

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**



## **TÍTULO DE TRABAJO**

**ESTUDIO DE CASO CAJA POPULAR SANTA  
CECILIA DE ARQUÍMEDES,**

**S.C. de A.P. de R.L. de C.V.**

**COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**Presenta**

**VALTIERRA ZAMUDIO ADRIANA CAROLINA**

**Directora: DRA. YOLANDA CRUZ CONTRERAS**

Lectores: Dra. Cristina Huerta Sobrino

Mtra. Graciela Saldaña Hernández

Ciudad de México, 2019

## ÍNDICE.

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes: Un camino hacia el ahorro y la transformación de una población.....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción. ....</b>	<b>3</b>
<b>Antecedentes.....</b>	<b>4</b>
Los primeros ahorros que impulsaron a Cotija. ....	5
Crecimiento de la fuerza de trabajo para la institución Caja Popular.....	7
<b>Cuerpo. ....</b>	<b>13</b>
La turbulencia y descubrimiento de una complicación en la Caja.....	14
El comienzo de una profunda investigación.....	15
Un nuevo enfoque de Gestión para la Caja Santa Cecilia. ....	27
<b>Cierre.....</b>	<b>28</b>
Descubriendo el camino. ....	28
<b>SOLUCIÓN. ....</b>	<b>29</b>
<b>Hechos. ....</b>	<b>29</b>
Creación de una Cooperativa y transformación a Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes. ....	29
El descubrimiento de una problemática por parte del gerente Román Villegas Juárez. ....	30
El reto de Bárbara para identificar la problemática que asechaba al personal de la Caja ....	31
<b>Análisis. ....</b>	<b>31</b>
FODA. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). ....	31
MODELO DE LAS 7S DE MCKINSEY.....	37
ASP: Análisis de Satisfacción Personal.....	41
<b>DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>42</b>
<b>ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....</b>	<b>42</b>
<b>SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA Y JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>43</b>
<b>CIERRE.....</b>	<b>44</b>
<b>CONCLUSIÓN. ....</b>	<b>44</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA. ....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>47</b>

## **INTRODUCCIÓN.**

La presente investigación fue elaborada con la finalidad de obtener el título en la Maestría en Administración por la Universidad Iberoamericana en Ciudad de México y así mismo poner en práctica los conocimientos y experiencia adquiridas durante los años de estudios del posgrado. Además, que sirva como orientación y apoyo para los empleados de la Caja Popular para las problemáticas que pudieran enfrentar en la Caja y como estudio para cualquier persona interesada en estudiar alguna problemática real en el ámbito laboral y que se pueden resolver a través del método del Caso.

Se expone la problemática que atravesó una de las Cajas Populares más importantes a nivel estatal, perteneciente al régimen de las Cooperativas y que, para su exposición, análisis y solución se guardará el nombre real en anonimato y se utilizará en su lugar el nombre de Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.

Según la consultora Bárbara Solís Torreblanca, el caso se sitúa en el año de 2015 en el pueblo de Cotija, en el estado de Michoacán, donde la Caja Popular tenía como gerente en turno a Román Villegas, con poco más de un año laborando, su desempeño hasta entonces había sido calificado como bueno por parte del Consejo de Administración. Sin embargo, de repente una fuerte problemática asechaba a la Caja, ya que todos los empleados se encontraban confundidos porque no estaban seguros de las actividades que venían desempeñando, hasta entonces, en cada uno de los departamentos donde habían sido asignados.

Aunque los empleados creían fielmente que la Caja era un buen lugar para desempeñarse profesionalmente, no estaban seguros de que sus actividades fueran las correctas y que estuvieran cumpliendo con los objetivos. Además, también habían expuesto que su confusión había surgido desde su proceso de contratación porque jamás les habían explicado qué actividades debían desempeñar.

El problema en este caso es buscar alternativas que puedan ayudar a los empleados en las actividades que deben desempeñar además de mejorar el proceso de contratación para garantizar que se tenga al personal adecuado en cada departamento y puesto.

La exposición de este caso se plantea con la finalidad de brindarle al lector toda la información necesaria para que pueda analizar y brindar soluciones a una problemática que se presenta con el personal que labora en la Caja desde el nivel gerencia, pasando por la coordinación y jefatura. La temática del Caso es desde la perspectiva de Recursos Humanos, aplicando estrategias relacionadas con este tema. Además de proporcionar al lector todas las herramientas necesarias para la toma de decisiones.

Cabe mencionar que esta tesina fue elaborada a través del método del Caso donde se han utilizados varios conceptos específicos de esta metodología que pueden resultar extraños para el lector.

## **Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes: Un camino hacia el ahorro y la transformación de una población**

### **Introducción.**

El Comité de la Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes, ubicada en el estado de Michoacán, llevó a cabo durante varios meses, un largo proceso de selección para encontrar al candidato idóneo que ocupará el puesto de Gerente General de la Caja. Durante todas las etapas el proceso de selección fue complicado, pero finalmente Román Villegas Suárez, licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de Morelia, demostró ser el candidato ideal por sus estudios y experiencia profesional.

Después de realizarse las últimas pruebas por parte del Comité en enero de 2015 Román fue contratado para ser el nuevo Gerente. Durante los años que Román se había desempeñado como gerente de la Caja Popular se dedicó a trabajar largas jornadas y se esforzó mucho, junto con su equipo de trabajo logró mejorar las tareas de cada Departamento y ofrecer un mejor servicio a todos los socios y público en general.

Román había demostrado que tenía los conocimientos y aptitudes necesarios para ocupar la posición, aunque reconoció que no había sido una tarea sencilla enfrentarse a los diversos problemas que se presentaban en el día a día. Con el paso del tiempo, el Comité había considerado que el desempeño de Román estaba generando buenos resultados y los socios coincidían en lo mismo, al notar mejoras en los servicios que ofrecía la Caja. Las actividades en general de la Caja iban caminando muy bien con todo el personal, o al menos eso le parecía a Román, pero la realidad era que las tareas internas de cada departamento no estaban bien y cada día se complicaban más.

De pronto la Caja atravesó por una fuerte problemática en el departamento de Recursos Humanos (RRHH) y Román no podía identificar exactamente que sucedía. Estaba seguro de que algo andaba muy mal porque los antiguos empleados, e incluso los que habían ingresado en los últimos meses, se

encontraban desorientados en sus actividades y muchos de ellos comentaban que esas dificultades las habían encontrado desde su proceso de selección. Además, considerando también que la Caja atravesó por muchos años por una fuerte rotación de personal.

Román realizó varias juntas con la persona responsable del departamento de RRHH, pero ambos no lograron identificar que estaba sucediendo en el Departamento. Los días iban pasando y esa situación comenzó a preocupar cada vez más a Román, sabía que existía un fuerte problema que estaba afectando las tareas y como consecuencia el desempeño de cada uno de los empleados. Necesitaba entender con exactitud que sucedía para encontrar pronto una solución, pero su poca experiencia en RRHH le impidió identificar la raíz del problema.

A pesar de que Román ya tenía tres años en el puesto de gerente en la Caja, reconoció que no podía solo con este problema y decidió convocar a una junta extraordinaria con el Consejo. En ella explicó lo que estaba ocurriendo con la finalidad de ser apoyado para contratar a un consultor experto en el área de RRHH que lo ayudará a revisar los procesos del departamento e identificar la problemática que estaba atravesando la Caja.

Después de permanecer varias horas en junta, la propuesta de Román había sido aceptada por parte del Consejo y así se decidió contratar en el verano de 2018 a Bárbara Solís Torreblanca, licenciada en Administración con especialidad en Recursos Humanos y con más de diez años de experiencia. Bárbara era el consultor experto que tanto se necesitaba y que Román esperaba arrojara luz a la problemática que parecía tener sumida a la Caja en la obscuridad.

### **Antecedentes.**

En el año de 1985 en el pueblo de Cotija, Michoacán, habitaba el Párroco Feliciano Juárez Pompa, quién llevaba más de 10 años viviendo en dicha población y durante todo este tiempo se había percatado de diferentes problemáticas que atravesaba la

población. Una de las principales y la que más le preocupaba era que los habitantes tenían pocos recursos, escasez de trabajo y el dinero que percibían principalmente provenía de familiares que trabajaban en el extranjero.

Fue entonces como al párroco se le ocurrió la idea de formar una cooperativa y esta inquietud la externó en las comunidades y sectores que pertenecían a la parroquia de Santa Cecilia de Arquímedes. Hizo hincapié en que los beneficios que se obtendrían serían siempre en favor de la población a través del fomento al ahorro de todos los habitantes. Uno de los primeros cambios que se planeaban en Cotija era la pavimentación de las calles.

Los pobladores de Cotija tenían plena confianza en el párroco, gracias a que todo el tiempo que él había vivido en esta población, aprovechó diferentes festividades para generar recursos y así poder ayudar a los pobladores a mejorar las condiciones de vida y los servicios públicos en el pueblo.

### **Los primeros ahorros que impulsaron a Cotija.**

El párroco Feliciano era un hombre muy preparado, aunque no era nativo de Cotija y tampoco del estado de Michoacán, siempre se había sentido parte de la población porque desde muy joven fue asignado a ese pueblo y la gente lo había cobijado como un habitante más. La responsabilidad que sentía el párroco de ayudar a la población fue muy grande y le llenaba de mucho entusiasmo iniciar mejoras en el pueblo.

Después de algunas pláticas de cooperativismo que impartió el mismo párroco Feliciano, se inició una cooperativa de ahorro y préstamo con personas que pertenecían a los grupos apostólicos de la parroquia. En febrero de 1986 se hizo la lista de las personas que integrarían la cooperativa y se recibió el primer ahorro, quedando registrados oficialmente cuarenta y cuatro socios como fundadores de la Caja.

Desde que la Caja inició formalmente con las operaciones jamás figuró con alguna normativa legal y/o jurídica, porque tampoco era la finalidad en aquel momento. El párroco Feliciano siempre tuvo el objetivo de crear la Caja solo para ayudar a la población de Cotija y derivado de los años de experiencia que el párroco tenía con los pobladores fue entonces que logró ganarse la confianza, credibilidad y cariño de la gente. La creación de la Caja y los planes puestos en marcha por parte del párroco se regían únicamente bajo los supuestos de: plena confianza y seguridad de todos los pobladores.

Con base en lo anterior, se puede decir que la Caja, aunque no trabajaba bajo ninguna figura legal, si contaba con la confianza por parte de los socios y por consiguiente con el apoyo de todos los programas que se iban implementando. Los pobladores tenían depositada su confianza no solo en la labor de la Caja, sino también en el párroco. Sin embargo, durante los primeros años de la Caja, establecieron algunos lineamientos para garantizar la transparencia de las funciones y la seguridad de los ahorros por parte de los consejeros y socios. Fue así como todos velaban por el buen funcionamiento de la Caja.

Desde que se inauguró la Caja el párroco también buscó implementar programas sociales que beneficiaran a los socios y, con el paso de los años, éstos fueron aperturándose, incrementado y por lo tanto los cambios se volvieron cada vez más notorios en la población de Cotija.

Años después, con el resultado de las buenas operaciones que iba dejando la Caja, el párroco decidió comprar un terreno cerca de la Caja Popular con la finalidad de brindarle a los socios mayores beneficios sociales como eran clases, actividades deportivas, recreativas, etc.

La Caja tenía socios de todas las edades, desde niños hasta personas de la tercera edad, en general cualquier persona que quería ahorrar podía hacerlo y aceptaban ahorros sin mínimos de aportación ni requisitos para poderse asociarse. Esto siempre habían sido factores relevantes, porque en comparación con las otras Cajas Populares de la zona, era la única que aceptaba a socios menores de edad.



La primera asamblea ordinaria se realizó en el mes de febrero de 1987 y derivado de los buenos resultados que se habían obtenido en el primer año de operaciones de la Caja, se decidió elegir a la primera mesa directiva. Así fue entonces como se llevó a cabo la Asamblea General Extraordinaria donde los principales temas a tratar fueron el de informar a los socios, por medio de un reporte, de todo lo que se había realizado durante el primer año, además de dividir a los socios mayores de dieciocho años de los socios menores de edad.

