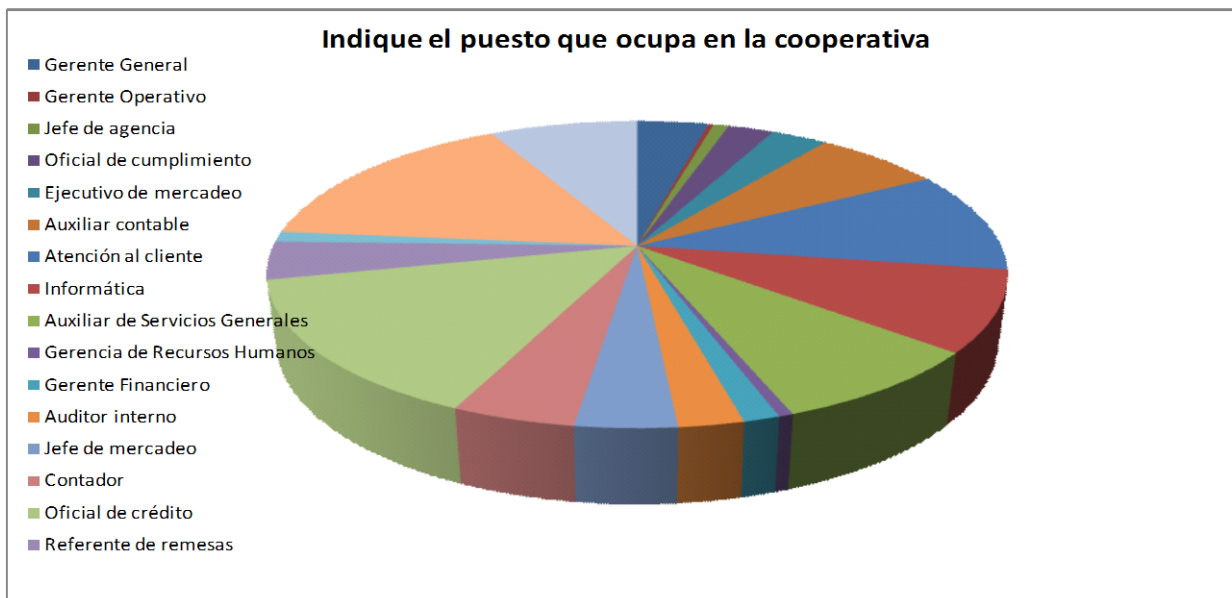
**Tabulaciones
Personal de
FEDECACES**

PREGUNTA 1. Indique el puesto que ocupa en la cooperativa:

OBJETIVO: Identificar el puesto que el empleado tiene dentro de la cooperativa.

TABLA No 76

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente General	14	3,7%
Gerente Operativo	1	0,3%
Jefe de agencia	3	0,8%
Oficial de cumplimiento	9	2,4%
Ejecutivo de mercadeo	11	2,9%
Auxiliar contable	25	6,7%
Atención al cliente	40	10,7%
Informática	32	8,5%
Auxiliar de Servicios Generales	31	8,3%
Gerencia de Recursos Humanos	2	0,5%
Gerente Financiero	5	1,3%
Auditor interno	9	2,4%
Jefe de mercadeo	14	3,7%
Contador	17	4,5%
Oficial de crédito	55	14,7%
Referente de remesas	15	4,0%
Asistente secretario	4	1,1%
Cajeros	59	15,7%
Otros	29	7,7%
TOTAL	375	100,0%



COMENTARIO: El estudio realizado en las cooperativas afiliadas a FEDECACES, fué contestada por 375 de sus implados, que ocupan puestos operativos como : Atención Al cliente con un diez por ciento de participación, más del catorce por ciento el de Oficial de Crédito, más del quince por ciento son cajeros, es de destacar, que son ellos los de mayor participación en el estudio; entre los mandos medios tenemos a los Jefes de Agencia , Jefe de mercadeo con un porcentaje de participación en la encuesta del punto ocho y casi cuatro por ciento respectivamente; en cuanto a los puestos de mando superior tenemos a Gerente General con participación más de tres por ciento, Gerente Financiero más de uno por ciento, y el punto cinco por ciento de Gerentes de recursos Humanos.

PREGUNTA 2. ¿Cuántos años tiene de laborar en la cooperativa?

OBJETIVO: Pregunta filtro, que nos indica el tiempo que tiene el empleado de trabajar dentro de la cooperativa, y nos permite definir la validez de sus respuestas.

TABLA No 77

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 3 meses	57	15,2%
De 6 a 12 meses	70	18,7%
Un año	34	9,1%
Un año y medio	35	9,3%
Dos años	42	11,2%
Más de 2 años	137	36,5%
TOTAL	375	100,0%



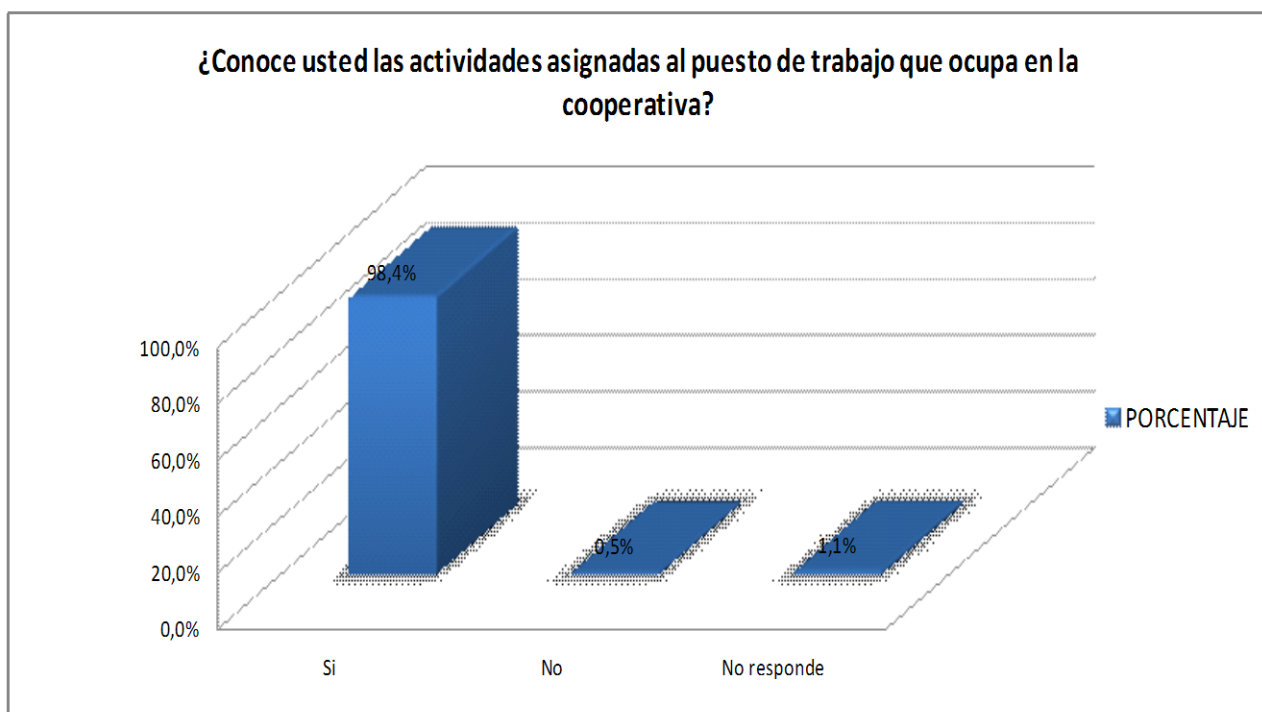
COMENTARIO:El treinta y seis por ciento de los empleados consultados, tienen más de 2 años de trabajar para la misma cooperativa, arriba del quince por ciento tienen entre 1 y 3 meses, es decir, que en los cuestionamientos acerca de las capacitaciones, a sus respuestas no las tomaremos en cuenta, por que los empleados ubicados en este tramo, carecer de conocimiento personal de esas experiencias en la cooperativa; casi el diecinueve por ciento, dicen tener entre 6 meses a un año, y más del dieciocho por ciento tienen entre un año y año y medio con el mismo empleador.

PREGUNTA 3. ¿Conoce usted las actividades asignadas al puesto de trabajo que ocupa en la cooperativa?

OBJETIVO: Determinar si el empleado conoce las funciones que le han sido asignadas al puesto de trabajo que desarrolla dentro de la cooperativa.

TABLA No 78

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	369	98,4%
No	2	0,5%
No responde	4	1,1%
TOTAL	375	100%



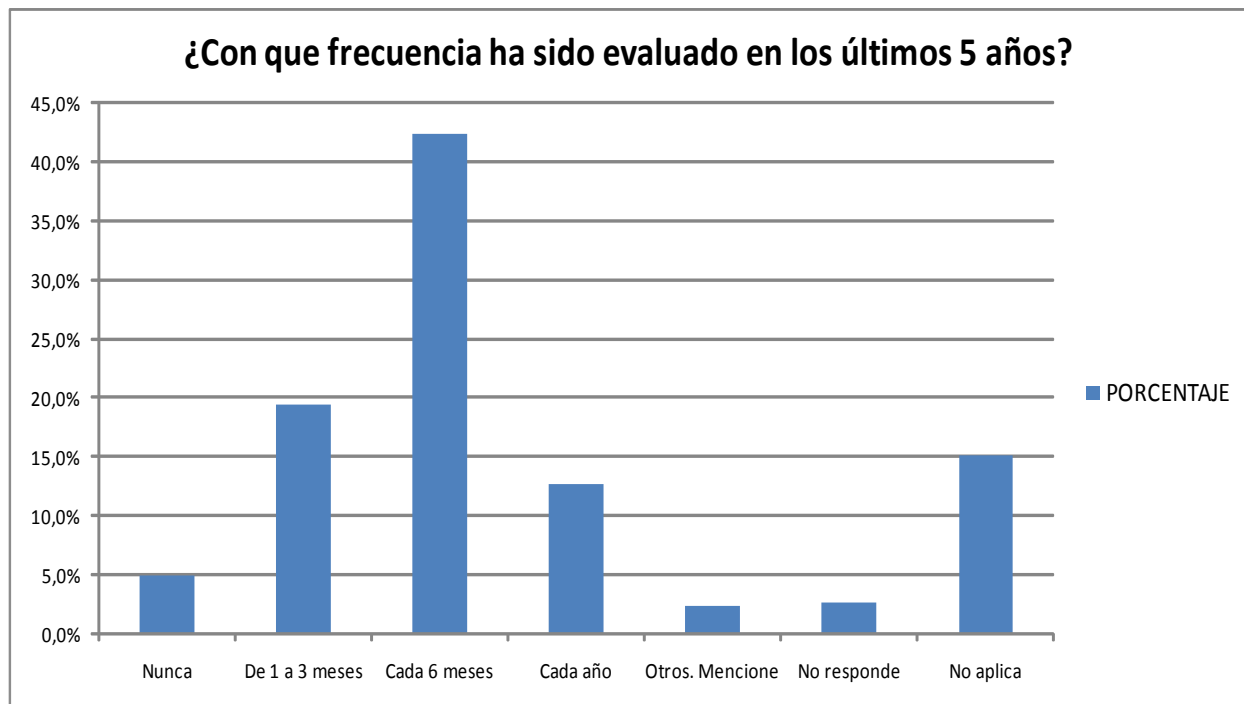
COMENTARIO: En general, los empleados encuestados conocen cuáles son sus funciones, actividades y responsabilidades en el trabajo que ocupan en la cooperativa que labora, pues éstos representan aproximadamente el cien por ciento solamente el punto cinco por ciento, dice desconocerlas.

