

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**REORGANIZACIÓN Y NORMALIZACIÓN DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ENTE
FISCALIZADOR DEL SISTEMA COOPERATIVO EN GUATEMALA
(INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS)**

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas

POR

WILLIAN ARTURO REYES CÁCERES

Previo a conferírsele el título de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADO

Guatemala, agosto del 2006

Í N D I C E

	Página No.
INTRODUCCIÓN	<i>i</i>
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 LA INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Base legal	2
1.1.3 Aspectos Administrativos	2
1.1.4 Recursos	9
1.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	10
1.2.1 Esquema de recursos humanos	10
1.2.2 Políticas de la administración de recursos humanos	11
1.2.3 Objetivos de la administración de recursos humanos	11
1.2.4 Ambiente organizacional	11
1.2.5 Reclutamiento y selección de personal	12
1.2.6 Capacitación y desarrollo de personal	16
1.2.7 Evaluación de desempeño del personal	17

Í N D I C E

Página No.

CAPÍTULO II SITUACIÓN ACTUAL DE LA SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS

2.1 GENERALIDADES DE LA INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS	19
2.1.1 Misión de la sección de recursos humanos	32
2.1.2 Visión de la sección de recursos humanos	34
2.1.3 Objetivos de la sección de recursos humanos	36
2.1.4 Funciones de la sección de recursos humanos	37
2.1.5 Estructura de la sección de recursos humanos	37
2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	38
2.2.1 Políticas de administración de recursos humanos	39
2.2.2 Objetivos de la administración de recursos humanos	39
2.2.3 Ambiente organizacional	40
2.2.4 Reclutamiento y selección de personal	40
2.2.5 Capacitación y desarrollo de personal	56
2.2.6 Evaluación del desempeño de personal	61
2.3 APROBACIÓN O RECHAZO DE HIPÓTESIS	67

Í N D I C E

Página No.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL NORMATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ENTE FISCALIZADOR DEL SISTEMA COOPERATIVO NACIONAL (Inspección General de Cooperativas)

3.1 REORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	70
3.1.1 Organización	71
3.1.2 Misión	73
3.1.3 Visión	74
3.1.4 Políticas de recursos humanos	74
3.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	82
3.2.1 Reclutamiento y selección de personal	82
3.2.2 Capacitación y desarrollo de personal	92
3.2.3 Evaluación del desempeño de personal	97
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES	103

Í N D I C E

	Página No.
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	108
• Hojas técnicas de puestos	
• Oferta de servicio	
• Normativo de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño	
• Cuestionario	
• Determinación de la muestra	

Í N D I C E

Gráfica No.		Página No.
1.	Organigrama general de la Inspección General de Cooperativas	6
2.	Organigrama de la gerencia de recursos humanos de la empresa teleatención	10
3.	Esquema de selección de personal zona empresarial	15
4.	Distribución de empleados por departamento, de la Inspección General de Cooperativas	20
5.	Representación de los puestos laborales, por número de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	21
6.	Grado académico que ostenta el personal a nivel diversificado, por número de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	22
7.	Semestre que el personal actualmente estudia en la universidad, por número de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	25
8.	Distribución del personal que conoce el organigrama general, por número de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	26
9.	Estructura organizacional en que se basa la institución, por figura y empleados de la Inspección General de Cooperativas	27
10.	Conocimiento de los trabajadores sobre la existencia de un reglamento de trabajo autorizado, por porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	30
11.	Medio de comunicación que utiliza la sección de recursos humanos para informar al personal, por porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	32
12.	Percepción de los trabajadores sobre la visión institucional, por número de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	35
13.	Organigrama de la sección de recursos humanos, de la inspección general de cooperativas	38
14.	Percepción que tiene el personal del porqué se producen los puestos vacantes en la institución, por porcentaje de empleado, de la Inspección General de Cooperativas	43

Í N D I C E

Gráfica No.		Página No.
15.	Medio de convocatoria para la captación de personal que utiliza la institución. por porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	44
16.	Conocimiento que tiene el personal de la existencia, de una base de datos actualizada del recurso humano de la institución, por porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	45
17.	Determinación del responsable que lleva a cabo la selección de personal, por número de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	47
18.	Personal que recibió un formulario de solicitud de empleo para ingresar a trabajar a la institución, por número de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	49
19.	Conocimiento sobre si los datos obtenidos en la solicitud de empleo son verificados por el jefe de la sección de recursos humanos, por porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	51
20.	Política de selección de personal que aplica la institución, por número de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	53
21.	Conocimiento del personal sobre la formula de evaluación utilizada para optar a plazas vacantes, por número de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	54
22.	Cumplimiento de los trabajadores del periodo de prueba previo a la contratación formal, por porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	56
23.	Documento que indican los trabajadores en el que se encuentra contenida la política de capacitación de personal, por porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	57
24.	Percepción de los empleados sobre el departamento que tiene a su cargo la programación de los cursos de capacitación, por porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	58

Í N D I C E

Gráfica No.		Página No.
25.	Indicación del personal sobre la frecuencia en que son programados los cursos de capacitación. Por porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	59
26.	Percepción del personal sobre la periodicidad en que se efectúa la evaluación del desempeño en la institución, por número de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	61
27.	Percepción del personal sobre el tipo de evaluación del desempeño que se realiza en la institución, por número de empleados de la Inspección General de Cooperativas	62
28.	Determinación del responsable que debería de llevar a cabo la evaluación del desempeño, por porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	63
29.	Forma de realizar la evaluación de desempeño del personal, por porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	64
30.	Percepción de los trabajadores acerca de quien se beneficia con el evaluación del desempeño, por porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	66
31.	Organigrama general propuesto para la Inspección General de Cooperativas	72

Í N D I C E

Cuadros No.		Página No.
1.	Tiempo de trabajar en el puesto, por número y porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	23
2.	Carrera universitaria que actualmente estudia el personal, por número y porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	24
3.	Conocimiento del personal sobre el modelo de autoridad existente en la estructura organizacional de la institución, por número y porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativa	28
4.	Percepción del personal sobre la jerarquía administrativa de la institución, por número y porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	29
5.	Disponibilidad del reglamento de personal para los trabajadores, por número y porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	31
6.	Conocimiento de los empleados sobre la misión institucional, por número y porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	33
7.	La misión de la institución se encuentra a la vista del personal, por número y porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	34
8.	La visión de la institución se encuentra a la vista del personal, por número y porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	36
9.	Conocimiento de los empleados sobre la política de captación de personal, por número y porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	41
10.	Departamento que emite la requisición de personal en la institución, por número y porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	42

Í N D I C E

Cuadros No.		Página No.
11.	Documento que indican los trabajadores en el que se encuentra contenida la política de selección de personal, por número y porcentaje de empleado, de la Inspección General de Cooperativas	46
12.	Percepción del personal sobre la cantidad de candidatos a los cuales se les proporciona el formulario de solicitud de empleo, por número y porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	48
13.	Información básica requerida en la solicitud de empleo, por número y porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	50
14.	Documentación básica requerida en la solicitud de empleo, por número y porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	52
15.	Percepción de los trabajadores sobre la persona en que recae la responsabilidad de elegir al candidato idónea para ocupara una plaza vacante, por número y porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	55
16.	Conocimiento de los empleados sobre la entidad encargada de impartir los cursos de capacitación para la institución, por número y porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	60
17.	Percepción que tienen los trabajadores sobre el objetivo primordial que se busca con la evaluación del desempeño del personal, por número y porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	65
18.	Documento que indican los trabajadores en que se encuentra contenido el procedimiento de evaluación del desempeño del personal, por número y porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas	67

Í N D I C E

Formulario No.	Página No.
1. Solicitud de personal	83 - 84
2. Convocatoria para la captación de personal	85
3. Guía de entrevista preliminar	88 - 89
4. Acuerdo de nombramiento	90
5. Acta de toma de posesión	91
6. Diagnóstico de las necesidades de capacitación	93 - 94 - 95
7. Plan anual de capacitación	96
8. Evaluación del desempeño del período de prueba	98
9. Evaluación del desempeño ordinaria	99 - 100

Í N D I C E

	Página No.
• Anexo No. 1	1
• Anexo No. 2	7
• Anexo No. 3	11
• Anexo No. 4	22
• Anexo No. 5	33

INTRODUCCIÓN

En este documento se condensan los resultados del estudio realizado en la sección de Recursos Humanos de la Inspección General de Cooperativas (INGECOP), unidad responsable de la administración del personal; el cual está orientado a generar ideas, para mejorar el funcionamiento de dicha sección, mediante la exploración de un mayor grado de apoyo a la institución y las actividades que realizan los empleados que la integran.

La propuesta administrativa que se sugiere en la presente tesis denominada “REORGANIZACIÓN Y NORMALIZACIÓN DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ENTE FISCALIZADOR DEL SISTEMA COOPERATIVO EN GUATEMALA, INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS”.

El primer capítulo está formado por los aspectos teóricos; tanto de la Inspección General de Cooperativas, de la sección de Recursos Humanos, como marco previo de conocimiento de la estructura de la institución objeto de estudio. Seguidamente se describe sobre las políticas y objetivos de la administración de recursos humanos, del ambiente organizacional, del reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y la evaluación del desempeño de personal; lo anterior estudiado y visto de diversas formas por expertos en administración de recursos humanos.