Para el año de 1991 la Caja se registró como Asociación Civil (A.C.) dándose de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y asegurando por primera vez en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) a todos sus empleados. La importancia de esta figura legal y tributaria persistió y entonces la Caja inició con una transformación porque no sólo se regiría bajo el sello de confianza y credibilidad de los pobladores hacia el párroco y los socios, como en los primeros años, sino que ahora también se regiría por los lineamientos legales y tributarios que le exigían las leyes mexicanas.

### **Crecimiento de la fuerza de trabajo para la institución Caja Popular.**

Desde que se inauguró la Caja Popular, las actividades y el crecimiento de esta habían ido cada año en aumento y los beneficios para los socios iban incrementado también, estos cambios fueron constantes y se volvieron cada vez más notorios.

La población de Cotija y el mismo párroco fundador estaban muy contentos por el resultado y los ahorros que se habían generado, ya que habían reportado grandes beneficios para el pueblo y sus habitantes en los pocos años que llevaba operando la Caja.

En el año 2000 la Caja ya contaba con una casa matriz y tres sucursales, todas ubicadas en Cotija, Michoacán.

Mientras todo parecía marchar bien dentro de la Caja, las actividades de ésta se iban volviendo cada vez más complejas, se demandaba más personal y un mayor

control en cada una de las actividades, mismas que se fueron volviendo más específicas y por lo tanto con mayor grado de responsabilidad.

Uno de los principales problemas en ese entonces, era que en la Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes no existía y no estaba contemplado dentro de sus operaciones el departamento de RRHH y el tema de las contrataciones del personal se llevaban a cabo de acuerdo con las necesidades que demandara en su momento algún puesto o inclusive alguna actividad. La primera vacante que siempre tenía prioridad por cubrirse en la Caja era la del puesto de Gerente General, que sin existir un departamento de RRHH y para cubrir esta vacante, se convocaba, reclutaba y seleccionaba a los candidatos por parte de los miembros que conformaban al Consejo de Administración.

Una vez seleccionada a la persona idónea para el puesto de gerente, era presentado por medio de una junta a todo el personal de la Caja compuesto por los cajeros, personal de limpieza, personal de seguridad, etc.

A través del paso de los años, los mismos miembros del Consejo reconocieron que tener solo un gerente no era suficiente, porque las actividades se iban volviendo mayores y una sola persona no podía cubrir al mismo tiempo todas las actividades y necesidades que la Caja demandaba.

Entonces derivado de las complejidades que se iban presentando en las tareas diarias de la Caja, fue entonces que el Gerente en turno tomaba la decisión de solicitar más personal de acuerdo con las necesidades que alguna actividad en específico o departamento de la Caja requería.

Para el Consejo de Administración, el gerente era la persona que en su momento tenía mayor conocimiento dentro de la Caja y con toda la confianza depositada en él y por lo tanto era aceptada cualquier decisión que tomará sobre contratar más personal. La vacante se solicitaba mediante un proceso de boca en boca, se reclutaba y seleccionaba después de unos exámenes sencillos de conocimientos básicos. Por ejemplo, si solicitaban una vacante para cajera, el gerente evaluaba a los candidatos con actividades muy específicos a desarrollar en el puesto, como era

velocidad en máquina de escribir, quien lo hiciera mejor y con menos errores, era la persona contratada. Todo esto era llevado a cabo a criterio únicamente del gerente y quien finalmente tomaba la decisión final.

Así comenzaron las primeras contrataciones de la Caja sin tener ningún problema antes, durante y después del proceso de selección. Sin embargo, conforme iba pasando el tiempo, las necesidades se volvían mayores, también crecían las vacantes y el número de personas que buscaban laborar dentro de la Caja. Además, crecía la demanda de las personas que se encontraban mejor preparadas académicamente y algunos otros con experiencia profesional, tanto en Cooperativas como en otros sectores. Fue entonces que se decidió llevar a cabo un proceso de contratación más riguroso y con mayor conocimiento del puesto, donde no solo intervendría el Gerente de la Caja, sino también aquella persona que tuviera mayor antigüedad laborando en la Caja. Esta decisión se tomó bajo el principio y creencia de que, la persona que tuviera más años laborando en la Caja, era quien tenía mayor conocimiento de las tareas de la Caja y, por lo tanto, mayor conocimiento al momento de aplicar pruebas y contratar al personal idóneo para el puesto ofertado, es decir, se llevaba a cabo una contratación empírica.

Esta forma de contratar personal solucionaba algunas problemáticas, pero solo de manera temporal porque la carga de trabajo continuaba, se volvía la situación más compleja, estresante y preocupante. Eventualmente se necesitaban nuevos departamentos y como consecuencia mayor personal.

Un factor que volvía aún más compleja la situación de la Caja era que la competencia entre las Cajas Populares de la zona iba en aumento de forma considerable. Se abrían cada vez más Cajas Populares cerca de los pueblos vecinos a Cotija y, al mismo tiempo, a nivel estatal “La Caja Popular Nacional Michoacana” se posicionaba como la caja líder en el mercado de Cooperativas. Era la Caja más fuerte del estado de Michoacán, a la vez la competencia directa de la Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes. Cumplir con los objetivos de captar más socios y mantener a los que ya se tenían se complicó con la fuerte competencia.

En el año 1994 entró en vigor la Ley General de Sociedades Cooperativas, por lo cual, en la Asamblea de 1999, la Caja Popular se transformó de Asociación Civil (A.C.) a Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo de Responsabilidad Limitada y de Capital Variable (S.C. de A.P. de R.L. de C.V.) para regirse bajo esta ley.

De pronto, en ese mismo año el párroco fundador Feliciano fue removido de población y por tal motivo, quedó fuera del Consejo de Administración. Aunque cada año en el aniversario de la Caja era invitado por los miembros del Consejo para presidir la misa y a la vez él aprovechaba para dar su opinión de la operación de la Caja, ésta en muchas ocasiones ya no era tomada en cuenta.

En el año 2000 la Caja se integró a la Federación Bajío de Cooperativas, siendo éste un organismo de integración de cooperativas a nivel local, para el año 2003 se integró al movimiento de la Alianza Cooperativista Nacional (ALCONA) que era un organismo de integración nacional. Las nuevas integraciones volvieron más fuerte a la Caja y por lo tanto ofreció mayores beneficios a los socios, aunque también generaba más complejidad porque al regirse bajo la Ley de Cooperativas, se le exigía tener ciertos departamentos específicos para operar y con los cuales en ese año aun no contaba.

Derivado de las exigencias por el cambio de legislación fue entonces que la Caja debía de manera urgente aperturar más departamentos y para esto, el Consejo de Administración decidió contratar un asesor externo para que trabajara en conjunto con el gerente de la Caja en turno, y así establecieran los departamentos que se necesitaban para modernizar la operación de la Caja y mejorar la contratación del personal más específica que entonces se requería.

Las funciones y tareas en la Caja seguían operando con normalidad y con la ayuda del asesor externo se apertura el departamento de Jurídico y se actualizaron las tareas de otros cuatro departamentos ya existentes: Operaciones, Gerencia, Contabilidad y Sistemas.

Mientras tanto, los departamentos de Operaciones y Sistemas eran los encargados de realizar todas las tareas y la entrega de reportes que por ley requería cumplir la Caja Popular.

Conforme iba avanzando el tiempo, el Consejo de Administración decidió contratar nuevamente a un asesor externo quien concluyó que para mejorar las tareas y funciones de la Cooperativa y a la vez tener la certeza de contar con personal calificado en cada departamento, fue necesario aperturar el departamento de Recursos Humanos. La finalidad de este departamento en su momento fue mejorar los procesos de la organización, implementar nuevos departamentos cumpliendo específicamente con lo que la Ley de Cooperativas solicitaba, capacitar al personal que ya laboraba en la Caja y mejorar el proceso de contratación para el nuevo personal.

Otro aspecto importante, fue que se buscó eliminar la fuerte rotación de personal que en ese momento la Caja atravesaba, donde los empleados que ingresaban a laborar solo permanecían algunos meses y esto provocaba que el gerente en turno no pudiera organizar las tareas de cada departamento, además tenía que invertir de nuevo mucho tiempo para poder buscar a la persona idónea que cubriera la vacante.

En el año 2016 la Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes implementó nuevos departamentos: Recursos Humanos y sobre la marcha surgió el departamento de Mercadotecnia, Contraloría, Cobranza, Tesorería y Control Interno. Al mismo tiempo continuaron los ya existentes como eran los departamentos de Sistemas, Contabilidad, Gerencia, Operaciones y Jurídico.

La Cooperativa ya tenía los departamentos específicos que requería, pero el personal adecuado para cada uno de los puestos seguía siendo la incógnita y problemática porque los empleados no tenían claras sus actividades. Muchos de ellos se encontraban confundidos porque algunas de sus actividades habían sido heredadas por la persona que se encontraba antes en el puesto o departamento, entonces ciertamente no sabían si estaban haciendo las actividades y tareas correctas.

Conjuntamente muchos empleados comentaban que desde su proceso de contratación habían encontrado dificultades porque no se les había explicado cuales serían sus tareas y actividades para desempeñar. Cuando habían sido contratados, el gerente los había buscado por la similitud que tenían sus estudios de la licenciatura con el puesto que se ofertaba en la Caja. En contraste, en los departamentos recién creados, cada persona que iba ingresando exponía sus ideas, de manera que muy pocos tenían la certeza de que las tareas que llevaban a cabo correspondían ciertamente con las actividades que el puesto y departamento requerían.

Sin embargo, otros empleados consideraban tener una ventaja porque además de tener estudios de licenciatura, contaban con varios años de experiencia profesional laborando en otras Cooperativas. Su experiencia era lo que les ayudaba y por lo tanto ponían en práctica las actividades que tenían que desempeñar en el departamento donde habían sido asignados. Algunos de ellos consideraban que tener experiencia laboral les había ayudado para impulsar nuevos y mayores beneficios a los socios actuales a la vez de atraer nuevos socios a la Caja.

Además, ante la nueva amenaza de competidores fuertes en el mercado de Cooperativas, los empleados actuales de la Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes que contaban con experiencia laboral habían realizado una planeación financiera para ofrecer un mayor número de productos financieros en el año 2017. Esto había sido con el objetivo de volverse más fuerte y competitivo en el mercado de Cooperativas y así también ser más atractivo para captar nuevos socios y mantener a los existentes. A pesar de las dificultades en la contratación en el personal, la Caja había seguido operando con buenos resultados recuperando, además en ese mismo año, la cartera vencida de los últimos tres años de operaciones donde se había perdido un poco el control en las operaciones financieras y en general todas las operaciones de la Caja.

Así en los treinta tres años que llevaba operando la Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes, había alcanzado un gran número de socios y un avance significativo en beneficio de la población de Cotija. Gracias a los programas sociales

implementados aprovechando los terrenos con los que contaba la misma Caja, había logrado una mayor integración y mejoras para los socios y los habitantes de Cotija en general. Todo esto permitió que siguiera en pie uno de los objetivos primordiales de la apertura de la Caja años atrás que era el beneficio y mejoras de la población de Cotija.

Finalmente, la buena reputación de la Caja y las buenas recomendaciones que comentaban los habitantes y los socios en los años que llevaba la Caja operando, habían traído como consecuencia que se mantuviera la confianza en la Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes. Esto además era respaldado por los buenos resultados en los últimos años de operaciones dentro del mercado de las Cooperativas, lo que consecuentemente había logrado atraer más ahorradores, ofrecer nuevos y mayores productos financieros, atractivos para seguir generando beneficios a los socios y habitantes de Cotija.

### **Cuerpo.**

La Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes había atravesado por muchos cambios en poco tiempo desde su fundación en 1986 cuando el párroco Feliciano Juárez Pompa había promovido su creación. En los años que la Caja llevaba operando, había alcanzado un gran porcentaje de socios y avance en beneficio del pueblo de Cotija, Michoacán. Sin embargo, derivado del mismo crecimiento incontrolable, fueron surgiendo más departamentos, más trabajo y, como consecuencia, un mayor control para cada una de las tareas y actividades que se presentaban día con día en todos los departamentos.