PREGUNTA 4. ¿Con que frecuencia ha sido evaluado en los últimos 5 años?

OBJETIVO: Establece la frecuencia en la que se realizan las evaluaciones en la cooperativa, confirmando lo establecido por la jefatura.

TABLA No 79

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	19	5,1%
De 1 a 3 meses	73	19,5%
Cada 6 meses	159	42,4%
Cada año	48	12,8%
Otros. Mencione	9	2,4%
No responde	10	2,7%
No aplica	57	15,2%
TOTAL	375	100,0%



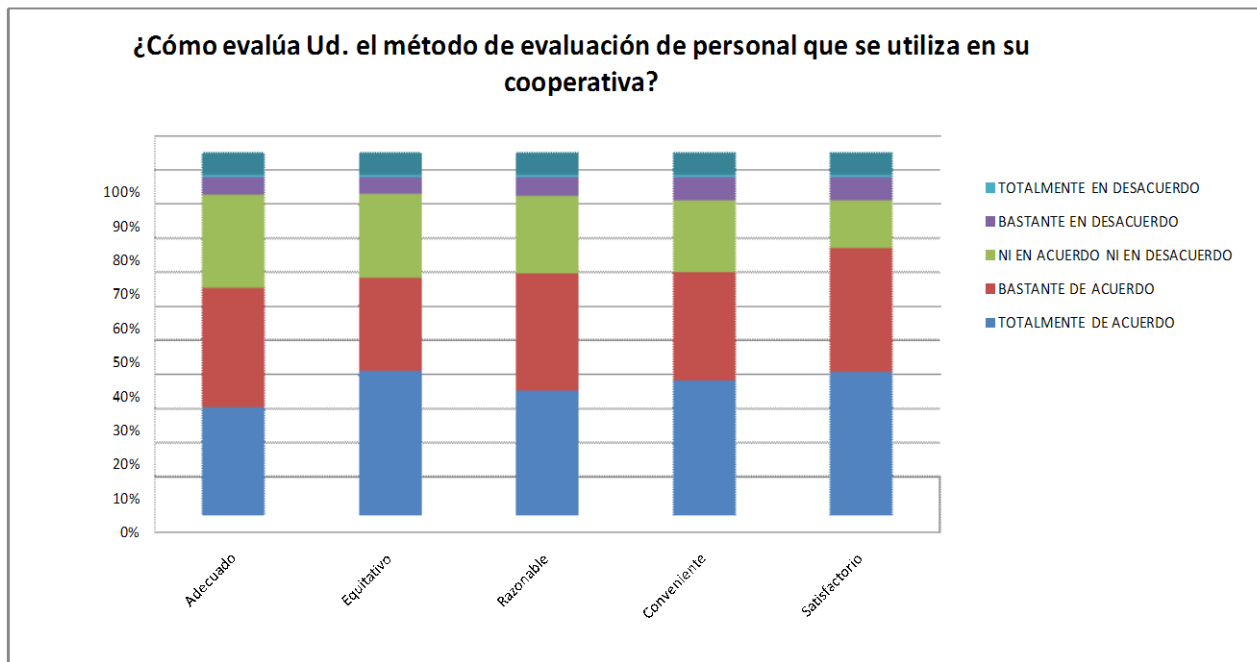
COMENTARIO: La frecuencia con que se realizan las evaluaciones en las cooperativas es cada 6 meses, así lo afirman casi del cuarenta y cinco por ciento de los empleados encuestados, ésta política no es imperante en la totalidad de las cooperativas pues aproximadamente el veinte por ciento dicen ser evaluados con una frecuencia de entre 1 a 3 meses, y un poco menos del quince por ciento expresaron que son evaluados cada año.

PREGUNTA 5. ¿Cómo evalúa Ud. el método de evaluación de personal que se utiliza en su cooperativa?

OBJETIVO: Conocer la apreciación que tienen los empleados del método de evaluación que es utilizado en la cooperativa para medir su desempeño.

TABLA No. 80

	TOTALMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL
Adecuado	98	108	84	16	2	308
Equitativo	131	84	76	15	2	308
Razonable	113	106	70	17	2	308
Conveniente	122	98	65	21	2	308
Satisfactorio	130	112	43	21	2	308
No aplica	57					
No responde	10					375
PORCENTAJE						
Adecuado	26,1%	28,8%	22,4%	4,3%	0,5%	100,0%
Equitativo	34,9%	22,4%	20,3%	4,0%	0,5%	100,0%
Razonable	30,1%	28,3%	18,7%	4,5%	0,5%	100,0%
Conveniente	32,5%	26,1%	17,3%	5,6%	0,5%	100,0%
Satisfactorio	34,7%	29,9%	11,5%	5,6%	0,5%	100,0%
No responde	2,7%					
No aplica	15,2%					



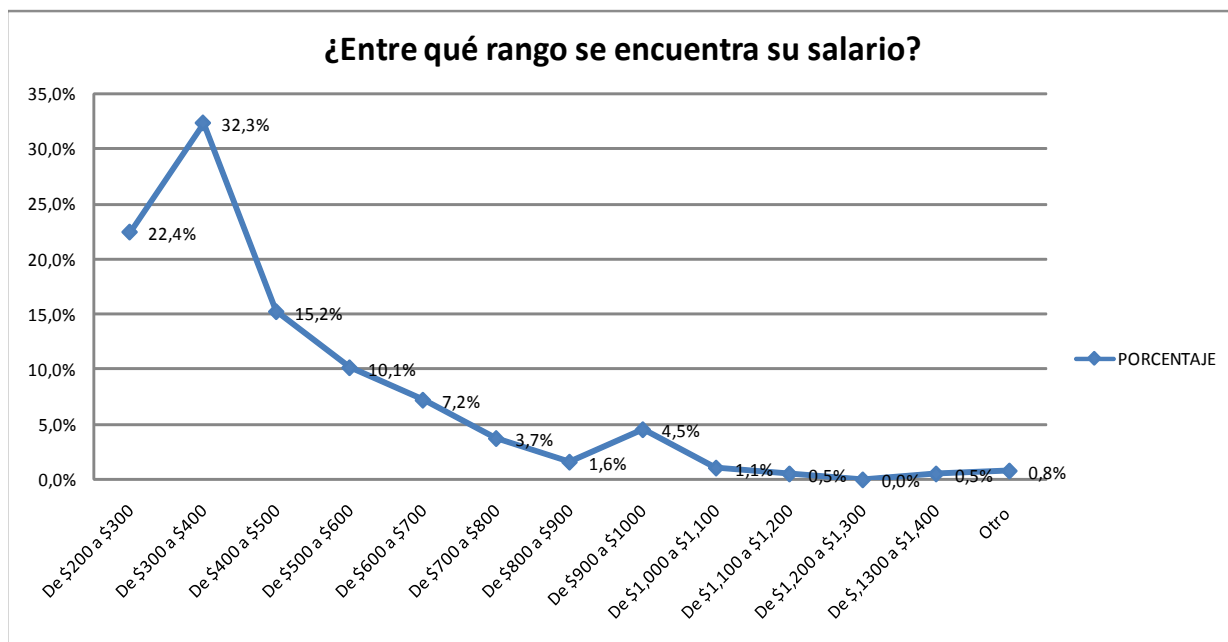
COMENTARIO: Al consultar a los empleados su parecer sobre algunas características del método de evaluación utilizado en la cooperativa, observamos que entre el treinta y el treinta y cinco por ciento están totalmente de acuerdo con las características mencionadas; no obstante alrededor del treinta por ciento están bastante de acuerdo; es de destacar que solamente el punto cinco por ciento están en total desacuerdo con las características de método de evaluación.

PREGUNTA 6. Según la siguiente escala salarial, ¿Entre qué rango se encuentra su salario?

OBJETIVO: Identificar el rango en que se encuentra el salario del empleado, para conocer la escala salarial actual.

TABLA No 81

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De \$200 a \$300	84	22,4%
De \$300 a \$400	121	32,3%
De \$400 a \$500	57	15,2%
De \$500 a \$600	38	10,1%
De \$600 a \$700	27	7,2%
De \$700 a \$800	14	3,7%
De \$800 a \$900	6	1,6%
De \$900 a \$1000	17	4,5%
De \$1,000 a \$1,100	4	1,1%
De \$1,100 a \$1,200	2	0,5%
De \$1,200 a \$1,300	0	0,0%
De \$1,300 a \$1,400	2	0,5%
Otro	3	0,8%
TOTAL	375	100,0%



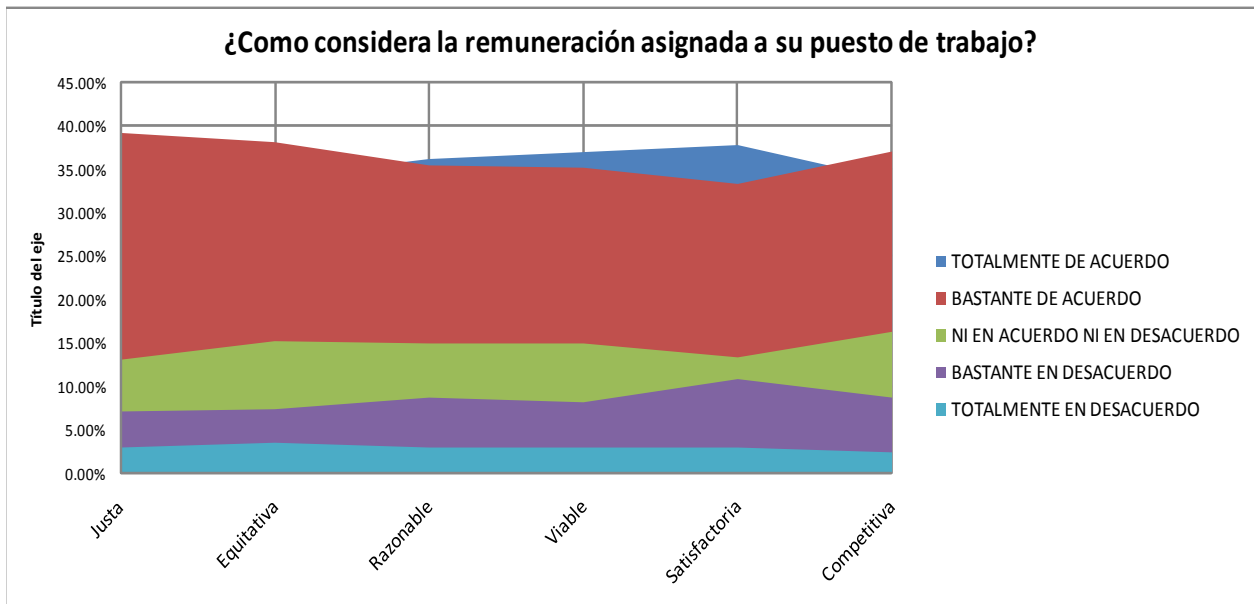
COMENTARIO: La información refleja que casi el treinta y cinco por ciento de los consultados obtienen un salario de entre \$300 y \$400 Dólares, es necesario mencionar que en el rango salarial establecido, de \$200 a \$300, se encuentran alrededor de un cuarto de los empleados encuestados, y que el setenta por ciento ganan mensualmente menos de \$500. Solamente en algunas cooperativas los puestos Gerenciales tienen un salario superior a los \$1000 dólares.

PREGUNTA 7. ¿Como considera la remuneración asignada a su puesto de trabajo?

OBJETIVO: Conocer la percepción de los empleados respecto a la remuneración a signada a su respectivo puesto de trabajo.