El segundo capítulo hace referencia a la situación actual de la sección de Recursos Humanos; así como su ubicación dentro del esquema organizacional de la institución. Que dará la pauta de libertad que tiene para la toma de decisiones en cuanto al reclutamiento, selección, desarrollo, capacitación y la evaluación del

desempeño del personal; además se establecerá, el grado de autoridad que tiene sobre las otras unidades que la conforman, y si éste es el adecuado para coordinar y asesorar los problemas de personal que puedan surgir por las actividades que efectúa cada departamento o sección.

Conocer las políticas en las cuales se basa la administración de recursos humanos, para el desarrollo de sus funciones si las mismas son ejercidas con total libertad por el responsable de su aplicación y si la finalidad de la sección de Recursos Humanos se encuentra encaminada a conseguir el objetivo general de la institución.

El tercer capítulo presenta los aspectos de reorganización, que se tomaron en cuenta para que la sección de Recursos Humanos se convierta en una unidad asesora dentro del esquema general de la institución y que sea reconocida por el personal, por su jerarquía administrativa y contribución al desarrollo de actividades que efectúan en la misma, por tal razón se presenta aspectos como misión, visión y políticas que deben aplicarse para alcanzar los objetivos en cuanto a reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño.

Para el fortalecimiento de las actividades de Recursos Humanos se presentan una serie de formas: solicitud de personal, convocatoria de capacitación de personal, guía de entrevista preliminar, acuerdo de nombramiento, acta de toma de posesión, diagnóstico de las necesidades de capacitación, evaluación del desempeño del periodo de prueba y evaluación del desempeño ordinario; cada uno fue llenado para tener una mejor comprensión y funcionalidad de la misma.

Al final del trabajo se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos en el cual se incluye la descripción técnica de los puestos de la Unidad de Recursos Humanos, así como la forma de servicio que cada uno de

los solicitantes debe llenar al momento de requerir una plaza vacante que la institución esté ofertando, además los anexos respectivos en donde se destaca por su importancia el anexo número tres el cual contiene el acuerdo necesario para darle vigencia al normativo de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño de Recursos Humanos, como aporte inherente a este trabajo de tesis.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 LA INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS

A continuación se presenta una retrospectiva de la Inspección General de Cooperativas, en base a su historia, el marco jurídico que la regula, su estructura administrativa y los recursos con que cuenta.

1.1.1 Antecedentes

Las cooperativas guatemaltecas no contaron en sus inicios con instituciones especializadas que les brindaran apoyo en cuanto a capacitación y fiscalización en su conjunto.

No obstante, el Estado primero debió reconocerse la experiencia que las cooperativas habían adquirido y que era procedente una regulación que se adaptará a la dinámica de su crecimiento, a su proyección en el campo social y económico. De igual forma el Estado consideró la urgencia de dictar las normas que aseguraran un desenvolvimiento ordenado y armónico del movimiento cooperativo; que además, garantizará a los asociados y terceros su participación en las mismas. Esto se logró a través del Decreto 82-78, Ley General de Cooperativas. El ente fiscalizador de las cooperativas funciona como una institución descentralizada a partir del 7 de Abril de 1981, compuesto por la unidad de Fiscalización, la cual era administrada por el Inspector General de Cooperativas como máxima autoridad, y un grupo de trabajo compuesto por supervisores e inspectores. Luego se produce un proceso de intervención, según el Decreto Ley 68-82 del 24 de Agosto de 1982.

Por tal razón vuelve a funcionar como un departamento del **Instituto Nacional de Cooperativas**.

Después de 5 años de estar operando como departamento de dicho instituto, se produce el proceso desintervención, según el Decreto Ley 37-87 del 3 de Julio de 1987. A partir de esa fecha el ente fiscalizador de las cooperativas, ha funcionado de manera independiente.

1.1.2. Base legal

La base legal de la Inspección General de Cooperativas se encuentra en la Ley General de Cooperativas, Decreto 82-78 y específicamente en el **“título III, de la fiscalización de las cooperativas, federaciones y confederaciones. Capítulo único de la Inspección General de Cooperativas. Artículo 53 órgano fiscalizador.” (1:34)**

1.1.3. Aspectos administrativos

A continuación se desarrollan conceptos administrativos que apoyan la naturaleza de la planeación y de los objetivos de la Inspección:

a. Misión

Se define como un resumen de las razones de ser de la empresa, lo que quiere ser en el futuro y a las personas a las cuales se dirigen sus servicios.

“Cuenta con varios conceptos los cuales no deben de ser olvidados al momento de estar redactando la misión de determinada organización, entre los que se encuentran: los **clientes, tecnología, filosofía, concepto de imagen, supervivencia y calidad inspiradora.**” (11:1)

Con los conceptos anteriores se podrá elaborar la misión de la institución y de la unidad de Recursos Humanos, que es objeto de estudio.

b. *Visión*

“Es como se quiere ver la institución dentro de un futuro no muy lejano, en cuanto la prestación de los servicios que se brindan”. (11:3)

Contar con una visión de la institución, servirá para que se busque la tecnología y el personal adecuado, mejorando así los servicios que presta al movimiento cooperativo.

c. *Objetivo*

El fin de la Inspección General de Cooperativas, es el de brindar al sistema cooperativo guatemalteco; servicios de fiscalización que garanticen el capital y patrimonio de los asociados y de terceras personas al realizar operaciones con las mismas.

La definición del objetivo general de la institución sirve para elaborar los planes, las políticas y las estrategias que se utilizarán para alcanzarlo, tomando en cuenta que esto se logra únicamente, cuando se cuenta con el personal idóneo.

d. *Funciones*

Las actividades principales que desarrolla la institución es proporcionarle al sistema cooperativo nacional, la prestación de servicios de auditorias de estados financieros, aspectos legales y contables, cuentas relevantes de ingresos y egresos; y asesoramiento a los directivos, para que tengan un mejor funcionamiento interno de su administración y cumplan con lo establecido en las leyes que las regulan.

e. *Estructura*

Según lo establece el artículo 53 del Decreto No. 82-78, actualmente la Inspección General de Cooperativas se encuentra organizada de la manera como se presenta en la gráfica número 1. Como se puede apreciar la Sección de Recursos Humanos depende del Departamento Administración y Financiero.

Con la emisión del Decreto No. 37-87 del Congreso de la República, se desintervino el Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP), dándole vigencia a la Inspección General de Cooperativas, por tal motivo se tuvo que crear una estructura para que dicha institución realizara sus actividades.

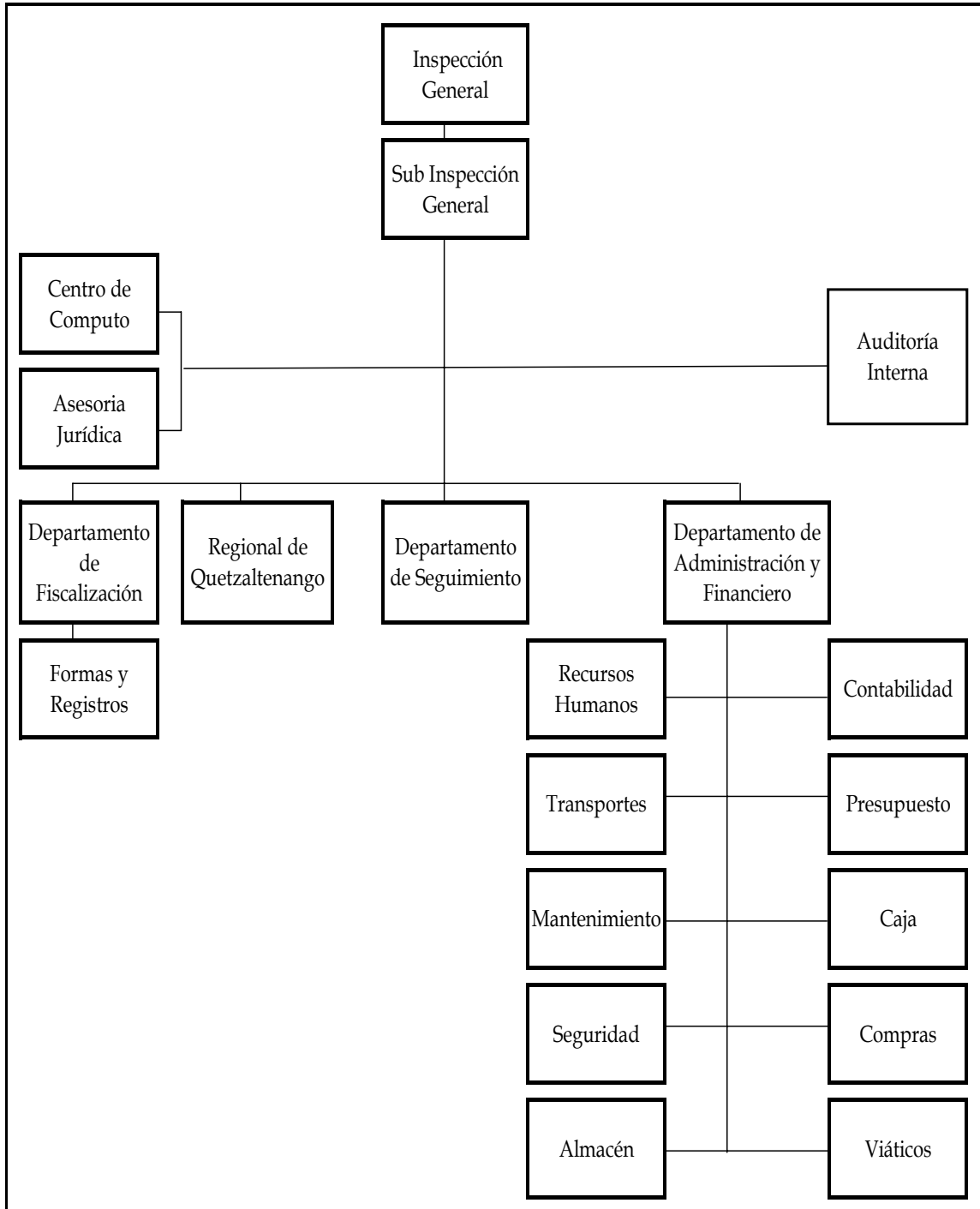
Las diligencias de reclutamiento de personal para el funcionamiento de la nueva institución las efectuó al inicio el Inspector General de Cooperativas, que posteriormente creó cada uno de los departamentos y secciones, con sus funciones y atribuciones respectivas. La sección de personal comienza a realizar sus funciones con un jefe encargado de efectuar el proceso de integración de personal, realizando las actividades de la administración de recursos humanos y contando con el apoyo de una secretaria. En el año de 1998 el nombre de sección de Personal cambia con la aprobación del Reglamento de Personal de la Inspección General de Cooperativas, a sección de Recursos Humanos según lo establece el capítulo II, administración, artículo 9º.