Al constituirse la Cooperativa como una Caja Popular estaría obligada a tener departamentos definidos para seguir operando con mayor control, mismos que de inmediato habían sido creados con ayuda de asesores externos, pero esto seguía sin ser suficiente. Para el verano de 2018, Román se percató de que la situación

que atravesaba el personal era compleja y confusa, lo que lo llevó a tomar la decisión de contratar a un asesor experto en RRHH, Bárbara Solís Torreblanca.

### **La turbulencia y descubrimiento de una complicación en la Caja.**

En la mañana del lunes siguiente a la contratación de Bárbara, desde muy temprano Román se encontraba en la sala de juntas de la Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes e inició la primera reunión con ella donde expuso la situación complicada que se estaba viviendo.

Román explicó a detalle que la situación, que desde hacía meses había notado, era que todos los empleados que laboraban en la Caja se encontraban confundidos con sus tareas y labores cotidianas. Esto no era por cuestión de conocimientos o falta de compromiso de alguno de ellos, ya que Román se había tomado a la tarea de platicar con cada uno de ellos para entender por lo que estaban atravesando.

La preocupación que sentía Román era porque esta situación no se atendía y parecía estarse saliendo de control, una problemática que al parecer no había sido atendida en su momento y que con todas las investigaciones que él había hecho, indicaban que el problema había surgido hacía años, pero nadie se había percatado o bien no le habían dado importancia.

Además, Román también comentó que platicando con la persona encargada del departamento de RRHH, Georgina, ella reconocía que no sabía orientar a los empleados y al mismo tiempo argumentó que ella tampoco estaba segura de que las actividades que debía realizar cada empleado en la Caja fueran las correctas.

Román comentó la importancia de tomar medidas urgentes en el tema porque esta situación ya se había salido de control y solo demostraba que una de las consecuencias graves era que no se estaba teniendo la certeza de contratar a los empleados adecuados para cada una las vacantes. Estaba consciente de que tampoco era culpa de RRHH porque Gina también estaba confundida y preocupada por esta situación, al no saber cómo podría ayudar a los empleados y en que podría



estar fallando en sus actividades para encontrar una solución. Además, Román consideraba, que inclusive Gina tampoco tenía el perfil adecuado para dar atención al personal.

Román recalcó que la mayoría de los empleados estaban desconcertados y si RRHH, que era el principal departamento que los debería de apoyar en primera instancia no lo hacía, entonces se acercaban con él. También reconoció que él estaba preocupado por no saber ciertamente como apoyarlos, era evidente que todos ellos eran gente valiosa que estaba colaborando en la Caja con mucha actitud y entusiasmo. Sin embargo, no quería que, por confusión, falta de orientación e información por parte de RRHH e incluso de él mismo, los empleados decidieran irse de la Caja, como ya había pasado en otras ocasiones porque también había notado que el propio departamento de RRHH no tenía claro cuál era su función en la Caja.

Conforme la junta con Bárbara avanzaba, le iba quedando más claro que el problema seguramente había sido una sorpresa para los miembros del Consejo y que, ciertamente, al no percatarse de la problemática en su momento, esta había ido creciendo.

Román percibía que toda esta situación probablemente había surgido derivado del crecimiento acelerado que había tenido la Caja desde su fundación, cuando se había contratado personal con la finalidad de cubrir de inmediato las tareas que se presentaban. Suponía que no se había tenido la conciencia y seguridad de que la persona que se contrataba en el puesto era la adecuada, que tenía los conocimientos y experiencia suficientes para su puesto.

### **El comienzo de una profunda investigación.**

Como resultado de la junta con Román, Bárbara Solís empezó la investigación para identificar a detalle lo que realmente sucedía y poder diseñar una estrategia.

En la primera etapa de investigación, Bárbara platicó con Gina sobre la situación general del departamento de RRHH.

**Bárbara:** Gina, estoy aquí para apoyarte en todo lo que necesites, pero requiero de tu ayuda para que trabajemos en equipo. Dime ¿por qué es importante para ti el departamento de RRHH en esta Caja Popular?

**Gina:** Considero importante este departamento porque desde aquí conocemos al personal que trabaja con nosotros en la Caja, tenemos su expediente personal y conocemos todo sobre ellos, con eso tomamos decisiones para elegir al candidato idóneo para cada área.

**Bárbara:** ¿Qué estudios y experiencia tienes sobre RRHH?

**Gina:** No tengo experiencia en RRHH, la verdad llevo muy poco tiempo en el departamento, tiene apenas tres años que se abrió de manera formal el departamento de RRHH aquí en la Caja. Yo fui contratada hace varios meses porque estoy estudiando Psicología y por el tema de las pruebas psicométricas, fue que el gerente Román me dio la oportunidad de estar al frente de esta área. Antes yo trabajaba como cajera aquí mismo en la Caja, sin embargo, como vieron que el perfil de mi carrera iba acorde con RRHH me promovieron. La persona que estaba antes que yo en el departamento -que además fue la primera persona en estar al frente de RRHH-, hizo varias actividades y por ahora yo hago las mismas labores que hacía ella. Entonces como verás no tengo mucho que decirte de las actividades, solo lo que en estos meses me solicitaron los departamentos o las necesidades de cada empleado.

**Bárbara:** ¿Nadie te ayuda en el departamento? Y ¿Cómo llevas a cabo el reclutamiento del personal?

**Gina:** No, nadie me ayuda, yo estoy sola al frente del departamento de RRHH. Para las vacantes, todas las decisiones desde de la búsqueda, el reclutamiento y las pruebas psicométricas, las elaboro yo y los responsables de cada departamento

eligen al candidato que creen idóneo para el puesto, al final el gerente da el visto bueno para ser contratado.

**Bárbara:** ¿Cómo llevas a cabo el proceso de reclutamiento del personal?

**Gina:** Solo publico la vacante en redes sociales y ellos me contactan, o en su caso, busco a la persona en las bolsas de trabajo de internet y las contacto. Los cito a entrevista y les hago las pruebas psicométricas correspondientes y después los mando a entrevista con la persona del departamento donde se requiere la vacante.

**Bárbara:** ¿Tu no los entrevistas para saber si cumplen con el perfil para el puesto?

**Gina:** No, los perfiles los va decidiendo cada responsable de departamento, es que ellos saben bien qué necesitan en la vacante, entonces con las entrevistas que ellos les hagan, me imagino que les preguntaran cosas del trabajo que van a realizar porque a mí ya solo me piden los resultados de las pruebas psicométricas.

**Bárbara:** Bueno y entonces ¿el proceso de reclutamiento que llevas hasta el momento, quien te indicó cómo hacerlo?

**Gina:** Tengo entendido que siempre se ha llevado así o al menos así lo llevaba a cabo la persona que estaba antes aquí en RRHH, te repito, antes no existía el área de RRHH, se contrataba a la persona de acuerdo con las aptitudes que tuviera y que fueran acordes con las actividades que tuviera que realizar. Aunque ahora ya existe el área de RRHH, se sigue llevando de la misma manera, yo soy la segunda persona que desde que se creó el departamento ha estado al frente.

**Bárbara:** ¿Cómo sabes que el personal que contratan es el idóneo para el puesto?

**Gina:** El encargado de cada departamento lo entrevista y si él/ella considera que es apto para el puesto, lo pasa a revisión con el gerente Román y él solo le da el visto bueno para contratarlo.

**Bárbara:** Pero ¿cómo saben que las actividades que realiza cada persona en su puesto son las correctas?

**Gina:** Porque siempre se ha hecho así, se han ido adaptando las actividades de acuerdo con los cambios que se han tenido con el paso del tiempo.

**Bárbara:** Pláticame un poco más. ¿Qué otras actividades llevas a cabo aquí en el departamento?

**Gina:** Pues reviso que los empleados cumplan con sus horarios laborales de entrada, salida y hora de comida, verifico que usen el uniforme de acuerdo con el día de los calendarios que ya tenemos establecidos, reviso las incidencias que me envía cada quincena el responsable de cada departamento con todos los detalles del personal como son: vacaciones, ausentismo, incapacidades, permisos, etc.

Después de tener toda la información, la reporto con el gerente, quien a la vez le da el visto bueno para pasarlo al departamento de Contabilidad y una vez ahí puedan hacer el cálculo de la nómina y posteriormente el pago de ésta en Tesorería.

Además, algo muy importante hago entrevistas de salida para conocer los motivos reales que llevaron a muchos exempleados a dejar de laborar aquí en la Caja.

**Bárbara:** Y cuéntame ¿qué resultados te han arrojado las entrevistas de salida?

**Gina:** Hasta el momento ninguna, es que la última persona que dejó de laborar aquí fue la persona que estaba al frente de este departamento de RRHH.

**Bárbara:** ¿No evalúas a los empleados para medir su desempeño?

**Gina.** No, no evaluamos a nadie por eso cada responsable de departamento debe de revisar el trabajo de su personal o si es una persona en el departamento que está sola, pues entonces solo se monitorean sus actividades día con día. A la única persona que evalúan es al gerente Román porque hace unos años el mismo Consejo lo recomendó.

**Bárbara:** ¿Sabes cuál fue el resultado de esa evaluación?

**Gina:** Si, Román salió con un muy buen resultado, comentaron las personas del Consejo o al menos eso escuché, que él si está apto para el puesto y para dirigir al personal.

**Bárbara:** Y en tu opinión, ¿consideras que deberían de evaluar a todas las demás personas que laboran aquí en la Caja?

**Gina:** No sé, porque por ejemplo tengo entendido que eso lo tendría que hacer RRHH y yo no los podría evaluar porque no conozco las actividades que realiza cada uno de los empleados y muchos departamentos solo tienen a un solo empleado al frente y no creo que ellos solo se puedan evaluar. Otra opción sería que los evalúe Román, pero en ocasiones también a él lo he visto confundido e inseguro con los reportes de actividades que le presentan una vez al mes los representantes de cada departamento.

**Bárbara:** ¿Cómo es el reporte que entrega cada departamento al gerente?

**Gina:** No sé, nunca lo he visto. Yo soy el único departamento que no lo entrega porque mis reportes son las incidencias de todos los empleados que le presento al gerente cada quincena antes de pagar la nómina.

**Bárbara:** Pero por lo que entiendo ese reporte es importante porque se entrega cada mes. ¿Cuál es la finalidad de entregarlo?

**Gina:** Si es importante porque en ese reporte, tengo entendido, la gente le informa al gerente lo que hizo durante al mes y él se da cuenta de sus actividades. Por eso te comentaba que en muchas ocasiones veo a Román confundido, tal vez sea porque él mismo me ha comentado que en algunos departamentos no sabe si las actividades son realmente las idóneas.

**Bárbara:** Lo mismo me comentó Román a mi porque no solo es él, más bien son todos que están confundidos con sus actividades y no saben ciertamente si están haciendo lo correcto. Bueno y ¿el organigrama de la Caja considera todos los puestos y departamentos que actualmente tienen?

**Gina:** Hay un organigrama de hace varios años, supongo que es el que me mencionas, pero nunca lo he visto y creo que si debe de considerarnos a todos.

**Bárbara:** Ahora pasaré a platicar con cada una de las personas responsables de departamento aquí en la Caja. Gracias Gina.

En la segunda etapa de la investigación, Bárbara se encontraba satisfecha con el resultado de la plática que había tenido con Gina porque había sido muy reveladora y había arrojado mucha claridad en varias actividades que eran, al parecer, detonantes para entender por lo que atravesaba la Caja. A pesar de que le arrojó algunos puntos que le permitían ir entendiendo el hilo conductor de la problemática, esto no era suficiente, necesitaba entrevistar a todo el personal administrativo para entender mejor la problemática.