TABLA No 82

	TOTALMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL
Justa	135	147	49	27	11	375
Equitativa	128	143	57	28	13	375
Razonable	136	133	56	33	11	375
Viable	139	132	56	31	11	375
Satisfactoria	142	125	50	41	11	375
Competitiva	127	139	61	33	9	375
No responde	6					375
PORCENTAJE						
Justa	36.00%	39.20%	13.07%	7.20%	2.93%	100.0%
Equitativa	34.1%	38.13%	15.20%	7.47%	3.47%	100.0%
Razonable	36.3%	35.47%	14.93%	8.80%	2.93%	100.0%
Viable	37.1%	35.20%	14.93%	8.27%	2.93%	100.0%
Satisfactoria	37.9%	33.33%	13.33%	10.93%	2.93%	100.0%
Competitiva	33.9%	37.07%	16.27%	8.80%	2.40%	100.0%
No responde	1.6%					



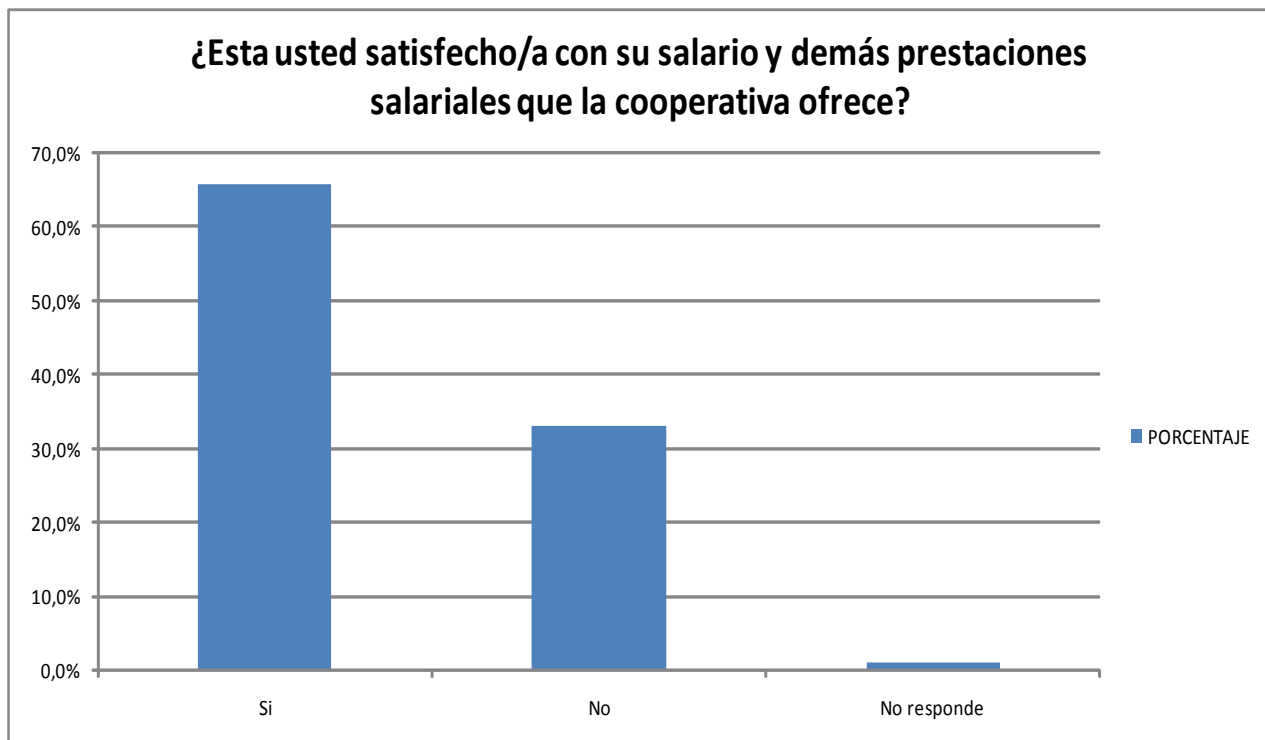
COMENTARIO: Los empleados entrevistados consideran que la remuneración asignada a su puesto de trabajo reúne las características necesarias, puesto que más de tres cuartas partes dicen estar de acuerdo con ellas, cabe destacar que el veinte por ciento de los participantes no están satisfechos con la remuneración establecida.

PREGUNTA 8. ¿Esta usted satisfecho/a con su salario y demás prestaciones salariales que la cooperativa ofrece?

OBJETIVO: Establecer la apreciación que tienen los empleados, con relación a la política salarial de la institución.

TABLA No. 83

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	247	65,9%
No	124	33,1%
No responde	4	1,1%
TOTAL	375	100,0%



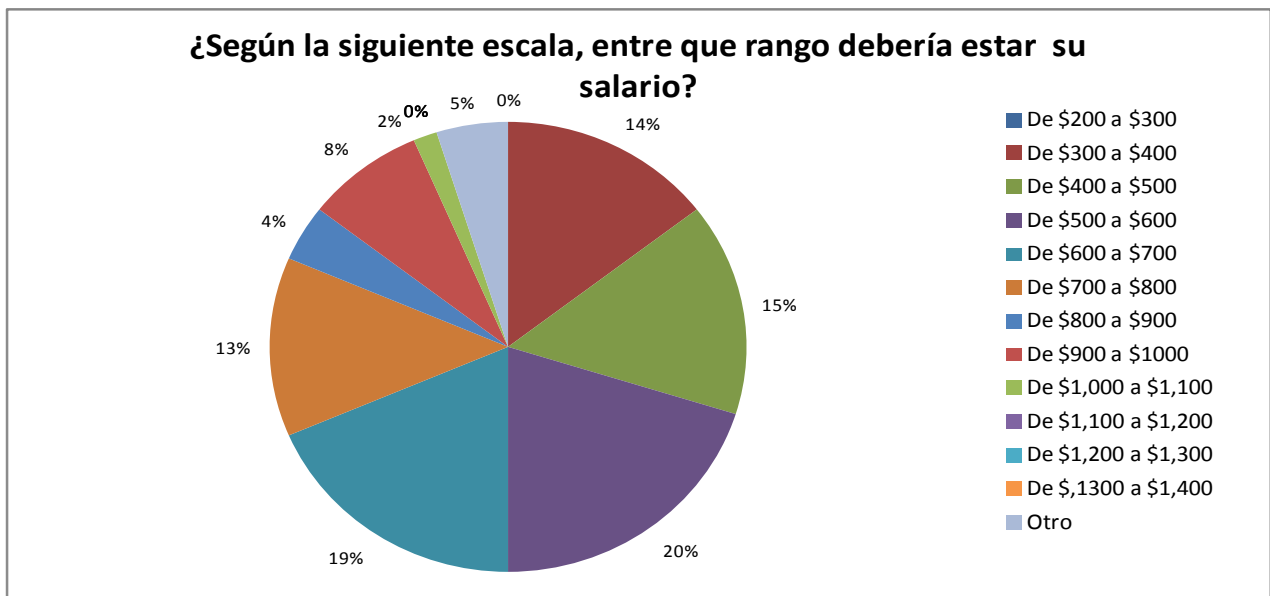
COMENTARIO: La mayoría de los empleados se sienten satisfechos/as con las prestaciones salariales que les otorga la cooperativa en la que trabaja, lo que se vincula con los resultados obtenidos en la pregunta número siete, ya que en ésta se estableció que la mayor proporción de los empleados están de acuerdo con las características de las remuneraciones asignadas a los puestos de trabajo. Es importante destacar que hay aproximadamente un treinta y cinco por ciento que no está conforme con el salario que obtiene trabajando en la cooperativa.

PREGUNTA 9. ¿Según la siguiente escala, entre que rango debería estar su salario?

OBJETIVO: Definir el rango salarial que el empleado considera más conveniente para el puesto que ocupa.

TABLA No 84

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De \$200 a \$300	0	0.0%
De \$300 a \$400	18	14.5%
De \$400 a \$500	19	15.3%
De \$500 a \$600	25	20.2%
De \$600 a \$700	23	18.5%
De \$700 a \$800	16	12.9%
De \$800 a \$900	5	4.0%
De \$900 a \$1000	10	8.1%
De \$1,000 a \$1,100	2	1.6%
De \$1,100 a \$1,200	0	0.0%
De \$1,200 a \$1,300	0	0.0%
De \$1,300 a \$1,400	0	0.0%
Otro	6	4.8%
TOTAL	124	100.0%



COMENTARIO: A esta interrogante solamente contestaron casi el 35% de los empleados que en la pregunta numero 8 dijeron no estar de acuerdo con su salarios y demas prestaciones salariales que la cooperativas les ofrece, por tanto, no se sienten satisfechos, entre ellos el 40% considera conveniente un salario que ronde los \$500.00 a \$700.00 Dolares.

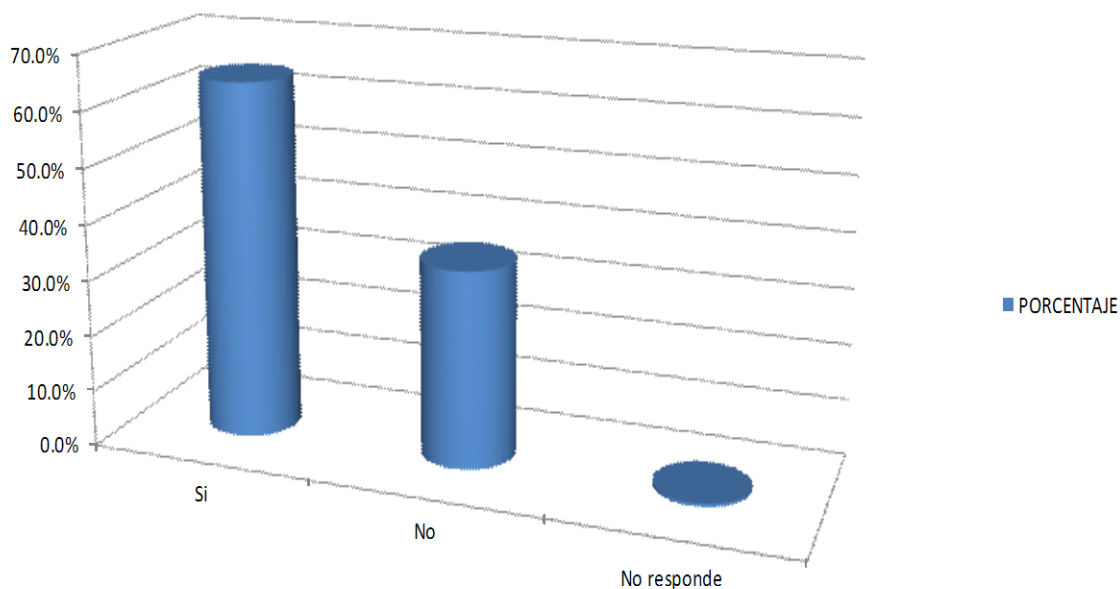
PREGUNTA 10. ¿Considera que los salarios asignados a los puestos de trabajo son acuerdos a la capacidad de cada uno de los empleados?

OBJETIVO: Conocer la apreciación de los empleados respecto a la asignación salarial de los puestos de trabajo y la capacidad que demuestran sus compañeros para el desempeño de sus labores en los puestos que ocupan.

TABLA No 85

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	241	64.3%
No	132	35.2%
No responde	2	0.5%
TOTAL	375	100.0%

¿Considera que los salarios asignados a los puestos de trabajo son acuerdos a la capacidad de cada uno de los empleados?