Las funciones de la sección también las menciona dicho artículo siendo éstas las siguientes: reclutamiento y selección de personal, entrenamiento y formación, administración de puestos, relaciones laborales, seguridad e higiene, organización y conservación de registros de ingreso del personal, promoción, retiro o despido y demás funciones que sean inherentes al cargo que se requieran conforme este reglamento.

Estas actividades son efectuadas en la actualidad por el jefe de recursos humanos, con la colaboración de la secretaria.

La descripción técnica de los puestos mencionados se elaborarán y serán parte de la propuesta de reorganización, de la sección de Recursos Humanos; ya que no se cuenta con esta herramienta administrativa. El contenido de dicha descripción es: identificación, descripción y especificación del puesto.

Gráfica 1
Organigrama General de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004



Fuente: Presidencia de la República de Guatemala, Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC). Manual de Organización del sector Público 4ª. Edición. Guatemala Marzo, 2002.

f) Descripción de las funciones de algunas áreas de la institución

- **Inspección general**, sus funciones son de nombrar, remover y promover al personal de la institución a su cargo. Ejercer las demás actividades que le correspondan para el mejor cumplimiento de su cometido, de acuerdo con las leyes, reglamentos y otras disposiciones aplicables. Así como la organización y reglamentación de los departamentos y secciones que crea convenientes.
- **Sub inspección general**, se encarga de atender los asuntos relacionados con el trabajo de campo en las cooperativas y asumir las funciones y responsabilidades en ausencia de la máxima autoridad, o sea el inspector general.
- **Centro de cómputo**, planifica, desarrolla e implementa programas para impulsar las actividades de la institución.
- **Asesoría jurídica**, aconseja a las autoridades superiores y funcionarios sobre aspectos legales; además proporciona servicios relacionados en cuanto a opiniones, recomendaciones y dictámenes que los entes cooperativos soliciten.
- **Auditoría interna**, supervisa la correcta aplicación del presupuesto de ingresos y egresos, de conformidad con las leyes, normas de auditoría interna, y los principios de contabilidad generalmente aceptados.

- **Departamento de fiscalización**, sus funciones son de planificación, coordinación y ejecución de las actividades de auditorías a las cooperativas, federaciones y confederaciones del sistema cooperativo nacional.
- **Departamento de seguimiento**, da continuidad a las recomendaciones hechas en los informes de auditoría efectuados por el departamento de fiscalización, así como su desvanecimiento.
- **Departamento administrativo y financiero**, tiene a cargo el control de las ejecuciones presupuestarias; así como de la administración de las diferentes secciones bajo su responsabilidad; tales como: recursos humanos, contabilidad, caja, presupuesto, viáticos y mantenimiento; entre otras.
- **Sección de recursos humanos**, su responsabilidad es la administración del mismo en el reclutamiento y selección de personal, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, administración de puestos, relaciones laborales, seguridad e higiene, adjudicación de puestos, aplicación del régimen disciplinario, autorización de algunos permisos o licencias, y las demás que le sean asignadas por las autoridades superiores.

Como se puede apreciar el jefe de la sección de recursos humanos, no cuenta con la autoridad por su ubicación jerárquica.

1.1.4. Recursos

Entre los recursos que toda organización debe de contar para lograr sus objetivos están:

- **El recurso humano**, es la parte activa dentro de la institución, y fundamental en este estudio, será útil al momento de establecer la cantidad de personas que se requiere para garantizar la calidad de los servicios, tomando en cuenta al personal mejor calificado para su integración.
- **Los recursos financieros**, o sea el capital disponible que cuenta todo ente público para cubrir sus compromisos, entre los que se pueden mencionar el pago de deudas sobre arrendamiento, salarios al personal, proveedores, seguro social y otros compromisos que haya contraído durante un período determinado.
- **En cuanto a los recursos materiales y físicos**, debe ser el necesario para hacer eficiente y eficaz las tareas que realiza la unidad objeto de estudio, lo que garantizará una correcta integración del personal.

Servirá como marco de referencia para la adquisición de tecnología y equipo de cómputo que es necesario, facilitando, de esta manera, el trabajo a las personas.

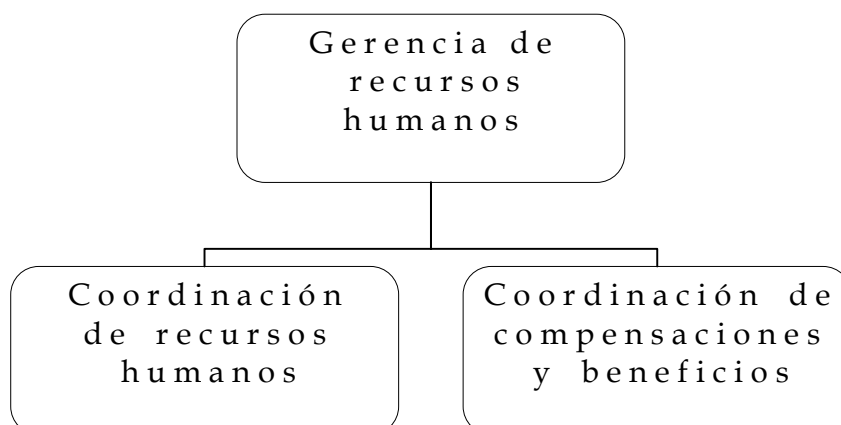
1.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cuando se habla de la Administración de Recursos Humanos, se toma como referencia la administración del personal que participa en la organización, en las cuales desempeña determinados roles. Para lograr un entendimiento global del mismo, se deben analizar los siguientes aspectos: el esquema, las políticas y objetivos, además del ambiente organizacional y los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño del personal.

1.2.1 Esquema de recursos humanos

En la *gráfica 2* se ejemplifica la estructura, relación y el funcionamiento de un departamento de recursos humanos.

Gráfica 2
Organigrama de la Gerencia de recursos humanos,
de la empresa teleatención, de Chile
Año 2002



Fuente: Gerencia de recursos humanos, teleatención, Chile, agosto 2002

1.2.2 Políticas de la administración de recursos humanos

Para tener un desarrollo sistemático del personal, dentro de la organización, debe contarse con políticas de recursos humanos para hacer que el individuo que ingrese y labore dentro de la misma, efectúe las tareas que le corresponde con eficiencia y eficacia y así alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Al establecer las diferentes políticas de recursos humanos, desde el reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, hasta la evaluación del desempeño; su correcta aplicación garantiza que el personal de la institución, será el idóneo para desempeñar los diferentes cargos y así realizar las tareas que le sean asignadas.

1.2.3. Objetivos de la administración de recursos humanos

La sección de Recursos Humanos, persigue el mejoramiento y desarrollo del personal dentro de la institución, establecer medios de control de asistencia, llevar un orden en el desarrollo de las actividades de reclutamiento y selección de personal, asesorar en lo que respecta a la aplicación del régimen disciplinario.

1.2.4. Ambiente organizacional

Toda institución se ve rodeada por diferentes aspectos, por lo cual debe adoptar las medidas necesarias que contribuyan a un buen desarrollo dentro del ámbito en el cual realiza sus actividades, así podrá obtener lo mejor que le proporciona el mismo, para poder integrar a su proceso aquellos recursos de máxima calidad; tanto físicos, como humanos con el propósito de lograr una buena producción, alcanzando mejores resultados.

Estos aspectos son utilizados al momento de establecer con claridad la función que debe tener la unidad de Recursos Humanos, para mejorar la calidad y nivel de funcionamiento de las personas, que realizan las diferentes tareas dentro de la institución y lograr que se consiga, con el menor esfuerzo posible, el objetivo general de la organización.

1.2.5. Reclutamiento y selección de personal

- **El reclutamiento** “es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. (3:308)

Esta fase ayuda a que las personas encargadas de aplicar las diferentes técnicas y procedimientos de reclutamiento consigan a las personas idóneas en el corto, mediano y largo plazo para poder desempeñar las diferentes actividades que se exigen dentro de la institución.

El reclutamiento debe planificar sus actividades para lograr sus objetivos lo cual se basa en aspectos fundamentales, que consisten en realizar una investigación interna del personal, y poder tener un panorama general de los requerimientos que necesita.

Se lleva a cabo la investigación interna, y luego la externa, que consiste en segmentar el mercado de recursos humanos, se buscan los candidatos en sus diferentes profesiones, llamadas fuentes de reclutamiento, a las cuales se dirige todos los esfuerzos y las técnicas necesarias para poder atraer a las personas y que sean incluidos en la siguiente fase, logrando con esto reducir los costos operacionales y elevar el rendimiento de este proceso.