Bárbara continuó su investigación en el área de RRHH, inspeccionó documentos de la historia de la Caja desde su fundación para entender a fondo como trabajaban desde los primeros años. Revisó papeles de trabajo de contratación del personal y entrevistó a todo el personal de la Caja con la finalidad de conocer a fondo las actividades e inquietudes de cada persona.

En ese momento la Caja contaba con las siguientes áreas: Administración de Riesgos, Auditoría Interna, Operaciones, Sistemas, Mercadotecnia, Contabilidad, Jurídico, Cobranza, Tesorería y, por supuesto, RRHH.

Bárbara elaboró varias entrevistas y estos fueron los resultados que obtuvo de cada uno de los departamentos de la Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes:

*Juan Carlos Casillas Robles-Administrador de Riesgos. Lic. en Contaduría Pública y Maestro en Finanzas.*

- Este departamento tenía alrededor de cuatro años y la persona había iniciado con la creación del departamento de Riesgos, su finalidad era evitar el lavado de dinero y, de acuerdo con lo que la Ley de Cooperativas le exigía, le permitía a la Caja continuar con su operación.

- Se encargaba de revisar los temas financieros de la Caja para evaluación y toma de decisiones en las juntas de Consejo.
- Revisaba periódicamente la liquidez y las finanzas de la Caja.
- Consideraba que su departamento era muy importante y trabajando solo podía implementar y definir sus propias actividades.
- Confiaba en su experiencia y en las actividades que implementaba porque hasta aquel momento le habían dado buenos resultados.
- No tenía gente a su cargo.

*Benjamín Darío Montes Ulloa- Auditor Interno. Lic. en Contaduría Pública.*

- Era de los departamentos más nuevos en la Caja, tenía alrededor de un año.
- No tenía definidas sus tareas y actividades de ningún tema, pero confiaba en su experiencia profesional para implementar sus actividades.
- En el poco tiempo que tenía el departamento había implementado revisiones que consideraba necesarias para una Caja con base en la experiencia que había tenido laborando en otras Cajas Populares.
- Esperaba obtener buenos resultados al cierre del año porque, aunque no había definido que actividades realizaría de manera cotidiana, si tenía claro las primeras revisiones que haría dentro de la Caja en temas de préstamos y pagos de socios. Esto con la finalidad de que al cierre del año pudiera entregar reportes con buenas noticias en los temas financieros de la Caja.
- Había contratado a una persona para que lo ayudara con las revisiones, aunque éstas aún no se encontraban definidas.
- Si se presentaba alguna situación extraordinaria esperaba aprender a resolverla sobre la marcha.

*Alberto Samuel Jiménez Ortega-Gerente de Operaciones. Lic. en Contaduría Pública y Maestro en Finanzas Corporativas.*

- Operaciones era de los primeros departamentos que se habían aperturado en la Caja.
- Tenía la tarea de revisar todas las sucursales y si llegara a aperturarse una nueva, sabía que sería parte de su trabajo revisarla también.
- Hacía la planeación financiera de la Caja porque era una de las actividades que había heredado desde que ingresó.
- Promovía los productos de crédito que se iban creando.
- Se encargaba de la parte comercial de la Caja.
- Revisaba los adeudos de los empleados, aunque esto era de los procesos que quería eliminar e innovar.
- Consideraba que un mal manejo por los antecesores en el puesto de operaciones había llevado a la Caja, en cierto momento, a estancarse en productos, préstamos, servicios y captación de nuevos socios.
- Quería innovar en el área donde sabía que el impacto se vería reflejado de forma directa en todos los socios, préstamos y productos.
- Creía fielmente que la Caja podía crecer e innovar aún más con tecnología y que tenía todos los recursos para captar a nuevos socios.
- No tenía una línea de actividades a seguir, pero con base en su experiencia, trabajando en otras Cajas Populares, pensaba mejorar e innovar en procesos que fueran atractivos para captar socios, principalmente jóvenes.
- Uno de sus objetivos para el siguiente año era que la Caja creciera el doble en todos los aspectos en comparación con las estadísticas de aquel momento.
- Tenía una persona a su cargo, su secretaria que le ayudaba mucho en la parte de organizar y administrar varios documentos para mejorar las tareas. Además, a una persona en mesa de control y también le reportaban directamente las cajeras, los ejecutivos de servicio, volante y archivo de matriz y las tres sucursales.

Ismael Rómulo Linares Cornejo- Jefe de Sistemas. Ingeniero en Sistemas Computacionales.



- El empleado más antiguo, había ingresado a los pocos años de haberse fundado la Caja.
- El departamento de sistemas había sido de los primeros que se apertura en la Caja.
- Había estudiado informática lo cual benefició mucho a las labores de la Caja porque implementó tecnología y programas de apoyo para que ésta siguiera mejorando y optimizando sus operaciones, siempre en beneficio del socio y de los empleados.
- Aunque nunca había tenido actividades definidas, él mismo se había encargado de elaborarlas conforme a su experiencia profesional, las necesidades que surgían en la Caja y su alto conocimiento en todas las funciones de los sistemas operativos vigentes en el mercado.
- Siempre se mantenía actualizado en los sistemas computacionales para poder aplicarlos en la Caja.
- Consideraba que la Caja había tenido mejoras considerables con la implementación de cada uno de los departamentos, pero aun hacía falta mucho por trabajar.
- Era la única persona de todos los empleados que identificaba que la problemática, en la confusión de las actividades por parte de los empleados, era por no poner empeño en el departamento de RRHH. Reconocía la importancia de dicho departamento además de que en su momento no había sido considerada así por parte del Consejo o del gerente en turno, razón por la cual RRHH tenía solamente tres años de su apertura.
- Tenía una persona a su cargo que era su auxiliar y entre los dos buscaban mejoras en los sistemas, además de que incentivaba a su subordinada a actualizarse constantemente.

Esteban Bustamante Quijada- Jefe de Mercadotecnia. Lic. en Diseño Gráfico.

- Uno de los departamentos más nuevos de la Caja.
- Era el único que componía el departamento.

- Consideraba que la Caja se encontraba atrasada en temas de difusión tecnológica y la Asamblea de socios se había tardado mucho tiempo en reconocer la importancia del departamento de Mercadotecnia, por esta razón la Caja aún no era reconocida a nivel estatal, aunque ya se estaba invirtiendo en medios de comunicación para darle mayor difusión.
- Tenía mucho entusiasmo en implementar tecnología, que era lo que había venido haciendo desde su ingreso, quería dar a conocer la Caja no solo a nivel local, sino también nacional.
- No tenía actividades definidas, pero se apoyaba con el área de sistemas y el gerente Román para implementar ideas innovadoras que ayudaran a la Caja a salir de la localidad y con eso incentivar a nuevas personas para volverse socios.
- Confiaba en que sus estudios profesionales le ayudarían a innovar e implementar mejoras en la difusión de la Caja.
- Consideraba importante el apoyo y comunicación de todos los departamentos para buscar el mismo objetivo: crecimiento.

*Jimena Daniela Osuna Alcaraz- Jefe de Contabilidad. Lic. en Contaduría Pública.*

- Había estudiado Contaduría Pública e iniciado con la creación del departamento de Contabilidad.
- Las actividades que realizaba periódicamente habían sido implementadas desde que ingresó a laborar a la Caja porque observó que había falta de control en muchas actividades.
- Tomó y se adjudicó tareas de otros departamentos porque consideraba que eran de Contabilidad y con ello podía tener mejor control y cumplimiento de algunas tareas en materia fiscal.
- Se dedicaba a realizar sus actividades conforme marcaba la Ley y le había funcionado muy bien para dar cumplimiento a todos los temas fiscales a los que estaba obligada la Caja.

- Todas sus actividades las había ido implementando conforme a las necesidades que la Caja solicitaba y a su experiencia profesional.
- Tenía una persona a su cargo, que era el auxiliar contable, y cuando se requería cubrir un puesto en Contabilidad, pedía que tuvieran los conocimientos similares a los de ella y con eso los evaluaba para identificar si eran aptos o no para el puesto.
- Le indicaba a su auxiliar cuáles actividades realizar conforme a las que ella había implementado con el paso del tiempo.

*Paulina Izquierdo Betancourt- Jefe de Jurídico. Lic. en Derecho.*

- Este departamento había sido uno de los primeros en aperturarse dentro de la Caja, pero a diferencia de otros departamentos, aquí no había heredado ninguna actividad porque las necesidades habían ido cambiando y las herramientas de defensa no eran las mismas.
- Con base en su experiencia había ido implementado actividades, revisiones y atendiendo asuntos como demandas, créditos, etc.
- Trabajaba en conjunto con el jefe de cobranza para revisar a las personas deudoras o atender algún asunto en particular.
- Si alguna situación parecía complicarse buscaba la contratación de abogados externos que le ayudaran a la mejor toma de decisiones.
- Consideraba importante su departamento para atender cualquier asunto jurídico y asegurarse del cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales con la finalidad de que la Caja siguiera operando y cumpliendo de manera beneficiosa para todos.
- Uno de sus principales objetivos hace algunos fue recuperar la cartera vencida y se cumplió el objetivo.
- Tiene una persona a su cargo con la que se apoya para realizar todos los trámites legales que requiera la Caja.

*David Altamirano Rosas- Jefe de Cobranza. Lic. en Administración de Empresas.*

- Llevaba solo tres años en el puesto y había heredado las actividades de la persona que estaba antes.
- Este departamento había sido creado por la pérdida de confianza de los socios en algunos que no pagaban en tiempo y forma, mientras otros más se desaparecían para no efectuar sus pagos oportunamente.
- Su labor era ver casos puntuales de los deudores e incentivarlos a regularizar sus pagos.
- No tenía definidas sus tareas, pero creía que su labor ya era lo suficientemente complicada, al tratar continuamente con los deudores y que, por lo complicado de ésta, no necesitaba más actividades.
- Tenía dos personas a su cargo que le ayudaban con la parte de solicitar el cobro a los deudores y una telefonista que era la primera llamada de atención para los deudores.

Antonieta Miranda Bouciequez- Jefe de Tesorería. Lic. Administración de Empresas.

- Era uno de los departamentos más nuevos donde se realizaban todos los pagos de las obligaciones legales y fiscales que tenía la Caja.
- Realizaba el pago de la nómina quincenalmente de todos los empleados.
- Conforme a las necesidades que había tenido su puesto, ella misma fue implementando sus actividades.
- Consideraba que todas sus tareas estaban bien definidas porque ella las había implementado y le habían generado buenos resultados respecto a los requerimientos legales y fiscales, además de que todas las cuentas bancarias y los pagos los tenía bajo control.
- El personal que da servicios a la comunidad como el Consultorio Médico, Centro Deportivo y la Recepción están a su cargo. Cuenta con un auxiliar que la apoya en esta parte del Desarrollo de la Caja para dar servicios a la población.

- Desde su perspectiva tenía el control del área y podía resolver sin problema cualquier contingencia que se presentara, además sus tiempos estaban bien administrados ya que podía brindarle apoyo a Román en varias de sus tareas administrativas.
- Tenía una relación muy directa con las personas que se encontraban recibiendo pagos en las cajas. Había logrado un buen trabajo en equipo con ellas y que se podía observar en los resultados.

### **Un nuevo enfoque de Gestión para la Caja Santa Cecilia.**

Finalmente, después de varias semanas de trabajo en las que Bárbara elaboró papeles de trabajo para obtener un mejor resultado de su ardua investigación en el departamento de RRHH y en todos los departamentos de la Caja, comprendió mucha de la confusión que se presentaba con el personal.

Cada departamento no tenía gerentes o jefes, todos eran responsables, la mayoría era gente joven con poca o nula experiencia en el puesto, muchos habían iniciado con el departamento, además de que todos le reportaban directamente al gerente Román. Además, algunos puestos y departamentos se habían generado por la exigencia de la ley de Cooperativas y de las necesidades que la misma Caja iba presentando.

Algo que llamó mucho la atención de Bárbara, fue que en la mayoría de los departamentos trabajaba una sola persona, quien llevaba a cabo todas las tareas que el departamento demandara y para responder ante cualquier situación que se presentara. Al final del mes le reportaba todo al gerente Román, quien a la vez no tenía la certeza de que todos los reportes de las actividades que se realizaban en cada uno de los departamentos fueran correctos.