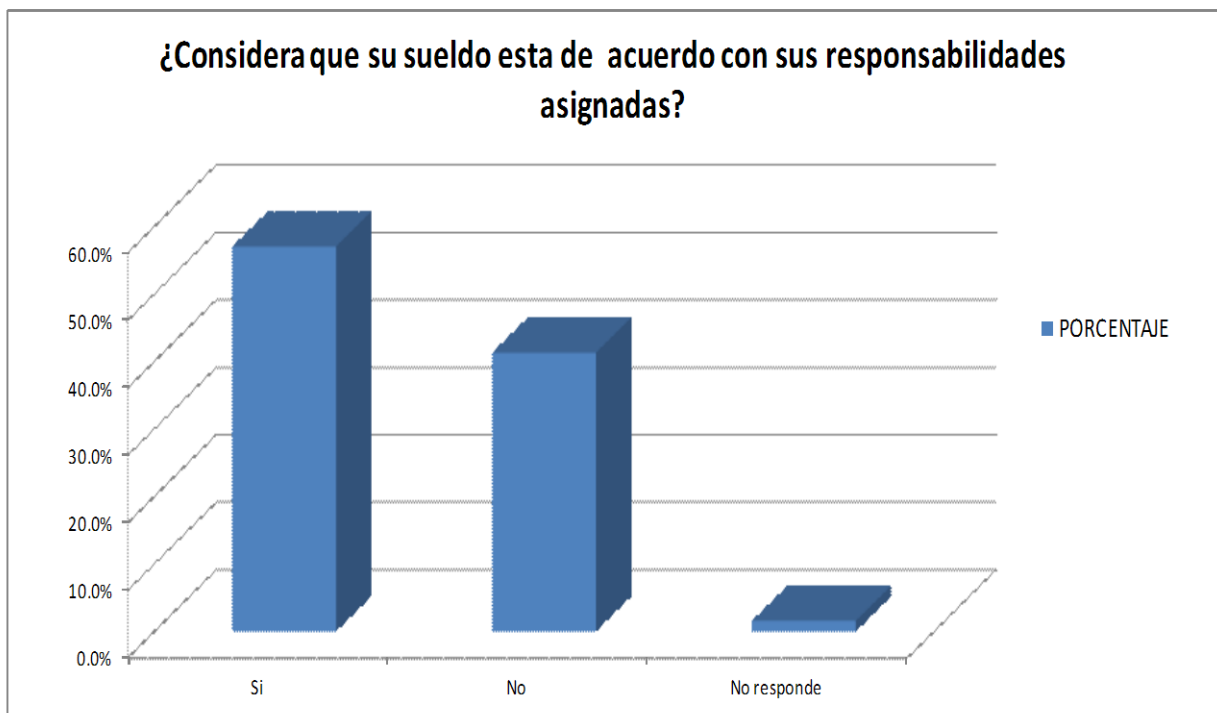
COMENTARIO: Más de la mitad de los empleados consultados, dicen que los salarios asignados a los puestos de trabajo están acorde a las capacidades de cada uno de los empleados que los ocupa; sin embargo más de un tercio de ellos no está de acuerdo con ésta afirmación.

PREGUNTA 11. ¿Considera que su sueldo esta de acuerdo con sus responsabilidades asignadas?

OBJETIVO: Conocer la valoración que tiene el empleado en lo referente al nivel de responsabilidad de su puesto de trabajo y la correspondiente asignación salarial.

TABLA No 86

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	214	57.1%
No	155	41.3%
No responde	6	1.6%
TOTAL	375	100.0%



COMENTARIO: Al preguntarle a los empleados respecto a sus responsabilidades en su puesto de trabajo y su correspondiente nivel salarial, más de la mitad respondió que están de acuerdo, esta interrogante es vinculante con la pregunta número diez, en la que la mayoría de los empleados manifestaban que los salarios asignados a los puestos de trabajo están acorde a las capacidades de cada uno de los empleados que los ocupa. No obstante, más del cuarenta por ciento de los empleados dicen que sus responsabilidades no están de acuerdo con su nivel salarial.

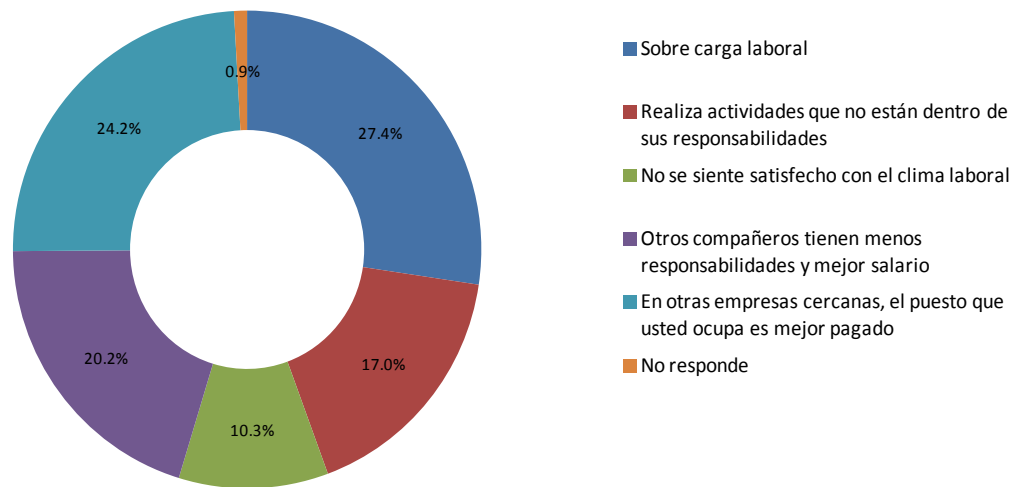
PREGUNTA 12. ¿Por cuales de las siguientes razones no esta de acuerdo?

OBJETIVO: Comprender los motivos que tienen los empleados al no estar de acuerdo con su responsabilidad v su respectivo salario .

TABLA No 87

TABLA	FRECUENCIA	% S/ MUESTRA	% S/ TOTAL
Sobre carga laboral	61	39.35%	27.4%
Realiza actividades que no están dentro de sus responsabilidades	38	24.52%	17.0%
No se siente satisfecho con el clima laboral	23	14.84%	10.3%
Otros compañeros tienen menos responsabilidades y mejor salario	45	29.03%	20.2%
En otras empresas cercanas, el puesto que usted ocupa es mejor pagado	54	34.84%	24.2%
No responde	2	1.29%	0.9%
TOTAL	223		
TOTAL DE LA MUESTRA	155		

¿Por cuales de las siguientes razones no esta de acuerdo?



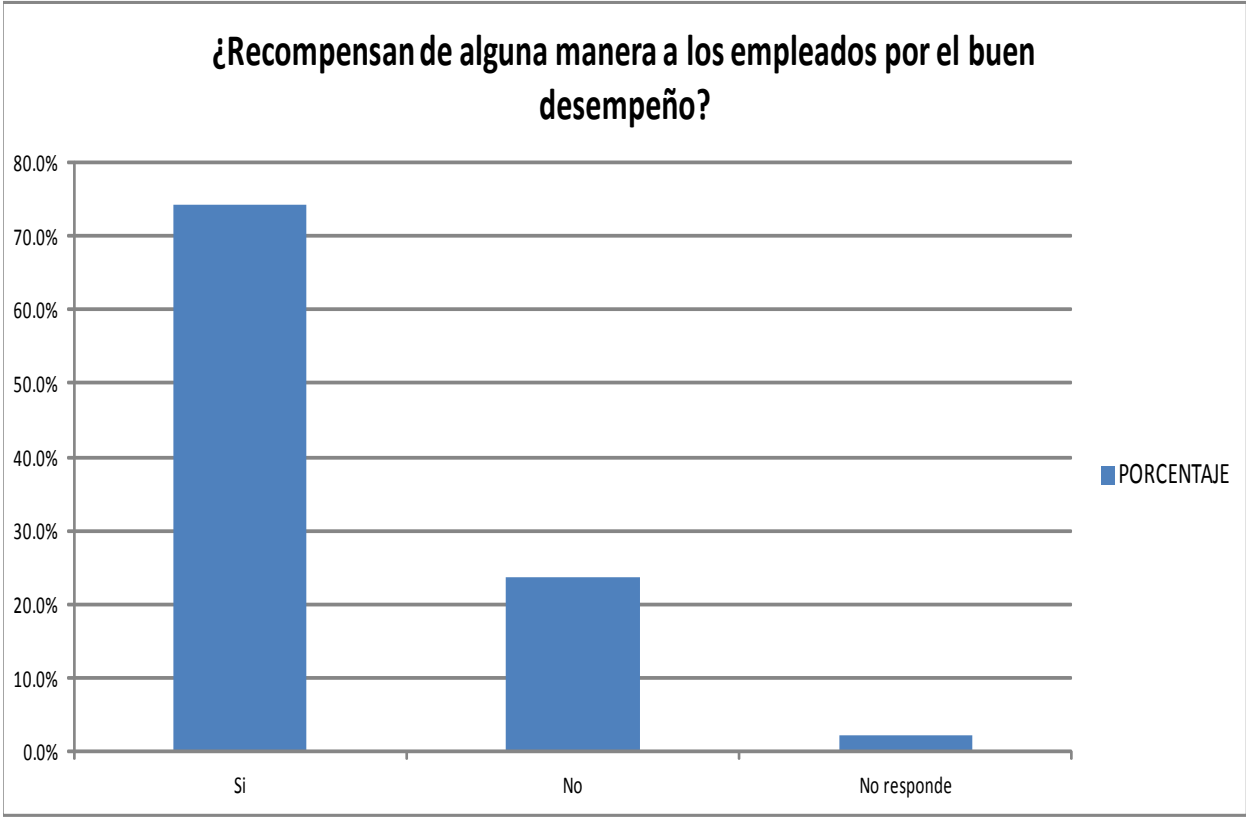
COMENTARIO: A más del cuarenta por ciento de los empleados que respondió de forma negativa a la pregunta anterior, se les consultó, los motivos de su respuesta, para ello se les presentó una serie de alternativas y se obtuvo que más de un cuarto de ellos, sienten sobrecarga en sus labores; otra porción similar manifestó que tienen conocimiento que en otras empresas los empleados que ocupan el mismo cargo son mejor remunerados; más del 10% opto por la alternativa que manifiesta no estar satisfecho con el clima laboral; más del 20% se inclinaron por la que expresa que otros compañeros tienen menos responsabilidades y gozan de mejor salario; y similar proporción dicen que realizan actividades que no están dentro de sus responsabilidades.

PREGUNTA 13. ¿Recompensan de alguna manera a los empleados por el buen desempeño?

OBJETIVO: Conocer si los empleados perciben alguna recompensa por su buen desempeño en las labores que desarrolla en la cooperativa.