Las diferentes técnicas de reclutamiento no pueden ser aplicadas, hasta que no se produzca la necesidad de ocupar una plaza dentro los distintos niveles de la organización.

Por tal razón se considera a la fase de reclutamiento, como de divulgación, positiva e inventiva; debido a la aplicación de diferentes medios para atraer a los candidatos a la empresa.

Esta fase servirá para la búsqueda de las políticas que se adecuen a las necesidades del ente objeto de estudio, captando al personal que llene los requisitos de la plaza puesta a oposición.

- **La selección** “no es más que escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien”. (3:238) “Como seleccionar entre los candidatos, aquel que mejor satisface los requisitos del puesto”. (5:403)

Las definiciones anteriores dan la pauta que para llevar a cabo la selección, se debe seguir un proceso, en el cual se incluyen diferentes pasos a tomar en cuenta, y establecer con certeza a la persona adecuada que llene los requisitos mínimos para ocupar la plaza vacante puesta a disposición.

Los pasos que se tomen en la fase de selección tienden a variar según las necesidades de la organización que se esté estudiando, los cuales pueden ir desde una simple entrevista, en la cual se le pregunte a las personas cuáles son sus expectativas sobre el cargo que se le ofrece. Esta fase puede incluir otros pasos, como realizarles a las personas pruebas de conocimiento general, pruebas de conocimientos técnicos y pruebas de simulación dependiendo las exigencias y requisitos del cargo.

Todos estas etapas ayudan a las personas encargadas de llevar a cabo esta fase, a que puedan elegir a la persona idónea para desempeñar el cargo, y no estar con la incertidumbre de haber hecho una mala elección que posteriormente represente un alto costo para la institución, y dañe así el proceso de producción de la misma.

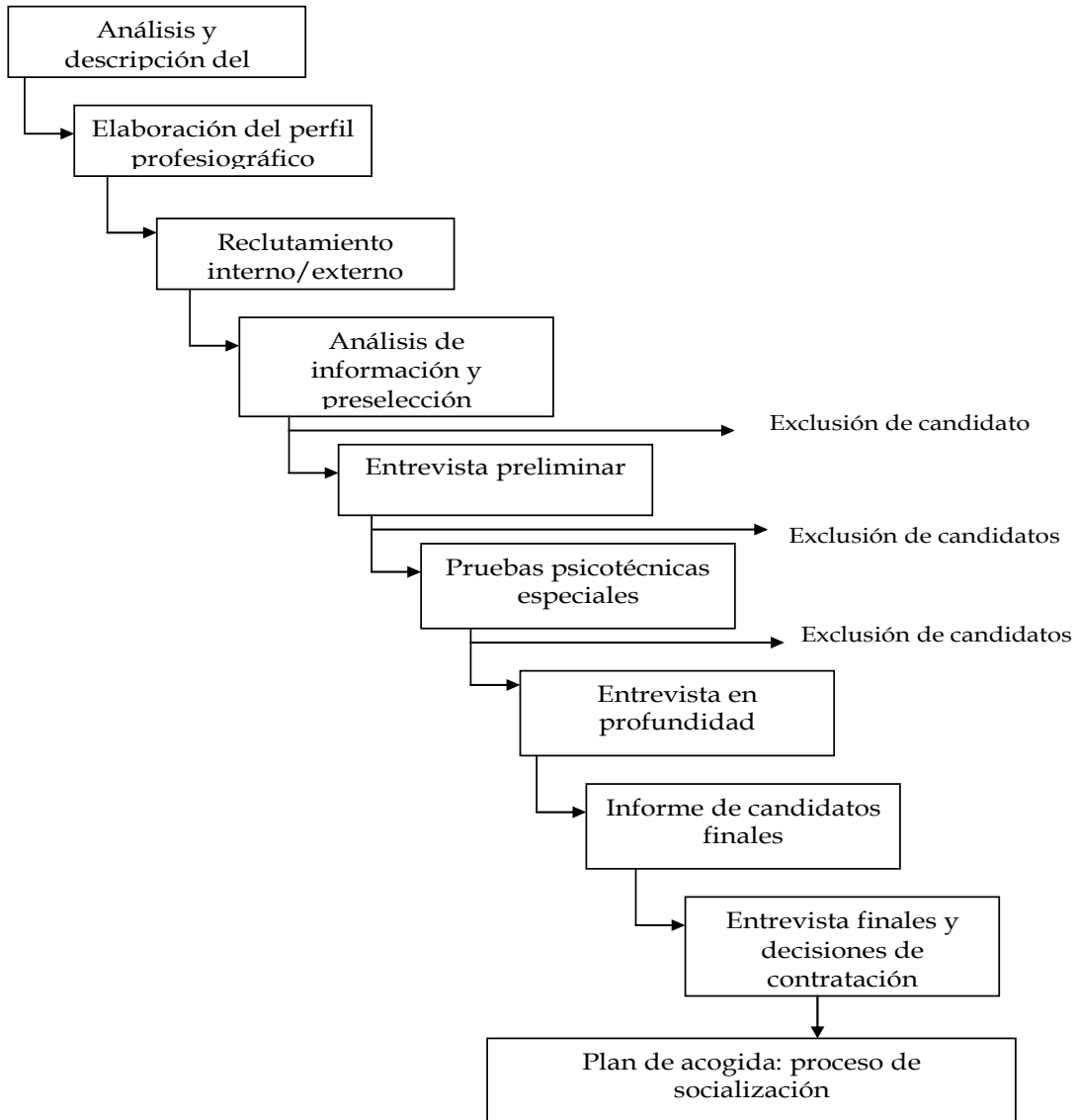
Además de tomar en cuenta los pasos anteriores, para el caso en estudio se debe contemplar aquellas medidas contenidas en leyes específicas en cuanto a la selección de personal de instituciones descentralizadas, las que son reguladas por la “Ley de Servicio Civil en su Título V, selección de personal, capítulo I artículo 42 y 47”. (2:15-17)

Tomando en cuenta la teoría general acerca de la selección y lo que establece la Ley de Servicio Civil y otros documentos se puede obtener las normas necesarias para garantizar el proceso de captación, como la selección; debido a que si las normas que se establecen no son las adecuadas, se puede ver afectada en cuanto a la calidad del servicio que preste a sus clientes.

Esto ayuda a que las personas que se integren persigan sin ningún problema los objetivos de la organización, como los individuales; lo que se verá reflejado en un aumento en la productividad de los servicios que se prestan.

La selección de personal es un proceso integral, el cual está formado por varios pasos, los que a continuación se presentan en la *gráfica 3*:

Gráfica 3
Esquema de selección de personal,
Zona empresarial, de Chile
Año 2002



Fuente: Zona empresarial, Chile 2002

1.2.6. Capacitación y desarrollo de personal

- **La capacitación** se define, “como un proceso educativo que se lleve en una forma organizada y sistemática, para desarrollar las habilidades de las personas en sus respectivos puestos de trabajo, aumentando y facilitando las tareas a efectuar”. (7:643)

Debido a los constantes cambios y desarrollos, que se producen en cuanto a los recursos materiales, tecnológicos y de nuevos conocimientos, es necesario crear programas de capacitación, que ayuden a aumentar el rendimiento de las tareas del personal, lo que traerá como resultado una mayor productividad.

Como todo proceso la capacitación debe orientarse al mejoramiento de las habilidades técnicas, cuando existen cambios tecnológicos; las interpersonales para mejorar las relaciones internas y las de solución de problemas, que servirán para garantizar la efectividad en el proceso y lograr el aumento de la producción.

Los métodos de capacitación, que puede adoptar la institución para el mejoramiento de las habilidades de las personas en sus puestos de trabajo, dependerán de las tareas que se realizan, con lo que elevará el nivel de desarrollo de cada actividad.

- **El desarrollo** del personal se puede lograr dentro como fuera de la institución, a través del perfeccionamiento de las habilidades en el trabajo o en los estudios que realiza fuera de la misma, con el objetivo de tener un mejor rendimiento en sus actividades.

Las políticas de capacitación y desarrollo se utilizarán para hacer que el personal se vuelva más productivo, y se mejore en cuanto a la prestación de los servicios.

1.2.7. Evaluación del desempeño del personal

En los procesos existentes de evaluación para poder determinar el rendimiento de maquinaria, producción y personas; se ven involucradas las actividades de una empresa. Debido a esto es necesario que en el área de recursos humanos se efectuó la evaluación del personal, con relación al cargo que está desempeñando dentro de la organización y su proyección de éste hacia fuera de la misma.

Con relación a lo anterior, es necesario contar con la definición de evaluación del desempeño, que no es más: “como una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”.
(3:356)

La evaluación del desempeño ayudará a establecer si dentro de la organización existe personal con falta de supervisión, capacitación o con potencial de desarrollo para desempeñar un puesto que exige mayores requisitos.

Por lo imparcial que debe ser la aplicación de la evaluación del desempeño, es necesario dejar claro que la puede realizar; tanto el jefe, como el empleado o formar grupos de evaluación representados por las diferentes áreas o niveles de la institución.

El propósito de toda evaluación es determinar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, con los objetivos establecidos en cuanto al rendimiento de las personas durante un período determinado.