Una consideración adicional era que muchos empleados, derivado de la experiencia laboral previa a laborar en la Caja o por haber iniciado junto la apertura del departamento en la Caja, tenían exceso de confianza y seguridad en las actividades que realizaban. Esta situación le generaba gran preocupación a Bárbara porque

consideraba, con base a su experiencia, que un exceso de confianza en las actividades sin tener la certeza de hacer lo correcto, podía generar a futuro grandes problemas en los resultados de la operación y en general en el funcionamiento de la Caja.

Cuando Bárbara terminó de analizar los resultados decidió hablar primero, en una junta a solas, con el gerente Román y posteriormente con el Consejo de Administración para dar a conocer los resultados de la consultoría realizada.

Bárbara le recalcó a Román la importancia de tener un departamento de RRHH bien establecido porque era el apoyo y el primer contacto que tenían todos los empleados, desde que se seleccionaba adecuadamente al candidato y se definía correctamente el perfil. Era fundamental este procedimiento para el óptimo funcionamiento de la Caja.

Había muchas cosas que trabajar e implementar en RRHH se tenía que empezar por algo urgente e importante que era definir las tareas de los empleados en sus actividades cotidianas. Lo más viable para atacar esta situación de inmediato era una descripción de puestos por departamento porque esa era la clave en el diseño y la mejora de la estructura. Se trataba de un trabajo inexcusable por cuanto su resultado constituía la base del trabajo de la Caja Popular y, por tanto, el eje sobre el que giraba la misma. De la misma manera la elaboración de un organigrama actualizado de la Caja era fundamental.

Román estuvo de acuerdo con los resultados y la propuesta que presentó Bárbara y acto seguido se convocó a una junta con el Consejo de Administración para explicar, junto con la consultora, el resultado de la investigación.

## **Cierre.**

### **Descubriendo el camino.**

Después de varias semanas de trabajo e investigación, por fin se encontraban listos los resultados para ser presentados al Consejo de Administración. Román se

encontraba preocupado, aunque él tenía plena confianza en el trabajo que había realizado Bárbara y estaba seguro de que sería de mucha ayuda para dar luz a muchos de los problemas. También estaba consciente de que su labor y responsabilidad como gerente repercutía directamente en cualquier decisión que se tomará en la junta por parte de los miembros del Consejo.

Llegó el día de la presentación de resultados, Bárbara comenzó con la presentación de su investigación donde fue explicando y dando detalles de todo lo que había vivido con cada uno de los empleados de la Caja. Conforme iban pasando los minutos en la junta, la consultora no mostraba buenos resultados, pero se encontraba entusiasmada porque tenía algunas propuestas de solución que, con base en su experiencia, podían ayudar de inmediato en muchos de los problemas que se estaban viviendo en la Caja. Además, subrayó que debían de atenderse varias tareas de inmediato dentro RRHH, esto por tratarse de temas delicados que estaban afectando como consecuencia a los empleados de la Caja. La consultora recalcó la importancia de tener bien estructurado el departamento de RRHH y de tomar medidas urgentes.

Los miembros del Consejo habían quedado satisfechos con la exposición de la consultora y aprobaron por votación unánime que Bárbara fuera contratada en la Caja para que implementará las estrategias que tenía en mente y, en unión con Román, pudieran establecer las mejores estrategias de solución ya que trabajando en equipo aportarían mejores resultados, en el menor tiempo posible.

## **SOLUCIÓN.**

### **Hechos.**

#### **Creación de una Cooperativa y transformación a Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes.**

- El párroco Feliciano Juárez Pompa tuvo la idea de formar una Cooperativa en favor de la población y fomentar el ahorro entre ellos.
- El objetivo de crear la Caja era ayudar a la población de Cotija.

- En los primeros años de la Caja se llevaron a cabo algunos lineamientos para garantizar la transparencia de las funciones y la seguridad de los ahorros.
- En 2000 ya contaba con una casa matriz y tres sucursales, todas en Cotija.
- Con el paso del tiempo, las actividades se iban volviendo más complejas, se demandaba más personal y un mayor control.
- En 1999 la Caja se transformó de A.C. a Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo de Responsabilidad Limitada y de Capital Variable (S.C. de A.P. de R.L. de C.V.).
- Al registrarse por la Ley de Cooperativas, se le exigía ciertos departamentos para operar y con los cuales en su momento no contaba.
- El gerente y un asesor externo actualizaron las tareas de los departamentos de Operaciones, Gerencia, Contabilidad y Sistemas.
- Con un asesor externo concluyeron la apertura de nuevos departamentos y funciones de la caja. Se apertura los departamentos de RRHH, Mercadotecnia, Contraloría, Cobranza, Tesorería, Control Interno.

**El descubrimiento de una problemática por parte del gerente Román Villegas Juárez.**

- En 2015 es seleccionado como el nuevo gerente de la Caja.
- Surge una problemática RRHH y no supo identificar que sucedió.
- Realizó investigaciones y concluyó que el problema había surgido años atrás, pero nadie se había percatado, o no le habían dado importancia.
- Expone el problema en una junta extraordinaria con el Consejo donde explicó que los empleados se encontraban confundidos con sus tareas y labores cotidianas.
- Sabía que RRHH era el principal causante del problema, pero no sabía identificar la raíz de la situación.
- Con el visto bueno del Consejo, contrató a un asesor experto en RRHH, Bárbara Solís Torreblanca.
- Román estuvo de acuerdo con el proceso de investigación que realizó Bárbara.



## **El reto de Bárbara para identificar la problemática que asecaba al personal de la Caja.**

- Comenzó la investigación para identificar lo que realmente sucedía en la Caja.
- Inició una profunda entrevista con la jefa de RRHH y realizó investigaciones que al parecer eran detonantes para entender por lo que atravesaba la Caja.
- Notó que en la mayoría de los departamentos trabajaba gente con poca o nula experiencia laboral y todos los empleados tenían carrera universitaria.
- Comprendió que los departamentos se habían creado de acuerdo con la exigencia de la Ley de Cooperativas.
- Convocó a una junta con el Consejo de Administración para exponer los resultados de su investigación.
- Recalcó la importancia de tener un departamento de RRHH bien estructurado.
- Consideraba primero fundamental definir correctamente los perfiles y tareas de cada persona.
- Identificó que era urgente y fundamental la elaboración de un organigrama.
- Derivado de los resultados de su investigación, es contratada como consultora para trabajar en equipo con Román.

## **Análisis.**

### **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).**

Para la Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes, se utilizará la herramienta FODA O SWOT para analizar la situación interna y externa, haciendo la simulación de una fotografía mostrando el dinamismo de la Caja, con el objetivo de saber cómo se encuentra actualmente la Cooperativa.

El objetivo primordial del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre cómo afrontar los cambios y las turbulencias en su contexto.

### Fortalezas.

- La Caja Popular se apertura con los valores de plena confianza en el párroco fundador y así logró obtener buenos resultados los primeros años.
- La Caja Popular en sus inicios funcionó bajo la confianza de todos los socios.
- A los pocos años de operaciones se establecieron lineamientos para garantizar la transparencia de las funciones y seguridad de los ahorros.
- La Caja Popular tiene socios de todas las edades, desde niños hasta personas de la tercera de edad.
- Desde la inauguración de la Caja el párroco implementó también programas sociales que beneficiarían a los socios y, con el paso de los años, éstos fueron incrementado y siendo más notorios.
- Después de cinco años de operaciones, la Caja se convirtió en A.C. y aseguró por primera vez en el IMSS a todos sus empleados.
- A catorce años de operaciones, la Caja ya contaba con una casa matriz y tres sucursales en Cotija.
- En la Caja siempre la primera vacante que había tenido prioridad a cubrirse era la de gerente.
- La demanda de las personas que querían laborar en la Caja iba en aumento con el paso del tiempo.
- La Caja fue mejorando y se transformó de A.C. a S.C. de A.P. de R.L. de C.V. Integración de la Caja a la Federación Bajío de Cooperativas y a ALCONA que la volvía más competitiva en el mercado.
- Algunos empleados tienen experiencia profesional de haber trabajado en otras Cooperativas.
- Se ofrecieron nuevos productos financieros en el último año que la volvieron más competitiva y de confianza en el mercado.
- El personal que labora en la Caja tiene una carrera universitaria que amplía las oportunidades de crecimiento de la Cooperativa.

- El personal que cuenta con experiencia laboral ha ayudado a impulsar nuevos y mayores beneficios a los socios actuales y a atraer nuevos socios.
- La buena reputación de la Caja en el mercado es un potencial para atraer más ahorradores e incrementar la confianza.
- La Caja cuenta con más de veinte años de experiencia en el mercado.
- La Caja es la única de la zona que cuenta con terrenos donde brinda apoyos y beneficios como programas sociales a los socios.
- El desempeño laboral de Román estaba generando buenos resultados en la Caja y los miembros del Consejo respaldaban sus decisiones por la confianza depositada en él.
- Bárbara es contratada por su amplia experiencia en RRHH y en conjunto trabajar con Román en la Caja para trabajar con Román para poner en marcha alternativas de solución en la Cooperativa.
- Se cuenta con los resultados de Bárbara, el consultor externo que obtuvo en su investigación, la información relevante en la revisión de los procesos de la Cooperativa y de cada Departamento. Además, de las observaciones realizadas durante las entrevistas realizadas a los empleados de la Caja.

#### Debilidades.

- La Caja no se constituyó legalmente en sus inicios porque el fundador no tenía la intención de crear una Cooperativa grande, solo quería ayudar a la población.
- Las contrataciones de personal se realizaban de acuerdo con la demanda de algún puesto, sin que hubiera una descripción de este.
- El Gerente en turno tomaba la decisión de a quién se contrataba sin una selección rigurosa porque no les parecía relevante a los miembros del Consejo.
- Las actividades internas de la Caja se volvían cada vez más complejas, se demandaba más personal y ésta ponía en riesgo el cumplimiento de la Cooperativa.

- En los primeros años de funcionamiento de la Caja, no existía el departamento de RRHH porque no lo consideraban relevante.
- La Caja en sus inicios trabajaba únicamente con los departamentos de Operaciones, Gerencia, Contabilidad y Sistemas, que los miembros del Consejo consideraban solo esenciales.
- Las primeras vacantes se solicitaban de boca en boca y se seleccionaba al personal con exámenes de conocimientos básicos.
- Se llevaban a cabo contrataciones empíricas, donde quien realizara mejor las tareas similares al puesto de trabajo era la persona contratada.
- La Caja abrió el departamento de RRHH en 2016 y los restantes que por Ley se le exigían, sin contemplar aun la importancia de este.
- Muchos empleados trabajan en cada departamento de acuerdo con las actividades que les habían heredado sus antecesores en cada puesto.
- El párroco fundador es removido del pueblo de Cotija, pero siguió dando su opinión sobre temas de la Cooperativa, pero ya no era tomada en cuenta para la toma de decisiones.
- El gerente de la Caja no tenía la certeza de tener al personal calificado en cada uno de los departamentos.
- Los empleados actuales encontraron dificultades desde su contratación porque no les habían explicado las tareas y actividades que debían realizar.
- La mayoría de los empleados realizaban las tareas de cada departamento sin tener la certeza de estar realizando lo correcto.
- La mayoría de los empleados era gente joven con nula experiencia profesional.
- El gerente consideraba que las tareas de la Caja en cada departamento no estaban bien y cada día se complicaban más.
- En la mayoría de los departamentos existía una sola persona al frente.
- Algunos empleados habían ido adecuando sus actividades de acuerdo con las necesidades que se presentaban en cada departamento.
- El departamento de RRHH desconoce las actividades de los demás departamentos.

- Algunos empleados tienen exceso de confianza en sí mismos para desarrollar sus tareas diarias y esto puede provocar problemas a futuro en la Caja.
- Los empleados buscan orientación de sus actividades en RRHH y con el gerente en turno, pero no obtienen una respuesta debido a que no cuentan con Descripciones de Puestos y tampoco cuentan con un organigrama actualizado de la Caja.