TABLA No 88

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	278	74.1%
No	89	23.7%
No responde	8	2.1%
TOTAL	375	100.0%



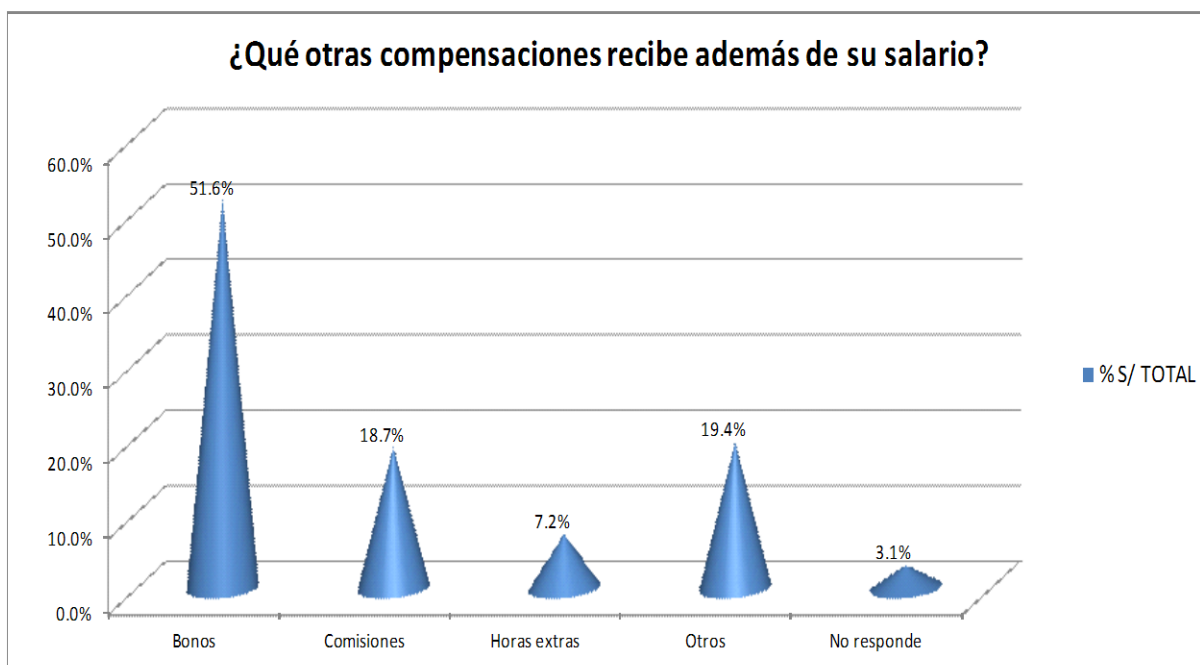
COMENTARIO: Siete de cada diez empleados dice que es recompensado por el esfuerzo adicional en su trabajo, a pesar que esta no es una política generalizada en las cooperativas por que dos de cada diez encuestados, expresan no recibir ninguna recompensa adicional por su desempeño.

PREGUNTA 14. ¿Qué otras compensaciones recibe además de su salario?

OBJETIVO: Conocer de los lineamientos institucionales acerca de los sueldos y salarios hasta la fecha.

TABLA No 89

TABLA	FRECUENCIA	% S/ MUESTRA	% S/ TOTAL
Bonos	237	63.20%	51.6%
Comisiones	86	22.93%	18.7%
Horas extras	33	8.80%	7.2%
Otros	89	23.73%	19.4%
No responde	14	3.73%	3.1%
TOTAL	459		
TOTAL DE LA MUESTRA	375		



COMENTARIO: Al consultar a los empleados, la forma como son recompensados por buen desempeño, más de la mitad de los consultados respondió que lo hacen a través de abonos, casi el 19% dice que es recompensado con comisiones; más del 7% lo recompensan con pago de horas extra; más del 19% es recompensado con otro tipo de prestaciones, entre las que se encuentran viáticos, transporte, alimentación, recreación entre otros; un 3% de los empleados no respondió.

PREGUNTA 15. ¿Cumple con sus expectativas el trabajo que desempeña en la cooperativa?

OBJETIVO: Conocer el grado y nivel de satisfacción en cuanto a intereses personales que tiene el empleado al trabajar dentro de la institución.

TABLA No 90

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	315	84.0%
No	43	11.5%
No responde	17	4.5%
TOTAL	375	100.0%



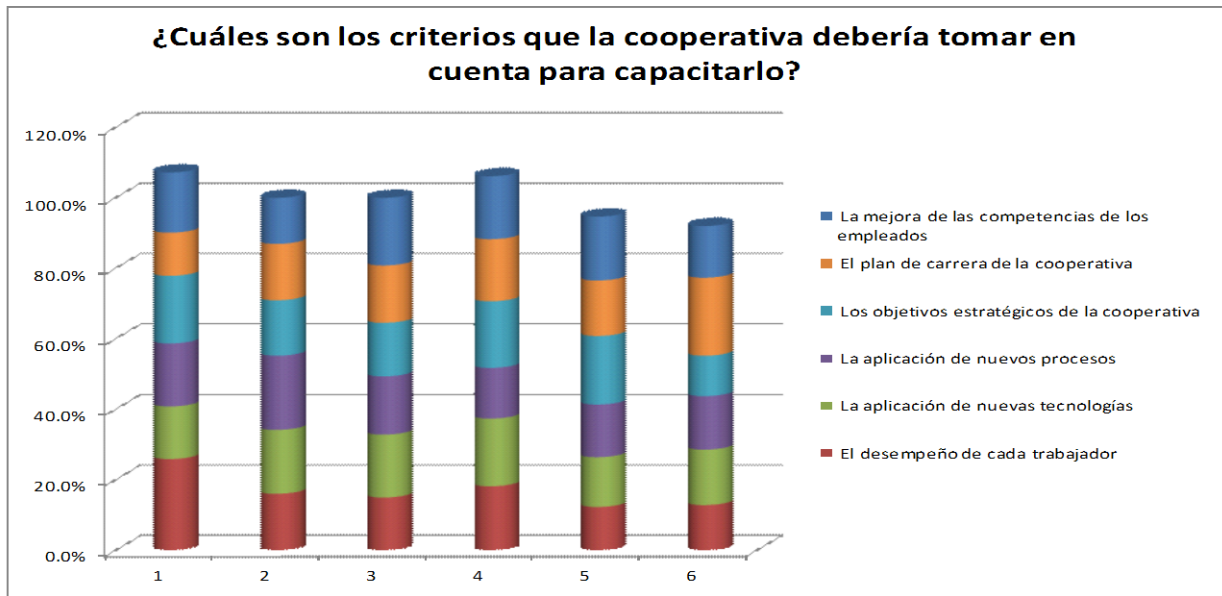
COMENTARIO: Ocho de cada diez empleados expresan que el trabajo que desarrollan en la cooperativa llena sus expectativas, es decir, piensan que sus intereses personales pueden ser logrados trabajando para la cooperativa.

PREGUNTA 16. ¿Cuáles son los criterios que la cooperativa debería tomar en cuenta para capacitarlo? (Enumere según importancia del 1 al 6)

OBJETIVO: Identificar los criterios que deben tomarse en consideración según los empleados para mejorar el programa de capacitación que posee la cooperativa.

TABLA No 91

TABLA	CLASIFICACION POR IMPORTANCIA.						FRECUENCIA
	1	2	3	4	5	6	
El desempeño de cada	97	60	56	68	46	48	375
La aplicación de	56	68	67	72	53	59	375
La aplicación de	67	79	62	54	56	57	375
Los objetivos	72	59	57	71	73	43	375
El plan de carrera de	46	60	61	66	59	83	375
La mejora de las	64	49	72	67	68	55	375
PORCENTAJE							
El desempeño de cada	25.9%	16.0%	14.9%	18.1%	12.3%	12.8%	100.0%
La aplicación de	14.9%	18.1%	17.9%	19.2%	14.1%	15.7%	100.0%
La aplicación de	17.9%	21.1%	16.5%	14.4%	14.9%	15.2%	100.0%
Los objetivos	19.2%	15.7%	15.2%	18.9%	19.5%	11.5%	100.0%
El plan de carrera de	12.3%	16.0%	16.3%	17.6%	15.7%	22.1%	100.0%
La mejora de las	17.1%	13.1%	19.2%	17.9%	18.1%	14.7%	100.0%



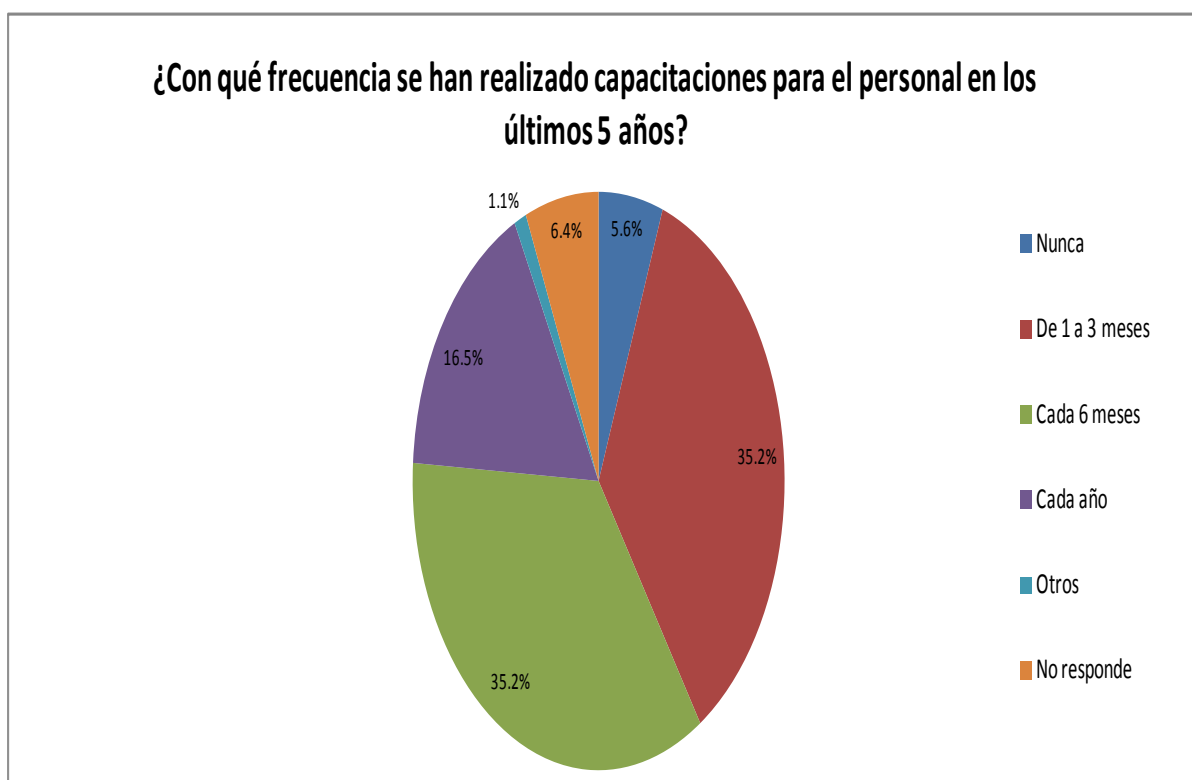
COMENTARIO: El veinticinco por ciento de los empleados consultados opinan que los criterios que deberían tomarse en cuenta para fortalecer el programa de capacitación son: primero, el desempeño de cada trabajador, porque consideran que son el elemento dinamizador de toda institución; segundo, la aplicación de nuevos procesos, a fin de estar al corriente de las nuevas maneras de desarrollar sus labores en forma más competitiva; tercero, la mejora de las competencias de los empleados, un empleado con mejores capacidades es más productivo para la cooperativa; cuarto, la aplicación de nuevas tecnologías; quinto, los objetivos estratégicos de la cooperativa; y por último, el plan de carrera de la cooperativa o de crecimiento profesional para los empleados.

PREGUNTA 17. ¿Con qué frecuencia se han realizado capacitaciones para el personal en los últimos 5 años?

OBJETIVO: Conocer la periodicidad en la que se imparten las capacitaciones para el personal dentro de un periodo de 5 años en las cooperativas.

TABLA No 92

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	21	5.6%
De 1 a 3 meses	132	35.2%
Cada 6 meses	132	35.2%
Cada año	62	16.5%
Otros	4	1.1%
No responde	24	6.4%
TOTAL	375	100.0%



COMENTARIO: Los resultados destacan que tres de cada diez empleados dicen que son capacitados en un periodo comprendido de uno a tres meses, una proporción similar de encuestados dijeron ser capacitados cada 6 meses, lo que denota que en su mayoría las cooperativas tienen planes de capacitación periódica.