La aplicación del método dependerá del ambiente en que se desarrollen las actividades de la institución, y la proyección que ésta tenga con sus clientes, los que serán sus evaluadores finales.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS

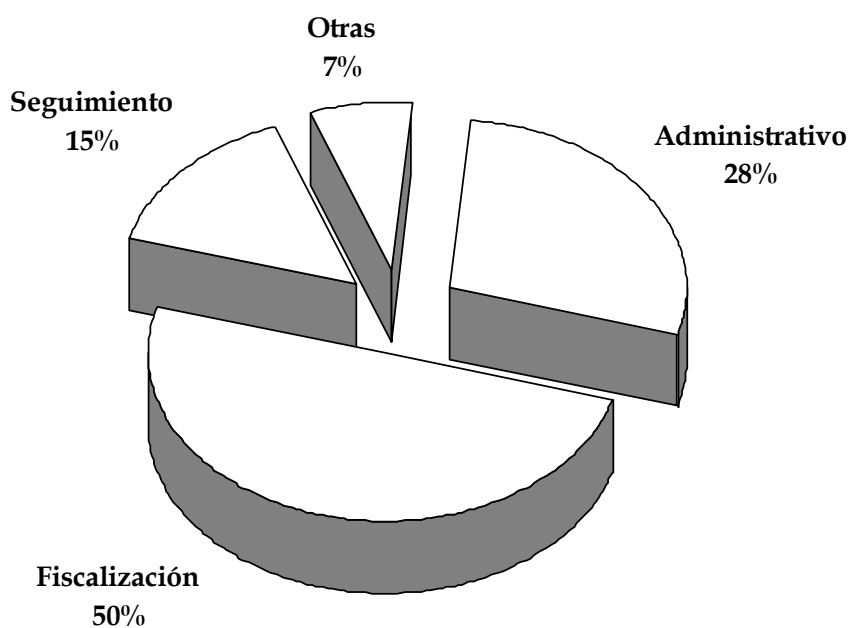
El presente capítulo tiene como objetivo informar sobre la administración de personal, así como dar a conocer la forma en que se realiza la gestión en la sección de Recursos Humanos, de la Inspección General de Cooperativas; la cual fue objeto de estudio desde el punto de vista administrativo. Como parte de la investigación en la institución, dicho estudio se llevo a cabo a través de una encuesta, al personal que en el año 2004 laboraba en la misma.

2.1 GENERALIDADES DE LA INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS

Para establecer la situación actual de la sección de Recursos Humanos de la Inspección General de Cooperativas, se realizó una encuesta, con un nivel de confianza del 85% y en búsqueda que el error no fuera mayor de 2 personas, tomando en cuenta una desviación estándar de 9 personas (*ver anexo No. 5*). Por lo que se obtuvo una muestra de 40 empleados de un total de 125, o sea el 32% del universo; que a la fecha de la investigación se encontraban laborando en las diferentes unidades, que conforman la institución objeto de estudio.

Los resultados que se obtuvieron en cuanto a los departamentos que pertenecen los empleados encuestados; es de 20 trabajadores o sea el 50% a fiscalización, siendo esta unidad la que tiene más personal en la institución; 28% al administrativo y financiero, 15% a seguimiento y a otras unidades pertenecen el 7%, o sea un empleado de la asesoría jurídica y dos de auditoría interna; como se aprecia en la *gráfica 4*, así:

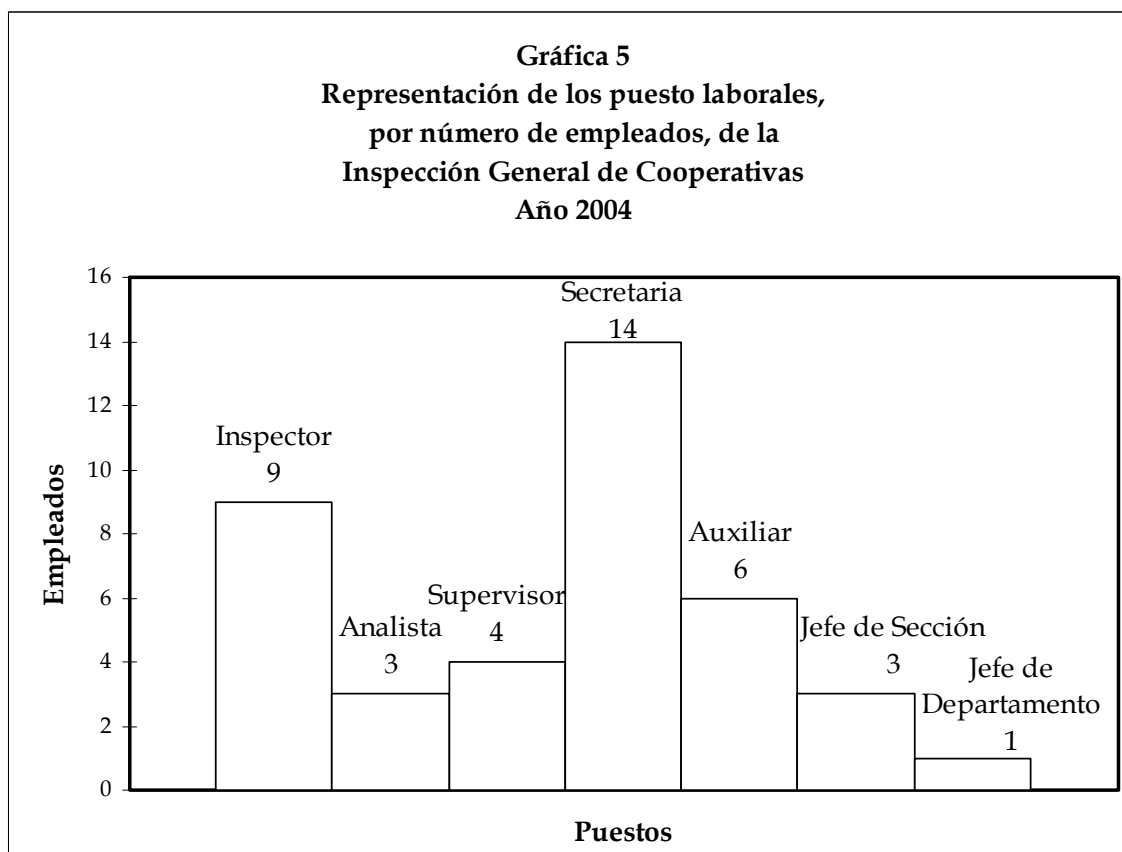
Gráfica 4
Distribución de empleados por departamento,
de la Inspección General de Cooperativas
Año 2004



Fuente: investigación propia, año 2005.

A la pregunta de, ¿Puesto qué actualmente desempeña? se estableció que catorce tienen el cargo de secretaria; esto se debe a que en la institución hay 19 unidades y en casi todas ellas hay una persona realizando esta función (cabe hacer constar que la plaza en planilla denominada "secretaria" es llenada actualmente por diez personas que poseen dicho título a nivel medio y las cuatro restantes ostentan títulos diversos a nivel medio pero fungen en tales puestos); nueve trabajan en la parte técnica como inspectores de cooperativas y todos ellos pertenecen a fiscalización; seis laboran como auxiliares en las diferentes secciones

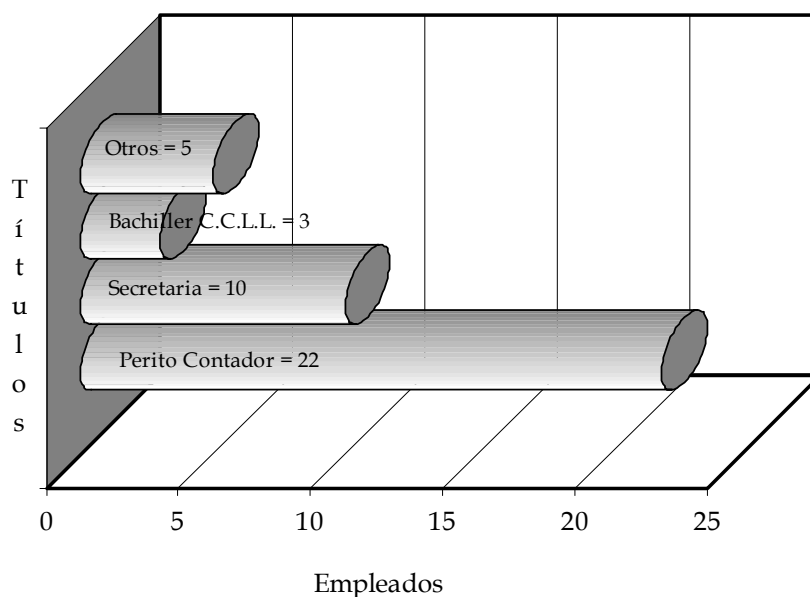
administrativas; cuatro realizan la función de supervisión; tres se desempeñan como jefe de sección; tres laboran como analistas del departamento de Seguimiento y una persona como jefe de departamento. A continuación se presentan las respuestas de la pregunta planteada, en la *gráfica 5*.



Fuente: investigación propia, año 2005.

Otra de las interrogantes fue a cerca del grado académico de nivel diversificado, en el cual veintidós empleados poseen título de peritos contadores o sea el 55% y la mayoría son de fiscalización; diez son secretarías; tres son bachilleres en ciencia y letras y cinco trabajadores con otras carreras; tales como: perito en administración; maestro y bachiller en computación.

Gráfica 6
Grado académico que ostenta el personal a nivel de diversificado,
por número de empleados, de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004



Fuente: investigación propia, año 2005.