### Oportunidades.

- La Caja en el año 2000 inicia por primera vez a regirse bajo una Ley Nacional que la vuelve más competitiva en el mercado.
- Por los años que se ha mantenido la Caja en el mercado, ha incrementado la confianza de la gente.
- Las buenas recomendaciones que comentan los socios de la Caja han ayudado a atraer más clientes y con esto seguir creciendo.
- La Caja es la única de la zona que permite ahorradores de todas las edades, incluyendo menores de edad.
- La Caja acepta ahorros de mínimos de aportación, lo que la hace más fuerte frente a la competencia de la zona.
- La Caja ha generado buenos resultados en los últimos años y es un potencial para atraer a más ahorradores.
- La Caja incrementó la confianza de los socios cuando se incorporó bajo el régimen de la ley de Cooperativas.
- La Caja cuenta con tres sucursales y una casa matriz en la zona de Cotija, que la hace tener mayor presencia en la zona frente a la competencia.
- En el último año la Caja aumentó el número de ahorradores al doble, comparado con el año pasado.
- La Caja es la única de la zona que cuenta con terrenos donde brinda programas sociales en beneficio de los socios.

## Amenazas.

- Por la falta de orientación que percibían muchos empleados se puede incrementar la rotación de personal, que ya se había vivido en la Caja años atrás.
- La desorientación de las tareas de la Caja y la competencia de otras Cajas cerca de la zona aunado a la falta de claridad en el puesto, hacen poco atractivo las vacantes de la Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes.
- La mayoría de los empleados por ser jóvenes pueden encontrar mayores beneficios para desarrollarse profesionalmente en otros sectores de la zona y en general del estado de Michoacán.
- El exceso de confianza que tiene algunos empleados puede generar errores importantes en las funciones de la Caja donde se vean afectadas las operaciones, poniendo en riesgo los ahorros de los socios.
- Los socios pueden perder la confianza en la Caja si perciben errores importantes donde se vean directamente afectados sus ahorros.
- El surgimiento de nuevas Cajas en el estado incrementa la competencia para que los socios busquen mayores opciones de ahorro.
- La Caja más grande el estado llamada “Caja Popular La Nacional Michoacana”, representa la mayor competencia dentro de las Cooperativas en el estado para atraer más socios y conservar a los que ya se tienen.
- La falta de atención e importancia que se tuvo durante muchos años sobre el tema de RRHH puede generar una desventaja importante frente a otras Cajas que tengan más ordenados y bajo control las actividades de cada uno de los departamentos.
- La falta de certeza de contratar personal calificado y competitivo en cada uno de los departamentos puede generar errores graves que se vean reflejados en el desempeño de las tareas, en comparación con los buenos resultados que genere la competencia.

## **MODELO DE LAS 7S DE MCKINSEY.**

El objetivo de este modelo es resaltar la eficiencia de cada uno de los empleados en los puestos asignados de cada Departamento como factores básicos para el buen funcionamiento de la Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes a través de la combinación entre los siete factores.

### Style o Estilo.

Los empleados se encuentran con una confusión y falta de orientación en las actividades que deben de desempeñar en cada uno de los departamentos donde fueron asignados. Esta confusión surge desde el proceso de contratación donde no les explicaron cuáles serían las tareas que tenían que realizar. En la actualidad la operación de la Caja ha generado buenos resultados en el mercado de las Cooperativas, pero esto no significa que las actividades internas de ésta se encuentren bien. Los empleados han buscado orientación en el departamento de RRHH y con el gerente Román, pero no han encontrado respuesta que los ayude en la orientación de sus actividades.

La persona que está al frente del departamento de RRHH desconoce las actividades de los demás departamentos y el mismo gerente acepta no tener la experiencia en RRHH para orientar a los empleados, aunque si identificó que hay una problemática fuerte que se está saliendo de control.

### Staff o Personal.

Los empleados de la Caja son la parte más importante y por lo tanto la columna vertebral porque en ellos recae el funcionamiento de toda la operación de la Caja y el resultado para hacer frente a la competencia y atraer más socios y ahorradores. Sin embargo, los empleados a pesar de tener buenos resultados en los últimos años no tienen la certeza de estar haciendo las tareas correctas correspondientes al departamento donde se encuentran laborando. Esto sucede porque desde su proceso de contratación encontraron dificultades ya que nadie los orientó sobre

cuáles eran las actividades que tenían que realizar y la mayoría de ellos han implementado sus propias tareas.

Algunos empleados nacieron con la apertura del departamento que la Ley de Cooperativas le exigía tener a la Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes y fueron adaptando las actividades de acuerdo con las necesidades del departamento. Otros empleados comentaron que solo heredaron las actividades que les dejaron las personas que estaban antes en el puesto, pero esto no significa que estén realizando las actividades correctas. Todos los empleados cuentan con una carrera universitaria pero la mayoría con nula experiencia profesional y solo algunos cuantos con experiencia laboral en otras Cajas Populares.

La falta de orientación y seguridad en las actividades le está generando al gerente Román una fuerte preocupación, porque reconoce que no tiene experiencia en RRHH. Sí identifica la importancia de ayudar a los empleados actuales de la Caja y evitar como años pasados una fuerte rotación de personal.

#### Systems o Sistemas.

Los procesos internos de la Caja no están bien establecidos, aquí el departamento de RRHH es quien debe orientar a los empleados desde su proceso de contratación. La persona que está al frente del departamento de RRHH tiene nula experiencia profesional y se encuentra estudiando la licenciatura.

La preocupación de los empleados va en aumento sobre si las actividades que realizan son las correctas.

El Consejo de Administración tiene claro que esta situación se presentó como consecuencia de que años atrás no se le había dado la importancia necesaria al departamento de RRHH y además las contrataciones se realizaban solo cuando se necesitaba cubrir alguna actividad o en general por alguna necesidad que presentara la Caja de momento. Este análisis nos demuestra que tanto los procesos de la Caja como la descripción de actividades de todos los departamentos y el organigrama no se encuentran actualizados ni definidos.



### Strategy o Estrategia.

Conocemos el avance de la Caja, el crecimiento y confianza que ha generado en sus socios y la población de Cotija, pero es importante también definir una estrategia enfocada en la contratación del personal con base en el perfil idóneo para cada puesto donde se desempeñe y desarrolle cada empleado contratado dentro de la Caja y en general para todos los departamentos que conforman la Caja porque los empleados no tienen definidas sus actividades y esto puede generar problemas en la operación y resultados de la Caja.

La Caja tiene definidos sus objetivos como Cooperativa que son: captar más socios, mantener a los que tiene, y ser fuerte frente a la competencia a nivel estatal, pero no tiene definidas sus estrategias y objetivos para cada puesto por el crecimiento acelerado que ha tenido y donde la contratación de personal no ha sido un tema primordial, a excepción de la vacante del gerente.

Sabemos que los empleados quieren orientación y definición de sus actividades, buscaron orientación en el departamento de RRHH y después con el gerente Román, pero no encontraron respuestas que los convencieran en ninguno de los dos. El gerente está consciente de que este problema puede generar afectaciones en las tareas de la Caja.

### Structure o Estructura.

La estructura de la Caja está definida por la Ley de Cooperativas que le exige tener ciertos departamentos para seguir operando, pero los empleados en cada departamento no tienen definidas sus actividades, además en la mayoría de los departamentos hay una sola persona al frente que es el jefe de departamento y todos le reportan al gerente Román.

El organigrama es obsoleto porque no contempla todos los departamentos actuales de la Caja y éste es importante para definir puestos y actividades que ayuden a una óptima realización de las tareas.

### Skills o Habilidades.

Todo el personal de la Caja cuenta con carrera universitaria, aunque la mayoría de ellos con nula experiencia profesional. Solo algunos empleados tienen experiencia profesional y principalmente por haber laborado en otras Cooperativas, lo que beneficia mucho en las actividades del departamento donde se desarrollan. Sin embargo, todas las Cajas Populares son diferentes y aunque se rijan bajo una misma ley, cada una tiene sus propias necesidades e intereses y es por esta razón que las actividades de cada departamento deben de estar definidas.

#### Shared Values o Valores compartidos.

El único valor que como Caja Popular se comparte desde que inició operaciones es el de la confianza, que desde un inicio era solo hacia el párroco fundador, pero con el paso de los años ese mismo valor lo adoptaron y compartieron empleados, socios y miembros del Consejo. Esta confianza es el valor que los ha caracterizado como Cooperativa en Cotija para atraer más ahorradores y continuar fuertes en el mercado a nivel estatal.

Una característica importante que surge en las entrevistas que realiza la consultora en todos los departamentos, como parte de su investigación, es que todos los empleados creen en la Caja y en el crecimiento que ha tenido en más de veinte años de operación, además la necesidad de seguir creando beneficios en la población y seguridad en los ahorros de los socios. En contraste los empleados comentan que si no tienen una orientación y definición correcta y clara de sus actividades entonces es difícil que la operación de la Caja siga creciendo y generando beneficios.

Al final, se puede observar que faltan más valores y objetivos por establecer en la Caja que vayan en relación con la operación actual, además de que no se está aprovechando el compromiso de todos los empleados actuales para seguir impulsando a la Caja a mejorar las tareas y, como consecuencia, aumentar la competitividad en el mercado de las Cooperativas.

## **ASP: Análisis de Satisfacción Personal.**

En la Caja Santa Cecilia de Arquímedes con la herramienta ASP podemos analizar que el personal que labora en todos los departamentos cree en la Caja como un lugar óptimo para poder desarrollarse profesionalmente. Aunque no se cuentan con datos estadísticos que lo demuestren o indicadores que arrojen algún dato sobre el clima laboral, si se logró obtener información relevante sobre la satisfacción de los empleados a través de las entrevistas que realizó el consultor externo Bárbara, donde los empleados manifestaron verbalmente que se sentían motivados para desempeñar sus actividades dentro de la Caja donde además consideraban que era un buen lugar que les permite desarrollar sus carreras profesionales y como consecuencia lograr un crecimiento personal y profesional.

En todas las entrevistas que realizó la asesora Bárbara obtuvo la información de que los empleados se encontraban contentos en su lugar de trabajo, aunque inciertos por no saber si estaban realizando las tareas correspondientes en cada departamento donde habían sido contratados. La falta de atención que se tuvo durante años en la contratación de personal y atención en la apertura del departamento de RRHH es lo que en la actualidad ha generado que los puestos no tengan actividades definidas y muchos de los departamentos estén trabajando de acuerdo con la información o necesidad que el puesto va requiriendo.

Los empleados de la Caja deben encontrar las condiciones óptimas de trabajo que en la actualidad solo las tienen en cuestiones materiales, se debe buscar que los empleados dispongan de los recursos necesarios para que puedan trabajar en equipo. Es indispensable que tengan la claridad y orientación en las actividades que realicen y como consecuencia persigan el mismo objetivo en común para el buen funcionamiento de las operaciones de la Caja Santa Cecilia de Arquímedes.

Ya que se identificó cuál es la situación que les genera conflicto y confusión a los empleados, se deben de buscar las herramientas que ayuden a cada uno de ellos a continuar con el entusiasmo de seguir trabajando en la Caja. Esto evitará que

busquen oportunidades en la competencia o en otros sectores y al mismo tiempo evitar la rotación de personal que ya se vivió anteriormente.

## **DIAGNÓSTICO.**

La Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes desde sus inicios creció rápidamente en el mercado y como consecuencia no se puso atención en el personal que ingresaba a laborar. La contratación del capital humano se llevaba a cabo por medio de las necesidades de las tareas que iban surgiendo en cada departamento.

Actualmente el personal de la Caja se encuentra confundido porque no tienen la certeza de estar realizando las tareas correctas en cada uno de los departamentos donde fueron asignados. Ni RRHH, ni el gerente han sabido dar certidumbre a los empleados y esto puede ocasionar serios problemas en la Caja.