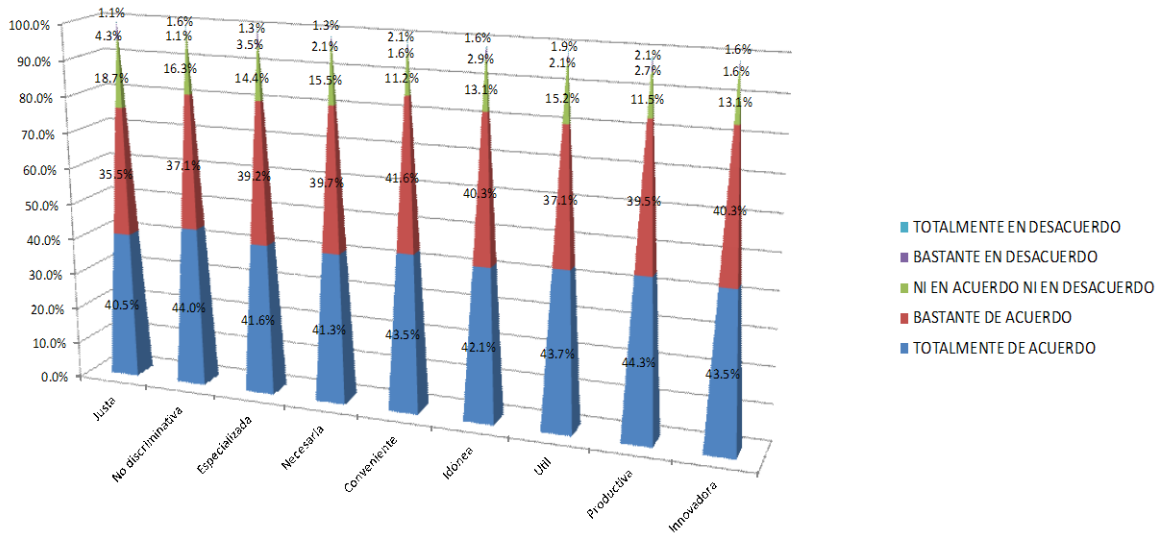
PREGUNTA 18. Según las siguientes características ¿Cómo considera las capacitaciones que se imparten a los empleados de la cooperativa?

OBJETIVO: Medir el grado de satisfacción de los empleados ante los programas de capacitación de la cooperativa.

TABLA No 93

	TOTALMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL
Justa	152	133	70	16	4	375
No discriminativa	165	139	61	4	6	375
Especializada	156	147	54	13	5	375
Necesaria	155	149	58	8	5	375
Conveniente	163	156	42	6	8	375
Idónea	158	151	49	11	6	375
Útil	164	139	57	8	7	375
Productiva	166	148	43	10	8	375
Innovadora	163	151	49	6	6	375
PORCENTAJE						
Justa	40.5%	35.5%	18.7%	4.3%	1.1%	100.0%
No discriminativa	44.0%	37.1%	16.3%	1.1%	1.6%	100.0%
Especializada	41.6%	39.2%	14.4%	3.5%	1.3%	100.0%
Necesaria	41.3%	39.7%	15.5%	2.1%	1.3%	100.0%
Conveniente	43.5%	41.6%	11.2%	1.6%	2.1%	100.0%
Idónea	42.1%	40.3%	13.1%	2.9%	1.6%	100.0%
Útil	43.7%	37.1%	15.2%	2.1%	1.9%	100.0%
Productiva	44.3%	39.5%	11.5%	2.7%	2.1%	100.0%
Innovadora	43.5%	40.3%	13.1%	1.6%	1.6%	100.0%

¿Cómo considera las capacitaciones que se imparten a los empleados de la cooperativa?



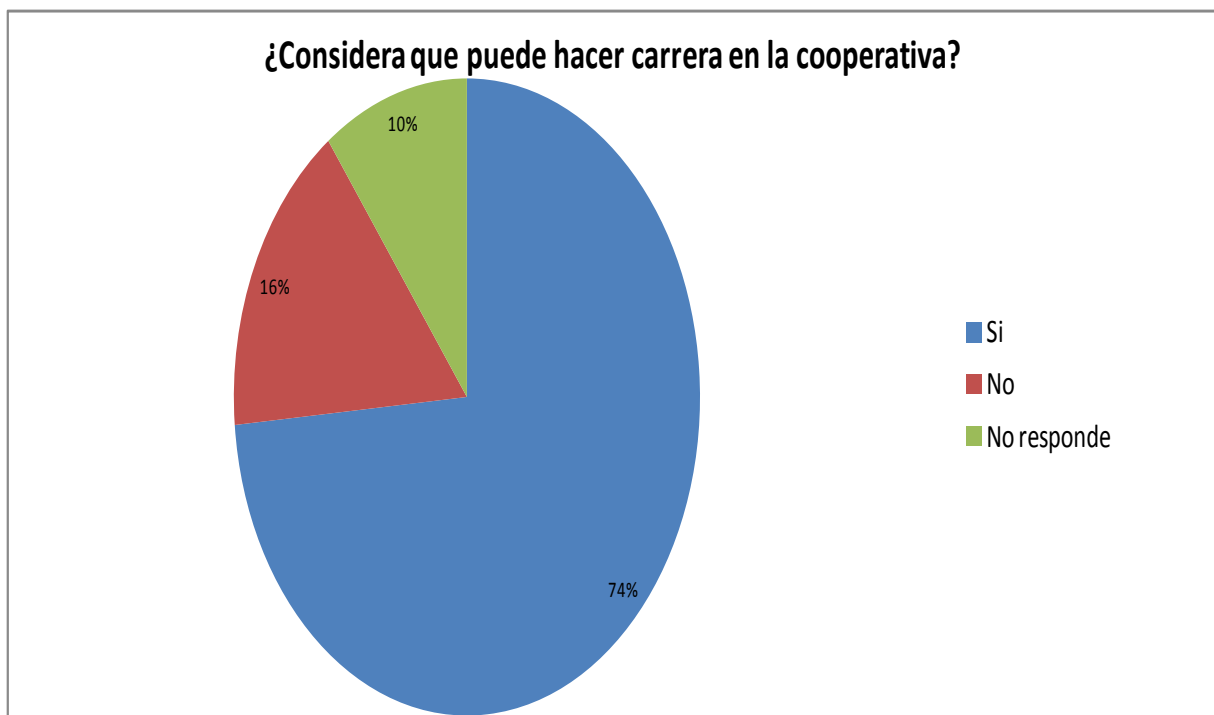
COMENTARIO: Ocho de cada diez empleados que participaron en el estudio expusieron que están de complacidos con el plan de capacitación de la cooperativas a las que pertenecen, no obstante, dos de cada diez dicen que el plan de capacitación no reúne las características necesaria para el fortalecimiento de las capacidades del personal de la organización.

PREGUNTA 19. ¿Considera que puede hacer carrera en la cooperativa?

OBJETIVO: Conocer si los empleados observan que pueden ser promovidos a un puesto superior en la institución.

TABLA No 94

TABLA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	276	73.6%
No	61	16.3%
No responde	38	10.1%
TOTAL	375	100.0%



COMENTARIO: Al consultar a los empleados sobre sus expectativas de crecimiento profesional en las cooperativas de FEDECACES, más del setenta y tres por ciento, dice que si tiene oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional; sin embargo, más del dieciséis por ciento opina que no tiene oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

ANEXO 4

PERFIL DE PUESTOS



**Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito
De las Afiliadas de FEDECACES de R.L.**

Manual de análisis y descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Ubicación administrativa: Gerencia General

Nombre del puesto:	GERENTE GENERAL
Depende de:	Consejo Administrativo
Relaciones laborales:	Con todas las gerencias de la empresa.

OBJETIVOS DEL PUESTO:

Velar porque exista equidad, comunicación y coordinación entre las gerencias de la empresa, y a su vez que se cumplan los objetivos y estrategias planificadas, delegar autoridad, responsabilidad y tareas a todas las gerencias, velar por el logro de las metas de la empresa a largo plazo.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Definir y establecer los objetivos de la empresa.
- Proporcionar metas claras y marco de tiempo en el cual éstas deban lograrse.
- Apoyar a todas las gerencias proporcionando todos los recursos a su alcance.
- Crear una imagen clara y concisa de la misión y la visión de la empresa.
- Velar por la rentabilidad de la empresa en todo momento.
- Fungir como director de las sesiones realizadas emitiendo la orden final acerca de las decisiones de vital importancia para la empresa.
- Procurar la ubicación de la empresa en el más alto grado competitivo con respecto de las similares en el mercado de

productos y servicios financieros.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad:	Profesional universitario en la carrera de Administración de empresas, Economía y Finanzas u otra similar. Maestría en Recursos Humanos o Finanzas.
Experiencia:	5 a 10 años de experiencia en puesto similar.
Capacidad analítica:	Debe tomar decisiones en situaciones no esperadas, que son dificultosas y de mucho riesgo para el logro de objetivos de la organización.
Competencias:	Perfecto dominio de computación en ambiente Windows, excelente manejo de personal, habilidad verbal, de redacción y de comunicación; alto grado de responsabilidad y compromiso con la empresa, inglés 100%, don de mando, pro activo, acostumbrado a trabajo bajo presión, manejo de Internet, capacidad de abstracción.

Responsabilidades:

- a) Por alcance de metas anuales de la empresa, por alcanzar las utilidades previstas para la empresa, por mantener objetivos claros y alcanzables para la empresa, por elevar las utilidades de la empresa y el nivel competitivo de la misma.
- b) No mantiene contacto con clientes externos, más que con las gerencias de la organización.
- c) Mantiene responsabilidad en valores hasta por \$600,000.00, con relación a cuentas bancarias de la organización y créditos que se otorgan y en equipo de

oficina.

d) Supervisa directa e indirectamente el trabajo de 31 personas.

e) Por toma de decisiones de alto nivel.

f) Por delegación a las gerencias de la empresa.

CONDICIONES

AMBIENTALES,

RIEGOS

DE

ACCIDENTE

Y

ESFUERZOS

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.

- Esfuerzo alto por el grado de responsabilidad.



**Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito
De las Afiliadas de FEDECACES de R.L.**

Manual de análisis y descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Ubicación administrativa: Departamento de Créditos y Cobros

Nombre del puesto:	OFICIAL DE CRÉDITOS
Depende de:	Gerente de Créditos y Cobros
Relaciones laborales:	Gerente de Créditos y Cobros, departamento de Administración y Finanzas, analistas de créditos y auxiliares de créditos, y jefes de departamento.

OBJETIVOS DEL PUESTO:

Velar por el cumplimiento de todas las operaciones del departamento de créditos, respetando las políticas crediticias vigentes, promoviendo el mejor servicio al cliente.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Planificación, coordinación, desarrollo, evaluación y control de la actividad crediticia en el departamento de Créditos y Cobros.
- Presentación de informes sobre el pago crediticio.
- Firma de emisión de créditos.
- Coordinar la presentación de expedientes de crédito a la Gerencia General y Gerente de Créditos y Cobros.
- Supervisión de personal del departamento.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad:	Carrera de Administración de empresas o Auditoría.
Experiencia:	2 años de experiencia en puesto similar.

Capacidad analítica:	Organiza regularmente la visita a clientes morosos, por parte de los cobradores, y toma algunas decisiones relacionadas en el área de créditos y cobros de no mucha trascendencia.
Competencias:	Computación en ambiente Windows, alto grado de iniciativa, habilidad numérica, manejo de personal y trabajo en equipo.
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> a) Manejo de documentación de cartera crediticia y otros datos importantes de clientes, que deben ser estrictamente confidenciales. b) Mantiene estrecha relación con clientes no conformes y algunos clientes morosos. c) Mantiene responsabilidad por \$5,000.00, en equipo sofisticado de oficina. d) Supervisa a 4 personas. e) Tomar de decisiones de crédito. 	
CONDICIONES AMBIENTALES, RIEGOS DE ACCIDENTE Y ESFUERZOS	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos. • Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.



**Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito
De las Afiliadas de FEDECACES de R.L.**

Manual de análisis y descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Ubicación administrativa: Departamento de Créditos y Cobros

Nombre del puesto:	JEFE DE CRÉDITOS Y COBROS
Depende de:	Jefe de Créditos
Relaciones laborales:	Jefe de créditos, auxiliar de créditos.

OBJETIVOS DEL PUESTO:

Velar porque se realice un análisis y la investigación de las solicitudes de crédito Y cobros de los clientes de la Cooperativa.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Asistir a los asesores de ventas en la concesión de créditos y cobros.
- Analizar la información recolectada de los clientes que solicitan créditos y cobros.
- Mantener y estudiar una posible cartera de clientes potenciales.
- Llevar un control apropiado que facilite el análisis de los créditos y cobros concedidos.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad:	Contador o Bachiller en computación con estudios en Administración de Empresas.
Experiencia:	3 años de experiencia en puesto similar.
Capacidad analítica:	Mantiene participación en la toma de decisiones, ya que si encuentra información que confirme que un cliente no califica para proveerle servicios, puede elegir la alternativa que más convenga a la Cooperativa
Competencias:	Computación en ambiente Windows, alto grado de iniciativa, habilidad numérica,

Responsabilidades:

- a) Manejo de información de clientes de la organización y la elaboración de análisis que pueden ser decisivos para la puesta en marcha de prestación de servicios.
- b) Mantener actualizada y ordenada la información concerniente a créditos y clientes de la empresa.
- c) Realizar reportes confiables acerca del estado crediticio de los clientes.
- d) Apoyar a los asesores de ventas en el proceso de ventas.
- e) Mantiene una estrecha relación por vía telefónica con clientes y codeudores.
- f) Mantiene responsabilidad por \$5,000.00 en equipo de oficina.

CONDICIONES**AMBIENTALES,****RIEGOS****DE****ACCIDENTE****Y****ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.



**Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito
De las Afiliadas de FEDECACES de R.L.**

Manual de análisis y descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Ubicación administrativa: Departamento de Administración y Finanzas

Nombre del puesto: AUXILIAR CONTABLE

Depende de: Jefe de contabilidad.

Relaciones laborales: Jefe de contabilidad, auxiliar de costos y tesorero.

OBJETIVOS DEL PUESTO:

Velar por el registro y actualización de las operaciones contables de la organización, además de apoyar al jefe de departamento en la elaboración de reportes contables.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Obtener y registrar todo documento contable que indique cualquier tipo de transacción legal para la empresa.
- Realizar los asientos contables de la organización.
- Consignar de manera exacta las operaciones diarias de la empresa.
- Archivar todos los documentos contables y mantenerlos en orden.
- Cálculo y elaboración de planillas de pago.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad: Lic. Contaduría Pública o Administración de Empresas.

Experiencia: 2 años, mínimo en puesto similar

Capacidad analítica: Realiza operaciones contables que con frecuencia suelen ser repetitivas, y toma

	pequeñas decisiones.
Competencias:	Conocimientos de computación en ambiente Windows, programas contables, inglés fluido, ordenado, excelente redacción y limpieza.
Responsabilidades:	<p>a) Tener al día el registro de las operaciones contables diarias de la Cooperativa y mantener la información contable a la mayor disponibilidad del jefe de área.</p> <p>b) No tiene contacto con clientes, ni proveedores externos.</p> <p>c) Elaborar y calcular planillas y pago de cheques, adelantos de sueldo, pago de bonos, etcétera.</p> <p>d) Mantiene responsabilidad por manejo de cifras con mas \$25,000.00 por operaciones contables que realiza y emisión de cheques y equipo de oficina.</p> <p>e) No ejerce ninguna supervisión.</p>
CONDICIONES AMBIENTALES, RIESGOS DE ACCIDENTE Y ESFUERZOS	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos. • Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.



**Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito
De las Afiliadas de FEDECACES de R.L.**

Manual de análisis y descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Ubicación administrativa: Departamento de Administración y Finanzas

Nombre del puesto: CONTADOR

Depende de: Gerente Financiero

Relaciones laborales: Personal área contable.

OBJETIVOS DEL PUESTO:

Responsable de la planificación, organización y coordinación de todas relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización. Establece y coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa. Adicionalmente elabora y controla la labor presupuestaria y de costos.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.
- Verificar y depurar cuentas contables.
- Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.
- Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos.
- Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados.
- Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con periodos anteriores.
- Participar en las sesiones del comité de gastos de la Cooperativa.
- Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.

- Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad.
- Verificar que cada uno de sus colaboradores desarrolle en forma correcta las funciones que demanda su puesto de trabajo, capacitándolos constantemente en destrezas técnicas, actitudes y conocimientos.
- Atender los asuntos especiales y problemas personales que le presenten sus colaboradores, procurando la solución de los mismos en aras de su bienestar laboral.
- Participar en reuniones de Gerencia Financiera, para el análisis de información.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad:	Estudiante de 3 ^a año de la carrera de Contaduría Pública o Bachiller Comercial, opción Contador.
Experiencia:	2 años, mínimo en puesto similar
Capacidad analítica:	Se ubica en una posición administrativa de alta responsabilidad y relevancia en el área de finanzas, para la adecuada toma de decisiones de la Cooperativa.
Competencias:	Manejo Avanzado del Sistema Operativo Windows y de herramientas como Word, Excel y Power Point. Indispensable conocimiento y experiencia comprobada en labores de auditoría, legislación relacionada, sistema bancario nacional e internacional y gestión contable administrativa general. Conocimientos de manejo de personal

Responsabilidades:

- a) Confeccionar las declaraciones de retención impuesto de renta.
- b) Revisar las facturas de proveeduría para su contabilización.
- c) Revisar correo electrónico y comunicaciones recibidas.
- d) Revisar y firmar conciliaciones bancarias.
- e) Preparar asientos de consumo de bolsas de empaque y papel químico.
- f) Registrar asientos de diferencial cambiario de

obligaciones bancarias.

g) Revisar y comparar gastos mensuales.

h) Preparar asientos por ajustes varios a la contabilidad, procurado el orden contable.

i) Calcular el pago de alquiler de las sucursales de las Cooperativas.

j) Revisar los movimientos de las inversiones transitorias.

CONDICIONES

AMBIENTALES,

RIEGOS

DE

ACCIDENTE

Y

ESFUERZOS

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.

- Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.



**Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito
De las Afiliadas de FEDECACES de R.L.**

Manual de análisis y descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Ubicación administrativa: Departamento de Administración y Finanzas

Nombre del puesto: AUDITOR INTERNO

Depende de: Departamento de Auditoria.

Relaciones laborales: Jefe Departamento de Auditoria.

OBJETIVOS DEL PUESTO:

Velar por el registro y actualización de las Auditorías de las Cooperativas, además de apoyar al jefe de departamento en la elaboración de reportes contables.


FUNCIONES PRINCIPALES:

- Colaborar en la elaboración de documentos técnicos (de evaluación, guías de acción, formularios, etc.)
- Realización de auditorías, de acuerdo al plan anual de trabajo de la Unidad, y todas aquellas que la jefatura estime necesarias de realizar.
- Realizar seguimiento de la implementación de medidas derivadas de recomendaciones de auditorías.
- Efectuar validaciones de información consignadas en documentos o informes emitidos por otras áreas.
- Brindar asesoría en materias propias de la Unidad.
- Colaborar en la elaboración de documentos requeridos para el cumplimiento del sistema de auditoría interna, en el marco del Programa de Mejoramiento de la Gestión.
- Realizar otras tareas asignadas por la jefatura del Departamento de Auditoría.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad: Título profesional del área de Contaduría

	Pública.
Experiencia:	3 años, mínimo en puesto similar
Capacidad analítica:	Realiza operaciones contables que con frecuencia suelen ser repetitivas, y toma pequeñas decisiones.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de computación en ambiente Windows, Conocimiento en normas y procedimientos que regulan los procesos relacionados con el área de Recursos Humanos. • Conocimiento en Administración financiera, presupuestaria y sistemas contables en uso. • Conocimiento de Administración Interna • Manejo de normas de auditoría • Conocimiento de técnicas de evaluación de riesgos, Metodologías, técnicas y herramientas modernas de gestión. • Redacción de informes Contables, inglés fluido, ordenado, excelente redacción y limpieza.
Responsabilidades:	
<p>a) Tener al día el registro de las operaciones contables diarias de la Cooperativa y mantener la información contable a la mayor disponibilidad del jefe de área.</p> <p>b) No tiene contacto con clientes, ni proveedores externos.</p> <p>c) Elaborar y calcular planillas y pago de cheques, adelantos de sueldo, pago de bonos, etcétera.</p> <p>d) Mantiene responsabilidad por cifras aproximadas a mas o menos \$25,000.00 por operaciones contables que realiza y emisión de cheques y equipo de oficina.</p> <p>e) No ejerce ninguna supervisión.</p>	
CONDICIONES AMBIENTALES, RIEGOS DE ACCIDENTE	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos. • Esfuerzo moderado por el grado de

ESFUERZOS	responsabilidad.
 <p>Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito De las Afiliadas de FEDECACES de R.L.</p> <p>Manual de análisis y descripción de puestos</p>	
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Ubicación administrativa: Unidad de Informática y Sistemas	
Nombre del puesto:	Informática
Depende de:	Dirección general
Relaciones laborales:	Jefe Departamento de Auditoría.
OBJETIVOS DEL PUESTO:	
Gestionar y coordinar los recursos necesarios relacionados con el desarrollo e implementación de sistemas de información.	
FUNCIONES PRINCIPALES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Proponer y coordinar el desarrollo, mejora y optimización continua de los sistemas de información y estándares de calidad. • Definir políticas y estándares de seguridad de la información. • Mantener la operatividad y disponibilidad de los sistemas de información y servicios basados en Tecnologías de Información, Comunicaciones y Gobierno Electrónico. • Formular los Términos de Referencia para la adquisición de equipos, accesorios, repuestos, insumos y demás elementos necesarios relacionados con el uso de tecnologías de la información, así como la contratación de servicios conexos, siendo responsable de emitir la conformidad técnica respectiva y definiendo los niveles de servicio (Service Level Agreement) acordes con las necesidades institucionales. 	
PERFIL DEL PUESTO	
Escolaridad:	Licenciatura (Ing. en sistemas computacionales, Lic. en informática o

	Técnico en computación.
Experiencia:	2 años, mínimo en puesto similar
Capacidad analítica:	Analiza los procesos que conforman la producción y comercialización de los servicios; la administración de los recursos; y la construcción de infraestructura con la finalidad de desarrollar e instalar sistemas de información.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Lenguajes de programación • Bases de datos • Redes • Telefonía • Ingeniería de software • Comunicaciones • Software • Hardware • Conocimientos generales de electrónica • Administración de servidores.
Responsabilidades:	<p>a) Evaluar las necesidades de la organización en función a los requerimientos de equipo de cómputo y accesorios, con la finalidad de diseñar la infraestructura informática de la Cooperativa.</p> <p>b) Dar mantenimiento al equipo de cómputo y sustentar los requerimientos de actualización.</p> <p>c) Promover la capacitación del personal de la Cooperativa con relación a la operación de sistemas informáticos.</p> <p>d) Programar el mantenimiento preventivo al equipo de cómputo.</p> <p>e) Cuidar y mantener en buen estado los bienes muebles e inmuebles a su cargo así como dar una utilización correcta a los materiales y suministros proporcionados.</p>
CONDICIONES	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo se desarrolla dentro de un

AMBIENTALES, RIEGOS ACCIDENTE ESFUERZOS	DE Y	área general de oficina, por lo que no existen riesgos. <ul style="list-style-type: none">• Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.
--	-----------------	---



**Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito
De las Afiliadas de FEDECACES de R.L.**

Manual de análisis y descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Ubicación administrativa: Departamento de Creditos y Cobros

Nombre del puesto:	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO
Depende de:	Junta Directiva
Relaciones laborales:	Vicepresidente Contralor General o Director de Auditoría Interna o Gerente de Control Interno, según la entidad.