A los encuestados se les preguntó sobre el tiempo de laborar en el puesto que actualmente desempeña, y los resultados que se obtuvieron son: el 25% o sea diez trabajadores tienen menos de un año; esto indica que la rotación de personal es del 8% en el 2004 (formula: $(\text{empleados con menos de un año} / \text{universo}) * 100$); el 17% o sea siete respondieron que tenían entre uno y tres años; 23% o sea nueve encuestados indicaron que tenían entre 4 a 6 años; 20% o sea 8 trabajadores tienen entre 7 y 9 años y el 15% o sea seis empleados respondieron que tenían más de diez años de laborar para la institución. Tomando en cuenta las respuestas a partir de 7 a 9 años, se determina que hay 14 trabajadores con más de 7 años de desempeñar el mismo puesto, desde que inicio la relación laboral en la institución. Lo anterior se presenta en el cuadro siguiente:

Cuadro 1
Tiempo de trabajar en el puesto,
por número y porcentaje de empleados, de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004

Respuestas	Empleados [40]	Porcentaje [100]
Menos de 1 año	10	25
De 1 a 3 años	7	17
De 4 a 6 años	9	23
De 7 a 9 años	8	20
Más de 10 años	6	15

Fuente: investigación propia, año 2005.

Además se les preguntó si actualmente están estudiando una carrera universitaria, y se tuvo el siguiente resultado: un 42% o sea 17 de los entrevistados dejaron en blanco la respuesta; el 40% o sea 16 se forman en la profesión de contador público y auditor; 5% estudian administración de empresas y el 3% se encuentran instruyéndose en psicología. También se establece que 23 encuestados se desarrollan por interés propio con estudios universitarios, para mejorar su rendimiento en las funciones que ejecutan; además 17 trabajadores sólo poseen conocimientos a nivel de diversificado. Como se determina en el siguiente cuadro:

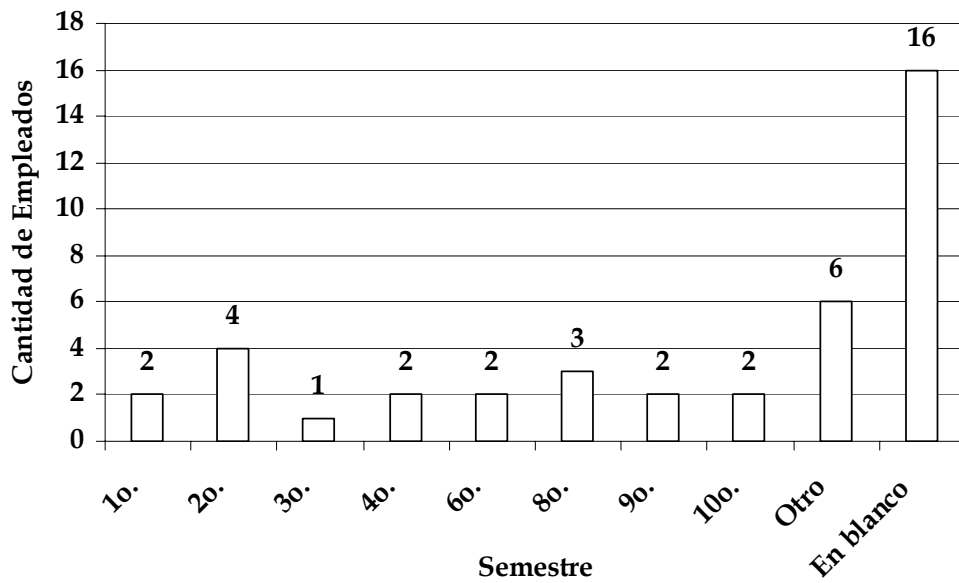
Cuadro 2
Carrera universitaria que actualmente estudia el personal,
por número y porcentaje de empleados, de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004

Respuestas	Empleados [40]	Porcentaje [100 %]
Contaduría Pública y Auditoría	16	40
Psicología	1	3
Administración de Empresas	2	5
Otras carreras	4	10
En blanco	17	42

Fuente: investigación propia, año 2005.

Otra de las preguntas que se les hizo a los encuestados fue que indicaran el semestre que actualmente cursan en la universidad y se obtuvo los siguientes resultados: un 5% o sea dos trabajadores se encuentran en el primer semestre; 10% o sea cuatro se encuentran en el segundo semestre; 3% o sea una persona se encuentran cursando el tercer semestre; 5% o sea dos se encuentran en el cuarto semestre; 5% o sea dos encuestados se encuentran en el sexto semestre; 7% o sea 3 personas se encuentran en el octavo semestre; 5% o sea dos empleados se encuentran en el noveno semestre; dos personas cursan el décimo semestre; seis respondieron tener pensum cerrado y/o estudiando maestría y 40% o sea dieciséis empleados dejaron en blanco la pregunta esto último demuestra que hay trabajadores sin interés de superarse individualmente; así se aprecia en la gráfica siguiente:

Gráfica 7
Semestre que el personal actualmente estudia en la universidad,
por número de empleados, de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004

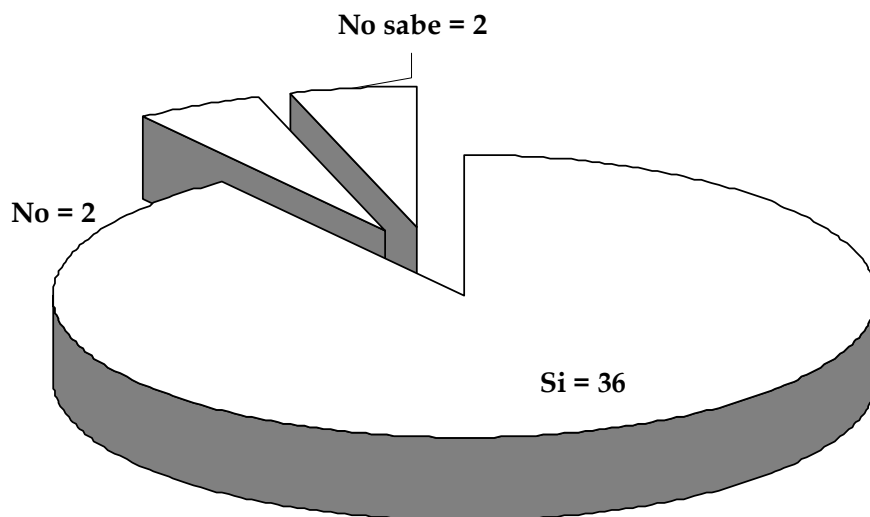


Fuente: investigación propia, año 2005.

- **Organización**

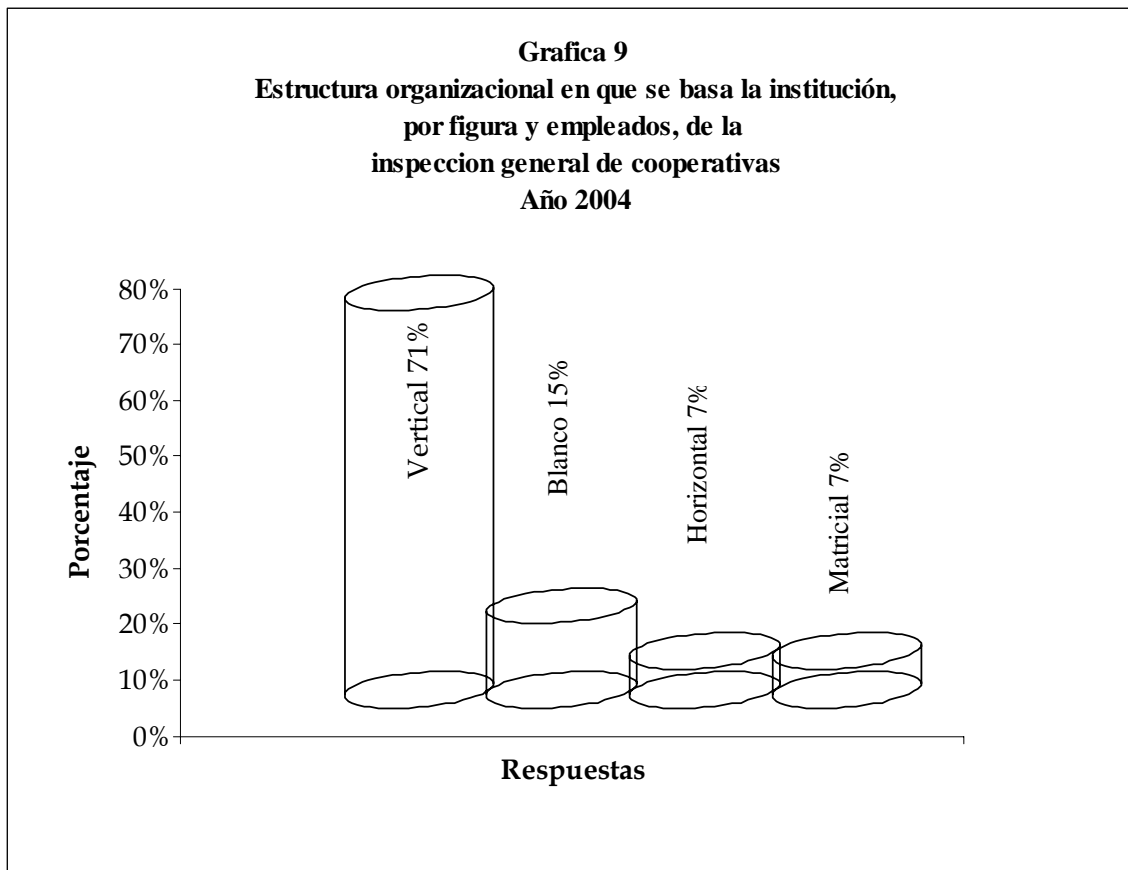
En el estudio de campo que se llevó a cabo, se les consultó a los empleados acerca de que si la institución contaba con un organigrama: 36 de los empleados indicaron que si; 2 que no y 2 contestaron que no sabían; así lo describe la *gráfica 8*.