## **ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.**

1. Elaborar un plan que incluya: Rediseño de la estructura de la Caja Popular, hacer una descripción de puestos, un organigrama actualizado a nivel gerencia, coordinación y jefatura y, que todos los empleados tomen cursos de capacitación de acuerdo con el departamento donde se encuentren laborando para identificar las habilidades que cada departamento necesita desarrollar y que los empleados realicen un mejor trabajo.
2. Renovar la plantilla laboral, despidiendo a todo el personal de la Caja incluyendo al gerente y contratar nuevo personal a través de empresas outsourcing. Con la finalidad de hacer una renovación completa de todo el personal.
3. Seguir operando con la situación actual dejando que el gerente solucione el problema y los empleados que no se sientan confiados con sus actividades que renuncien.

## **SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA Y JUSTIFICACIÓN.**

Como parte del esfuerzo de la investigación que realizó la asesora externa Bárbara Solís Torreblanca y todos los aspectos expuestos en el caso.

La mejor alternativa para solucionar la problemática actual que atraviesa la Caja Santa Cecilia de Arquímedes es el número uno: elaborar un plan que incluya la elaboración de una descripción de puestos alineados a las estrategias del negocio, procesos y competencias que orienten los resultados esperados. Así como el desempeño del personal y un organigrama actualizado a nivel gerencia, coordinación y jefatura. Además, que todos los empleados tomen cursos de acuerdo con el departamento donde se encuentren laborando.

La decisión se tomó porque el análisis del caso mostró una serie de acontecimientos por los cuales han atravesado los empleados, desde su proceso de contratación, y que reflejan la falta de información sobre las tareas que deben llevarse a cabo en cada uno de los departamentos donde fueron asignados.

Está muy claro que el problema por el que está atravesando la Caja Popular tiene su raíz en el departamento de RRHH, sin embargo, no se pueden solucionar todas las tareas de un departamento con un solo remedio y se debe priorizar lo que actualmente está sucediendo con los empleados.

Por tal motivo la solución óptima son primeramente los empleados actuales de la Caja y la confusión que tienen por no existir una guía sobre las actividades que deben realizar en cada departamento, además de una descripción de puestos. Este proceso debe hacerse jerárquicamente iniciando con el gerente, jefes y coordinadores de cada departamento.

Con esto se garantiza que todas las actividades que se lleven a cabo sean las adecuadas para dar cumplimiento a los objetivos y buen funcionamiento de la Caja. Además, la descripción de puestos beneficiará mucho para llevar a cabo un mejor

proceso de selección de personal, donde se garantizará que todas las personas que se contraten tengan los conocimientos y habilidades suficientes para llevar a cabo las tareas específicas que se requieran en cada departamento.

La descripción de puestos les dará a los empleados actuales claridad en todas las tareas que tienen que realizar y el gerente de la Caja también tendrá la seguridad de que todos los departamentos dan cumplimiento al óptimo funcionamiento de la Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes.

## **CIERRE.**

En la Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes se analizó una situación compleja sobre la confusión que tenían los empleados actuales respecto a las actividades y tareas que tenían que realizar en cada uno de los departamentos donde se encontraban laborando. Todo esto derivado de una falta de atención en el pasado sobre la contratación de los empleados y las actividades que desempeñaban en su momento, además del crecimiento acelerado de la misma.

Una descripción de puestos era la solución óptima y tendría que llevarse a cabo a nivel gerencia, coordinación y jefatura, para brindarle a los empleados la claridad que tanto buscaban en las actividades que debían desempeñar

## **CONCLUSIÓN.**

El caso expuesto en esta tesina es el reflejo de una Cooperativa que surgió con la finalidad de ayudar a una población. En poco tiempo fue creciendo rápidamente y esto derivó en cambios radicales en la operación de la Caja e implementación de mayores controles para garantizar la transparencia de las operaciones y continuar los beneficios para todos los socios.

La situación que atravesó la Caja es un ejemplo claro de lo que puede sucederle a cualquier empresa, no importando el giro o la actividad, porque cuando operan con buenos resultados creen tener el control de todo lo que sucede internamente y se cierran a observar que necesidades existen alrededor. Esto sucedió con el gerente y miembros del Consejo de Administración de la Caja porque no le dieron la importancia debida a un factor humano vital para la operación. Además, la falta de conocimiento en las actividades que debía cumplir cada departamento solo era la consecuencia de una falta de control en el crecimiento desenfrenado de la Cooperativa. A pesar de que las operaciones financieras reflejaban números favorables para la Cooperativa, también existía un mayor número de necesidades y la implementación de nuevas estrategias para que el resultado de las operaciones se mantuviera con buenos resultados.

Desarrollar este caso fue un reto profesional porque tuve la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi posgrado, tener una visión crítica como una persona externa y totalmente ajena a las operaciones de la Caja para poder hacerles observaciones. Estoy muy agradecida con todas las personas de la Cooperativa quienes siempre me recibieron con mucho entusiasmo, me apoyaron al abrirme las puertas de la Caja y facilitarme la información necesaria para desarrollar este caso.

Todo el personal de la Cooperativa me hizo sentir parte de su equipo de trabajo, compartiendo conmigo sus labores dentro de la Caja, sus inquietudes personales y profesionales que a la vez me hicieron sentir aún más responsable del desarrollo de este caso y de un compromiso personal para darle seguimiento en un futuro. Quiero continuar apoyándolos en cualquier actividad que ellos necesiten porque entendí que no solo apoyas a una Cooperativa, sino que también a una población que ha creído en la Caja y que con más de veinte años en el mercado sigue siendo confiable al garantizar los ahorros de toda una población.

Finalmente, este caso puede ser utilizado para su estudio por alumnos del posgrado en Administración con el objetivo de conocer el impacto real que tienen las empresas por el descuido y falta de control en el factor humano que repercute

fuertemente en la operación y desempeño de la empresa. Para la solución de este caso será necesario implementar los conocimientos y herramientas adquiridos durante la Maestría en general, y en particular las estrategias en el área de Recursos Humanos.

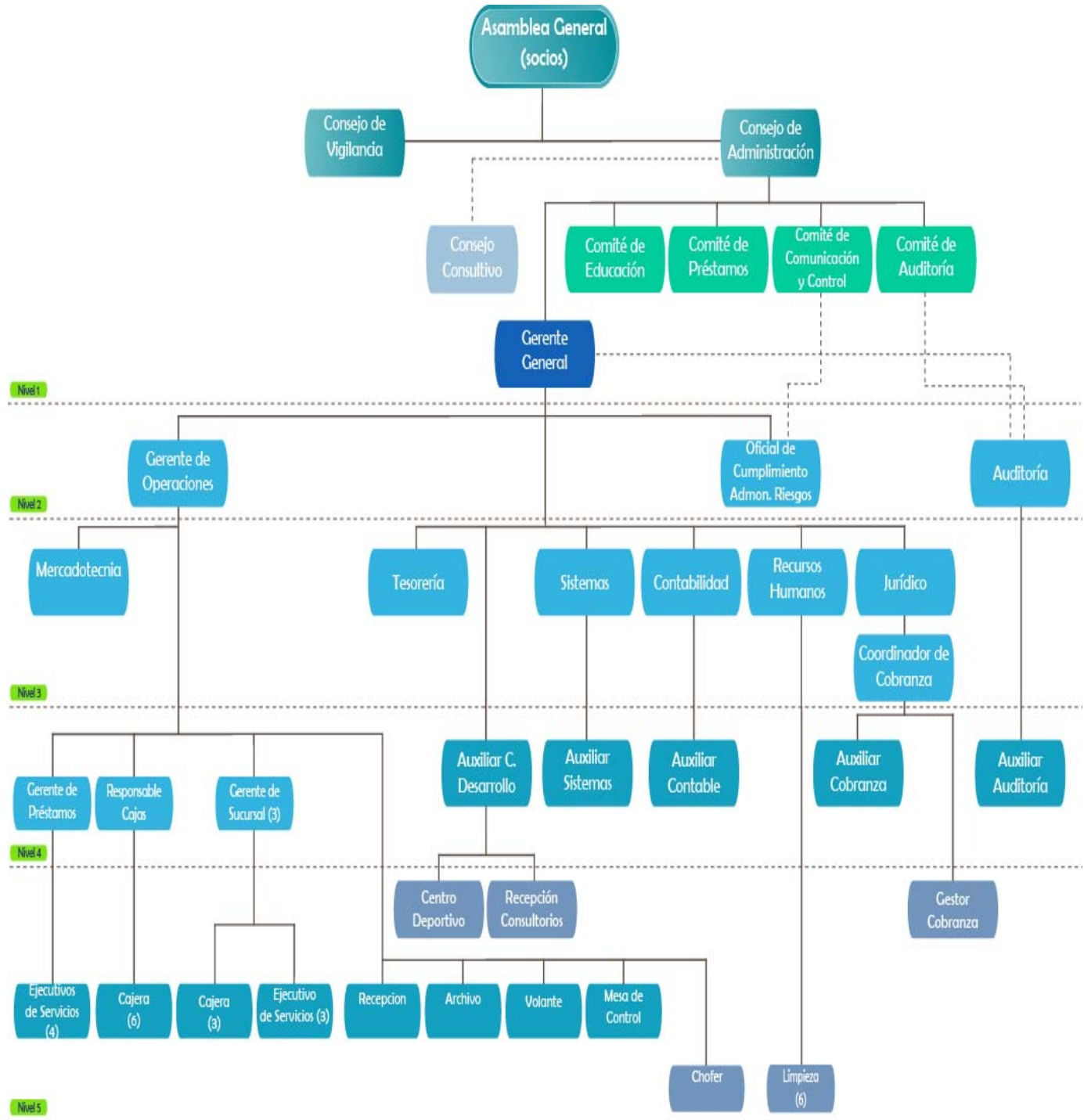
## **BIBLIOGRAFÍA.**

1. Fernández-Ríos, Manuel. 2015. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Madrid-España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
2. Dessler, Gary. Varela, Ricardo. 2011. Administración de Recursos Humanos (enfoque Latinoamericano). México. Pearson.
3. Chiavenato, Idalberto. 2007. Administración de Recursos Humanos (el capital humano de las organizaciones). México. Mc Graw Hill.