OBJETIVOS DEL PUESTO:

Evaluar constantemente los mecanismos para la prevención de lavado de activos, adoptados por la entidad financiera, a efectos de establecer los adecuados y efectivos de los mismos y la calidad de ejecución de las responsabilidades inherentes al desarrollo de las operaciones.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Es responsable de velar por la aplicación de los procedimientos específicos para la prevención y control del lavado de activos.
- Evaluar su idoneidad y conformidad con las exigencias legales.
- Velar por el adecuado reporte de operaciones sospechosas a la Unidad que le compete en su cargo.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad:	Carrera de Administración de empresas o Auditoría.
Experiencia:	2 años de experiencia en puesto similar.
Capacidad analítica:	Elaborar estadísticas con base en los siguientes criterios: Concentración de operaciones por cada segmento de mercado, movimiento consolidado por cliente, clasificación de operaciones por montos, movimiento registrado por monedas, clasificación de clientes por direcciones,

	etc.
Competencias:	Computación en ambiente Windows, alto grado de iniciativa, habilidad numérica, manejo de personal y trabajo en equipo.
Responsabilidades:	<p>a) Es imprescindible que el "oficial de cumplimiento" conozca y entienda el ciclo operacional de la entidad financiera a la cual se encuentra vinculado.</p> <p>b) Diseña e implementa procedimientos específicos para la prevención del lavado de activos, se efectúa sobre dichos procedimientos operacionales generales.</p> <p>c) Dar un informe de resultados de las revisiones y evaluaciones que periódicamente la Junta Directiva lo pide.</p>
CONDICIONES AMBIENTALES, RIEGOS DE ACCIDENTE Y ESFUERZOS	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos. • Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.



**Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito
De las Afiliadas de FEDECACES de R.L.**

Manual de análisis y descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Ubicación administrativa: Departamento de Ventas

Nombre del puesto:	EJECUTIVO DE MERCADEO
Depende de:	Gerente de Ventas
Relaciones laborales:	Relaciones laborales Gerente de Ventas, y jefes de departamento.

OBJETIVOS DEL PUESTO:

Velar por el buen funcionamiento del departamento de mercadeo y coordinar prestaciones de estudios financieros y reservas periódicas que se presenten a los clientes, y elaborar reportes que la gerencia solicite.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Brindar un buen servicio a los clientes.
- Supervisar, organizar y coordinar el departamento de mercadeo.
- Llevar reportes y controles que la gerencia solicite.
- Realizar presentaciones para que se facilite la negociación de los asesores.
- Realizar estadísticas y pronósticos de ventas.
- Atender cualquier duda que tengan los asesores de ventas respecto de las prestaciones de servicios financieros.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad:	Licenciatura en mercadotecnia o carrera afín.
Experiencia:	2 años de experiencia en puesto similar.
Capacidad analítica:	Capacidad analítica Toma decisiones esporádicamente y de mediana o poca responsabilidad para la Cooperativa.
Competencias:	Computación en ambiente Windows, manejo de personal y trabajo en equipo, alta

	creatividad y un alto grado de iniciativa.
Responsabilidades:	
a) Mantener una buena imagen de la empresa, para los clientes. b) No mantiene contacto con clientes ni proveedores externos de la organización. c) Supervisa a 2 trabajadores.	
CONDICIONES AMBIENTALES, RIEGOS DE ACCIDENTE Y ESFUERZOS	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos. • Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.



**Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito
De las Afiliadas de FEDECACES de R.L.**

Manual de análisis y descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Ubicación administrativa: Departamento de Administración y Finanzas

Nombre del puesto:	CAJERO
Depende de:	Jefes de Operaciones, Gerencia
Relaciones laborales:	El cargo mantiene relaciones continuas con público en general, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.

OBJETIVOS DEL PUESTO:
Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

- FUNCIONES PRINCIPALES:**
- Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor.
 - Lleva control de cheques a pagar, recibos de pago y otros.
 - Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
 - Realiza depósitos bancarios.
 - Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.
 - Realiza arqueos de caja.
 - Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad: Bachiller Comercial, mas curso de

	contabilidad general de por lo menos seis meses de duración.
Experiencia:	2 años de experiencia en puesto similar.
Capacidad analítica:	Capacidad analítica Toma decisiones esporádicamente y de mediana o poca responsabilidad para la Cooperativa.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad general. • Técnicas para el manejo de máquina registradora, sumadora, calculadora y troqueladora. • Procedimientos de caja. • Programas de computación aplicables en caja. • Computación en ambiente Windows • Manejo de personal y trabajo en equipo, alta creatividad y un alto grado de iniciativa.
Responsabilidades:	
<p>a) Tratar en forma corta y efectiva con el público en general.</p> <p>b) Realizar cálculos aritméticos.</p> <p>c) Realizar arqueos diarios de movimiento de caja.</p> <p>d) Atención al público.</p> <p>e) Técnicas actualizadas de manejo y control de caja.</p> <p>f) Entrenamiento en el sistema de su unidad.</p>	
CONDICIONES AMBIENTALES, RIEGOS DE ACCIDENTE Y ESFUERZOS	<ul style="list-style-type: none"> • El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual bajo. • Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.



**Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito
De las Afiliadas de FEDECACES de R.L.**

Manual de análisis y descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Ubicación administrativa: Departamento de Administración y Finanzas

Nombre del puesto: ATENCIÓN AL CLIENTE

Depende de: Jefatura del Centro de Atención.

Relaciones laborales: El cargo mantiene relaciones continuas con público en general, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación

OBJETIVOS DEL PUESTO:

Ofrecer servicio al cliente, de acuerdo con nuestros estándares.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Proporcionara información al cliente, en lo referente a disponibilidad, precios, tarifas, condiciones de las prestaciones que la Cooperativa ofrece.
- Promoverá entre los clientes los servicios que determine la Cooperativa; y en su caso, realizará la asesoría telefónica y participara en promociones, de acuerdo a las instrucciones que reciba.
- Participará en la promoción y comercialización de los servicios especiales que determine la Cooperativa.
- Proporcionará asistencia, asesoría u orientación a los clientes sobre la operación, uso y aplicación de servicios, que ofrece la Cooperativa, así como de sitios de atención y puntos de venta.
- Atenderá y proporcionará asistencia al cliente participando en el proceso de comercialización de los servicios que determine la Cooperativa, utilizando las herramientas, equipos, sistemas o procesos que para cada uno de ellos se le proporcionen.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad: Bachiller o Licenciatura en mercadotecnia.

Experiencia:	2 años de experiencia en puesto similar.
Capacidad analítica:	Alinea su propio plan de trabajo con las planificaciones y procesos centrales del departamento, Tiene una actitud ingeniosa para asegurar que se complete el trabajo dentro de un período específico y dentro de los parámetros de calidad.
Competencias:	Computación en ambiente Windows, manejo de personal y trabajo en equipo, alta creatividad y un alto grado de iniciativa.
Responsabilidades:	
<p>a) Brindar excelencia de acuerdo con nuestros estándares de servicio que tenemos en la Cooperativa.</p> <p>b) Asegurar el procesamiento eficiente y exacto de nuestros servicios.</p> <p>c) Supervisar las operaciones de atención al público, responder según sea necesario.</p> <p>d) Responder y resolver las solicitudes e inquietudes de los clientes.</p> <p>e) Proporcionar entrenamiento a sus colegas en tareas de operación y reforzar los estándares operativos.</p> <p>f) Asegurar un ambiente atractivo para los clientes manteniendo un área limpia y ordenada.</p> <p>g) Cumplir con todas las políticas, procedimientos y normas de seguridad de la Cooperativa.</p>	
CONDICIONES AMBIENTALES, RIEGOS DE ACCIDENTE Y ESFUERZOS	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo se desarrolla dentro de un área general de la Cooperativa, por lo que no existen riesgos. • Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.



**Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito
De las Afiliadas de FEDECACES de R.L.**

Manual de análisis y descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Ubicación administrativa: Departamento Administrativo

Nombre del puesto:	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
Depende de:	1) Director Administrativo 2) Jefe de Departamento.
Relaciones laborales:	Relaciones laborales con jefes, gerentes y ejecutivos a fin de mantener un área de trabajo limpia.

OBJETIVOS DEL PUESTO

Realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, para brindar comodidad a los funcionarios en los sitios de trabajo del área a la cual está prestando los servicios, conforme a las normas y procedimientos vigentes.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios y vigilar que se mantengan aseadas.
- Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria.
- Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas.
- Responder por los elementos a su cargo e informar sobre cualquier anomalía o deterioro que ellos presenten y solicitar su reposición o reparación si es del caso.
- Mantener limpios los muebles, ventanas, cortinas y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas.
- Prestar el servicio de cafetería a los funcionarios en sus oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas de su área de trabajo.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad:	Bachiller en cualquier modalidad.
Experiencia:	2 años de experiencia en puesto similar.
Capacidad	<ul style="list-style-type: none">• Servicio al Cliente

analítica:	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de aseo y limpieza.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados de la limpieza. • Transparencia. • Compromiso con la Cooperativa.
Responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Trato cordial con el personal de la Cooperativa. • Conducta cívica y moral ciudadana. • Mantener en orden los materiales de trabajo. • Conocimiento de materiales, métodos y periodicidad de tareas de limpieza. 	
CONDICIONES AMBIENTALES, RIEGOS DE ACCIDENTE Y ESFUERZOS	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo se desarrolla dentro de un área general de la Cooperativa, por lo que no existen riesgos. • Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.



**Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito
De las Afiliadas de FEDECACES de R.L.**

Manual de análisis y descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Ubicación administrativa: Departamento de Ventas

Nombre del puesto:	EJECUTIVO DE NEGOCIOS
Depende de:	Jefe del departamento de negocios.
Relaciones laborales:	Relaciones laborales Gerente de Ventas, y jefes de departamento.

OBJETIVOS DEL PUESTO

Cumplir y superar las metas de número de clientes y negocios y entregar una experiencia de venta que supere constantemente las expectativas de todos nuestros clientes para garantizar los intereses, políticas y procedimientos vigentes de la Cooperativa.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Abre ventas de manera presencial, telefónica o E-mail, de acuerdo a estándares no negociables teniendo en consideración las políticas y procedimientos promovidos por la Cooperativa.
- Realiza Investigación para identificar tipología y necesidades de los clientes.
- Realiza demostración y prueba de manejo de negocios que tiene a su cargo.
- Responde dudas con respecto al proceso de ventas en general, y plantea soluciones al cliente.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad:	Bachiller comercial o Licenciatura en Administración de empresas.
Experiencia:	2 años de experiencia en puesto similar.
Capacidad analítica:	Capacidad analítica Toma decisiones esporádicamente y de mediana o poca responsabilidad para la Cooperativa.
Competencias:	Computación en ambiente Windows, manejo de personal y trabajo en equipo, alta creatividad y un alto grado de iniciativa.

Responsabilidades:

- Realiza proceso de seguimiento a cotizaciones realizadas, según los compromisos adquiridos con el cliente al momento de entregar la cotización del negocio concretado.
- Coordina algunas tramitaciones solicitadas por el cliente para generar contextos de confianza y fidelidad del cliente.
- Conocimiento de las técnicas de marketing y ventas
- Destrezas interpersonales, diplomacia y capacidad de persuasión al negociar contratos.
- Capacidad para entender las necesidades del cliente.

**CONDICIONES
AMBIENTALES,
RIEGOS DE
ACCIDENTE Y
ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.