Gráfica 8
Distribución del personal que conoce el organigrama general,
por número de empleados, de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004



Fuente: investigación propia, año 2005.

A los empleados se les consultó acerca del tipo de estructura organizacional en que se basa la institución respondiendo el 71% o sea 28 empleados que es vertical, como se comprueba en la *gráfica 1*; 15% o sea 6 dejaron en blanco la pregunta; estos trabajadores demuestran la falta de desarrollo en cuanto a conocimientos; 7% o sea 3 respondieron en forma matricial y el 7% o sea 3 en forma horizontal.



Fuente: investigación propia, año 2005.

Se buscó establecer si los empleados conocen el tipo de autoridad que existe en la estructura organizacional de la institución, de la que se obtuvo el resultado siguiente: 30% o sea 12 trabajadores respondieron todas las anteriores, (lineal staff funcional); 27% señalaron la autoridad lineal; 24% o sea 9 entrevistados dejaron en blanco la pregunta; 12% o sea 5 indicaron que es funcional y el 7% o sea 3 encuestados respondieron que es staff. Lo anterior se presenta en el *cuadro 3*.

Cuadro 3
Conocimiento del personal sobre el modelo de autoridad
existente en la estructura organizacional de la institución,
por número y porcentaje de empleados, de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004

Respuesta	Empleados [40]	Porcentaje [100 %]
Lineal	11	27
Staff	3	7
Funcional	5	12
Todas las anteriores	12	30
En blanco	9	24

Fuente: investigación propia, año 2005.

Se trató de establecer si los empleados conocían la jerarquía administrativa en la institución, de la que se obtuvo el resultado siguiente: un 48% o sea 19 trabajadores indicaron que era autoridades; 27% o sea 11 empleados respondieron todas las anteriores (autoridades, funcionarios y personal regular); 15% o sea 6 respondieron que funcionarios y un 10% o sea 4 entrevistados respondieron que no la conoce al dejar en blanco la respuesta. Lo anterior, se presenta en el *cuadro 4*.

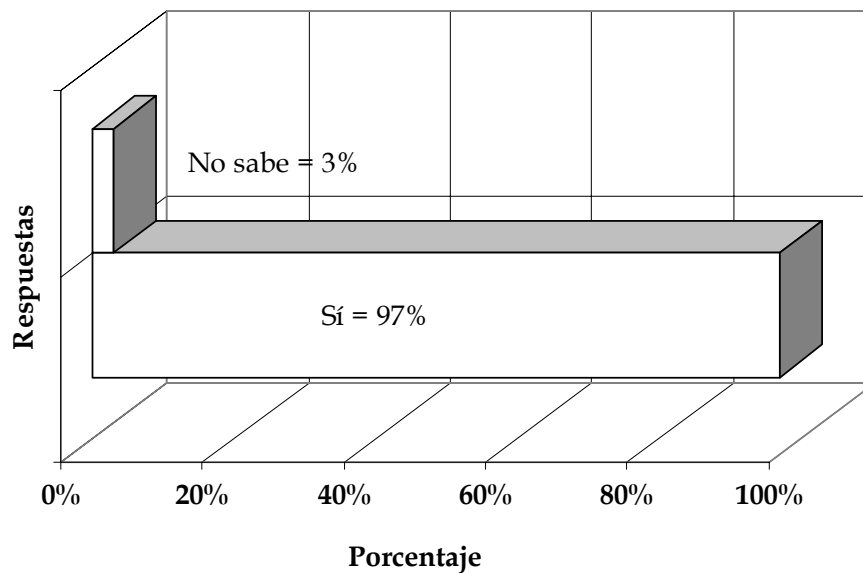
Cuadro 4
Percepción del personal sobre la jerarquía administrativa de la institución,
por número y porcentaje de empleados, de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004

Respuesta	Empleados [40]	Porcentaje [100 %]
Autoridades	19	48
Funcionarios	6	15
Todas las anteriores	11	27
En blanco	4	10

Fuente: Investigación propia, año 2005.

Se les preguntó a los empleados si la institución cuenta con un reglamento interno de trabajo, y los resultados son los siguientes: el 97% o sea 39 trabajadores indicaron que si y el 3% o sea uno respondió que no sabia. Así lo describe la siguiente gráfica:

Gráfica 10
Conocimiento de los trabajadores sobre la existencia de un
reglamento de trabajo autorizado, por porcentaje de empleados, de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004



Fuente: investigación propia, año 2005.

Se les preguntó si el reglamento está disponible a todo el personal, respondiendo que si 35 empleados, 4 informaron que no y uno dejó en blanco la respuesta; como lo indica el cuadro siguiente:

Cuadro 5
Disponibilidad del reglamento de personal para los trabajadores,
por número y porcentaje de empleados, de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004

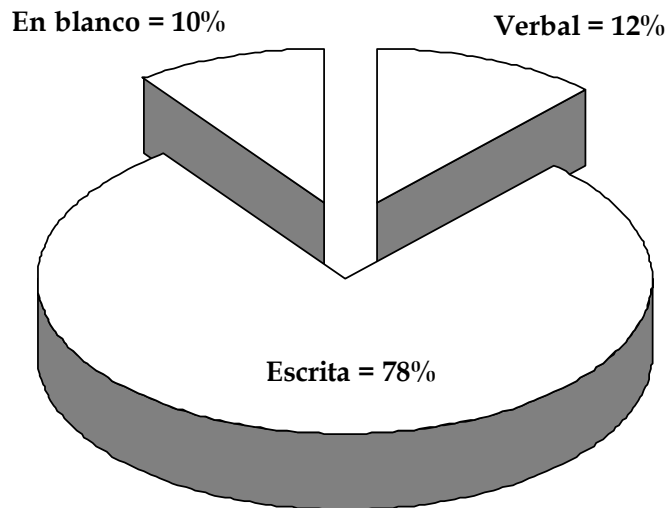
Respuesta	Empleados [40]	Porcentaje [100 %]
Sí	35	87
No	4	10
En blanco	1	3

Fuente: investigación propia, año 2005.

Lo establecido en la *gráfica 10* y *cuadro 5*, determina que existe Reglamento Interno de Trabajo y que si está disponible a todo el personal; pero el mismo no lo consultan algunos empleados, por lo comprobado en los cuadros Nos. 3 y 4, al dejar respuestas en blanco e indicar que no lo conocen, respectivamente.

En el estudio realizado se les preguntó a los trabajadores acerca del tipo de comunicación que utiliza la sección de Recursos Humanos, para informar al personal y se obtuvo lo siguiente: 78% o sea 31 personas indicaron que de forma escrita; 10% o sea 4 trabajadores dejaron en blanco la pregunta y 12% o sea 5 indicaron que se hace de forma verbal. La *Gráfica 11*, lo describe así:

Gráfica 11
Medio de comunicación que utiliza la sección de recursos humanos para informar al personal, por porcentaje de empleados de la Inspección General de Cooperativas Año 2004



Fuente: investigación propia, año 2005.

2.1.1 Misión de la sección de recursos humanos

Actualmente la sección de recursos humanos, no cuenta con una misión; por lo que ésta será parte de la propuesta de la reorganización de dicha unidad; ya que la falta de la misma, hace que contribuya poco a los objetivos generales de la institución.

Esto se confirmó, a través del estudio de campo efectuado, debido a que los empleados se les consultó si la institución contaba con una misión y un 48% o sea 19 de los trabajadores contestaron que no; mientras que el 40% o sea 16, indicaron que sí y 5 o sea el 12% dejaron en blanco la pregunta; ver *cuadro 6*.

Cuadro 6
Conocimiento de los empleados sobre la misión institucional,
por número y porcentaje de empleados, de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004

Respuesta	Empleados [40]	Porcentaje [100 %]
Sí	16	40
No	19	48
No sabe	0	0
En blanco	5	12

Fuente: investigación propia, año 2005.