## ANEXO A.

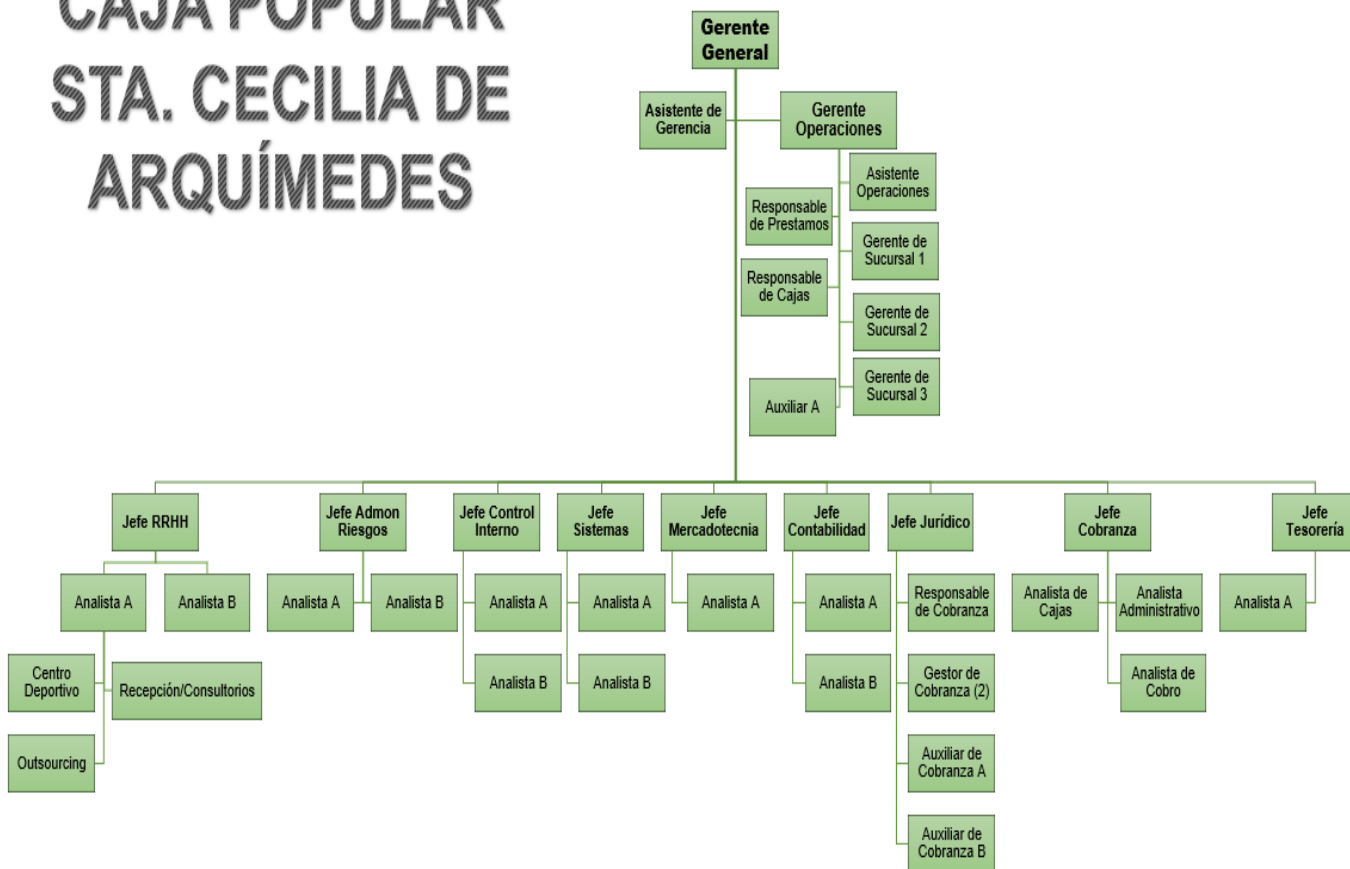
### Organigrama actual de la Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes.



**ANEXO B.**

**Organigrama propuesto para la Caja Popular Santa Cecilia de Arquímedes.**

# CAJA POPULAR STA. CECILIA DE ARQUÍMEDES



- Se recomienda que el Personal de Intendencia sean contratados por Outsourcing de la misma forma en que está contratado el Personal de Seguridad.

## ANEXO C.

### Número de empleados, plantilla actual.

AÑO 2019					
DEPARTAMENTO	NO. DE EMPLEADOS	PUESTO	PUESTO	PUESTO	PUESTO
GERENTE GENERAL	1	Gerente General			Chofer
RRHH	1	Jefe de RRHH			
ADMINISTRACION DE RIESGOS	1	Jefe de Administración de Riesgos			
CONTROL INTERNO	2	Jefe de Control Interno	Auxiliar de Control Interno		
OPERACIONES	2	Jefe de Operaciones	Secretaria		Chofer
SISTEMAS	2	Jefe de Sistemas	Auxiliar de Sistemas		
MERCADOTECNIA	1	Jefe de Mercadotecnia			
CONTABILIDAD	2	Jefe de Contabilidad	Auxiliar de Contabilidad		
JURIDICO	2	Jefe de Jurídico	Auxiliar		
COBRANZA	24	Jefe de Cobranza	Cobradores (2)	Cajeras (9)	Administrativos (12)
TESORERÍA	2	Jefe de Tesorería	Auxiliar		
<b>Total empleados</b>	<b>40</b>				

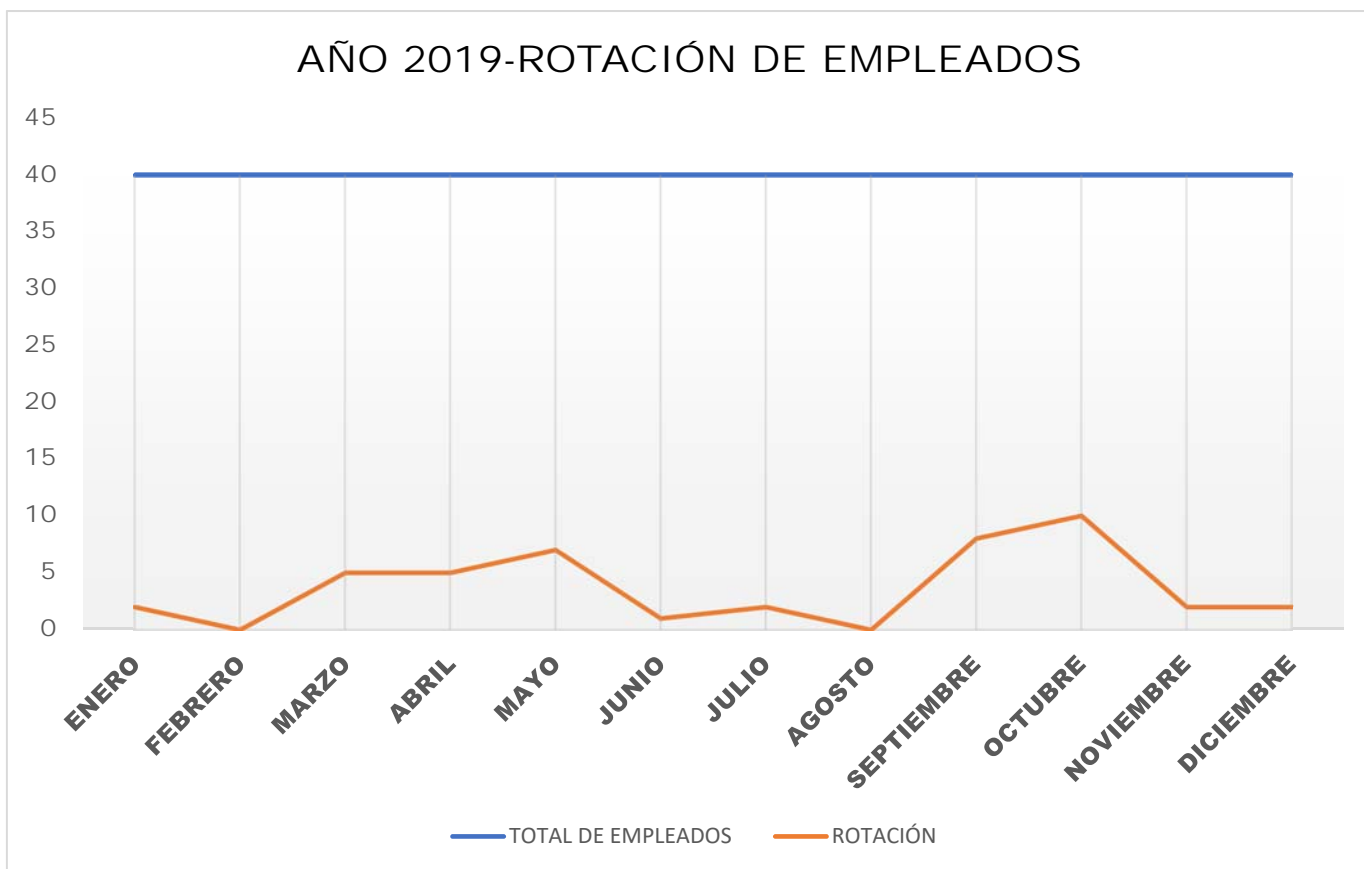
**Nota:**

- *El chofer pertenece a Gerencia y Operaciones (funciones compartidas).*
- *No considerados en la tabla los empleados de Seguridad, Consultorio médico y Deportivo (contratados por Outsourcing).*

## ANEXO D.

### Indicadores de rotación de puesto.

AÑO 2019	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TOTAL DE EMPLEADOS	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
ROTACIÓN	2	0	5	5	7	1	2	0	8	10	2	2



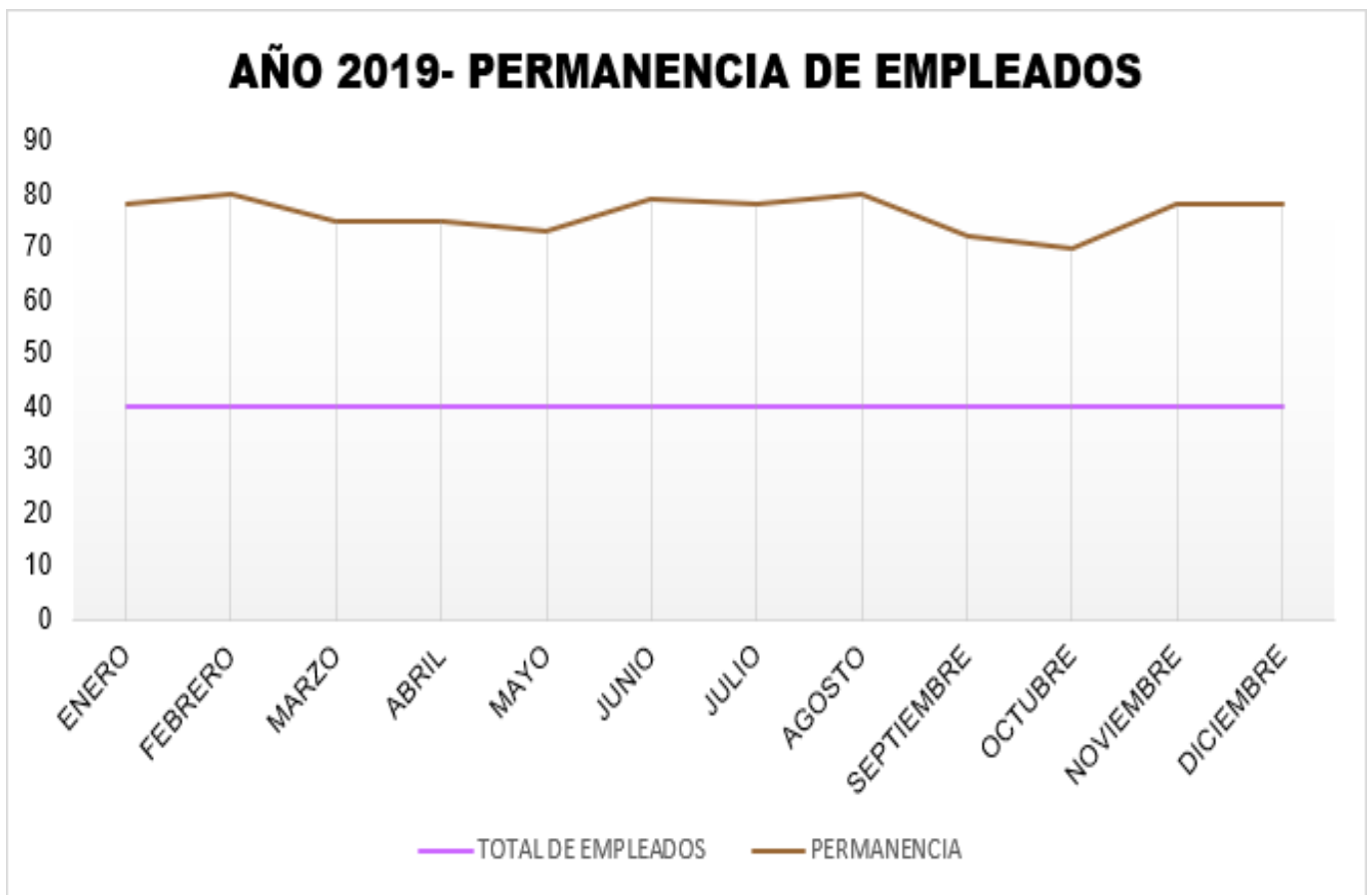
**Nota:**

- *Se consideran exclusivamente empleados por renuncia voluntaria.*

## ANEXO E.

### Índice de permanencia del Personal.

AÑO 2019	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TOTAL DE EMPLEADOS	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PERMANENCIA	38	40	35	35	33	39	38	40	32	30	38	38



**Nota:**

- *Se consideran exclusivamente empleados que cubrieron el año 2019 completo laborado.*