También se preguntó acerca de que si la misión se encontraba a la vista de todas las personas, respondiendo lo siguiente:

Cuadro 7

**La misión de la institución se encuentra a la vista del personal,
por número y porcentaje de empleados de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004**

Respuesta	Empleados [40]	Porcentaje [100 %]
Si	3	7
No	20	50
En blanco	17	43

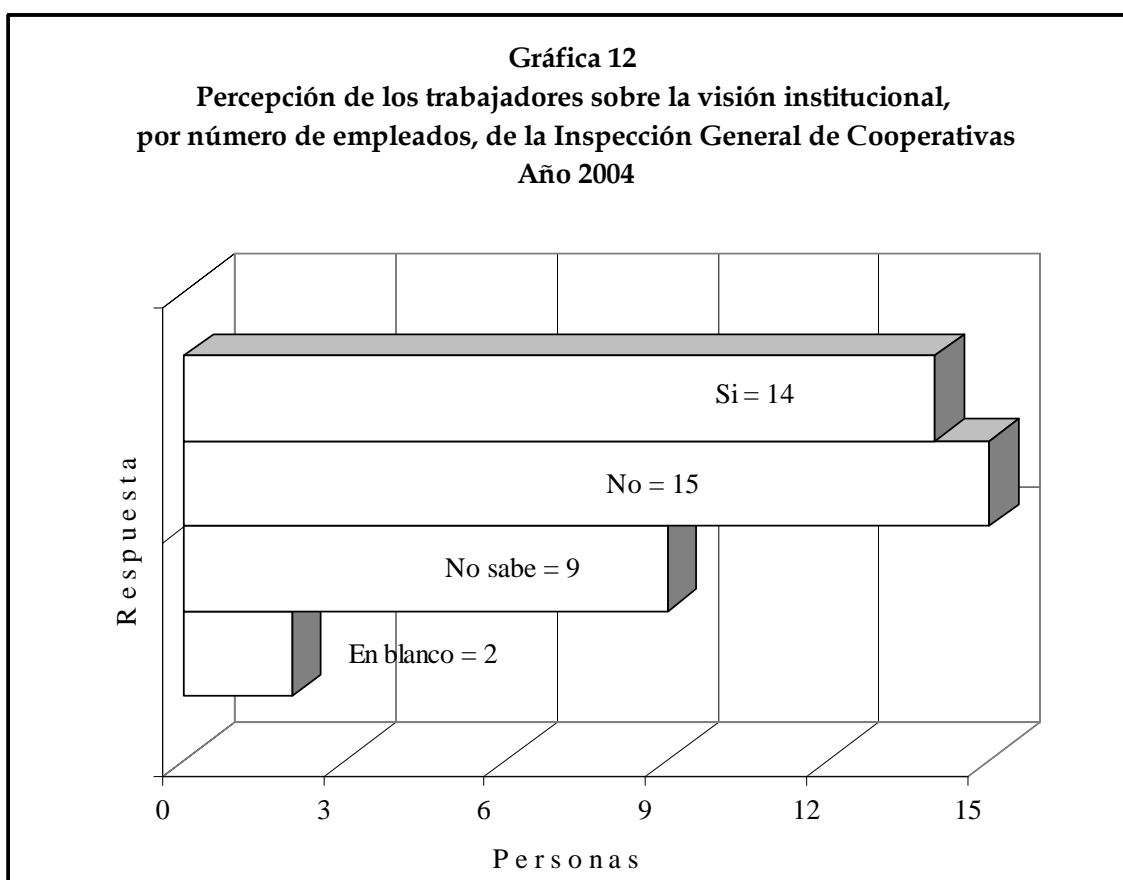
Fuente: investigación propia, año 2005.

Como se puede apreciar 3 empleados sostienen que la misión de la institución esta a la vista del público; mientras que 20 dicen que no y 17 encuestados dejaron en blanco la respuesta.

2.1.2 Visión de la sección de recursos humanos

No está de más indicar que la sección de Recursos Humanos no cuenta con una visión que la proyecte al futuro, en cuanto a los servicios que presta.

Otra de las preguntas que se les hizo a los empleados de la Inspección General Cooperativas, era si se contaba con una visión en la institución, 15 de los empleados respondieron que no; 14 trabajadores respondieron que si; 2 entrevistados dejaron en blanco la respuesta y 9 encuestados indicaron que no sabían; *ver gráfica 12.*



Fuente: investigación propia, año 2005.

Además se les preguntó si la visión estaba a la vista de las personas; un 52% o sea 21 trabajadores contestaron que no; el 43% o sea 17 de los empleados dejó en blanco la respuesta y un 5% o sea 2 contestaron que si; *ver cuadro 8*

Cuadro 8

**La visión de la institución se encuentra a la vista del personal,
por número y porcentaje de empleados, de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004**

Respuesta	Empleados [40]	Porcentaje [100 %]
Si	2	5
No	21	52
En blanco	17	43

Fuente: investigación propia, año 2005.

Lo que se puede determinar de los cuadros Nos. 7 y 8 es que; tanto la misión, como la visión no se encuentran a la vista del público, por ese 50% y 52%, respectivamente.

2.1.3 Objetivos de la sección de recursos humanos

La sección de recursos humanos no cuenta con objetivos escritos en cuanto al desarrollo de sus actividades. La finalidad actual de la sección de Recursos Humanos se refleja de la siguiente manera:

- **Reclutamiento:** Contribuir en la búsqueda de fuentes adecuadas de captación de personal
- **Selección:** Mejorar los sistemas de elegir al recurso humano adecuado a las tareas que se realizan en la institución
- **Capacitación y desarrollo:** Contactar instituciones que preparen a los trabajadores, de acuerdo a las funciones que se desarrollan en la inspección
- **Evaluación del desempeño:** Crear sistemas de evaluación que reflejen el desempeño de los trabajadores en las diferentes áreas

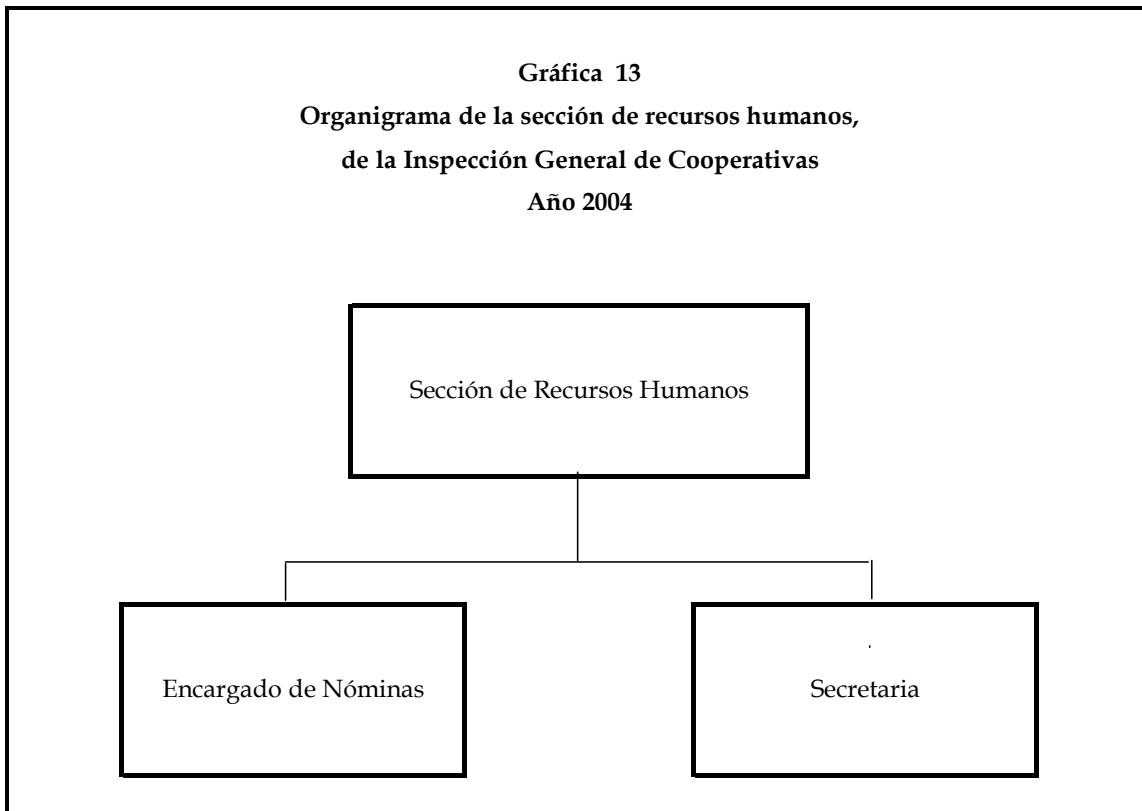
2.1.4 Funciones de la sección de recursos humanos

Las actividades actuales de recursos humanos son: de velar por la administración correcta del personal, resolver consultas sobre leyes laborales, mantener un adecuado control de asistencia de personal, elaborar el control de vacaciones, firmar acuerdos, actas de toma de posesión, ascensos, destituciones; además constancias de trabajo, certificados de trabajo, y el control adecuado de nominas de personal permanente.

2.1.5 Estructura de la sección de recursos humanos

La estructura que refleja la sección de recursos humanos se presenta en la *Gráfica 13*, en esta se encuentra como responsable, el jefe de la sección quien tiene autoridad lineal sobre el personal bajo su cargo, entre ellos esta él asistente de nominas y la secretaria, cada uno con sus respectivas funciones y responsabilidades.

Gráfica 13
Organigrama de la sección de recursos humanos,
de la Inspección General de Cooperativas
Año 2004



Fuente: investigación propia, año 2005.

2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de personal, para la sección de Recursos Humanos de la Inspección General de Cooperativas, está determinada por la Ley de Servicio Civil, en segunda instancia por la ley General de Cooperativas, luego por el Reglamento de Personal y por último el Pacto de Colectivo de Condiciones de Trabajo, los cuales rigen el actuar de la institución.

2.2.1 Políticas de administración de recursos humanos

Es necesario establecer que no se tiene un folleto o manual, que describan las políticas sobre la administración de personal; las que se aplican es producto de la gestión, siendo ellas: poseer la aptitud moral, intelectual y física propia, para el desempeño del puesto; satisfacer los requisitos mínimos especiales que establece el reglamento de personal; demostrar idoneidad sometiéndose al régimen de pruebas o exámenes; presentar por escrito la solicitud de trabajo en el formulario respectivo; que exista o se establezca por creación un puesto vacante y que se cumpla, con ser guatemalteco por nacionalidad de origen o naturalización.

2.2.2 Objetivos de la administración de recursos humanos

La sección no cuenta por escrito con objetivos sobre la administración de recursos humanos, pero a pesar de que no existe se toma en cuenta lo indicado por la ley de Servicio Civil, la Ley General de Cooperativas, el Reglamento de Personal y el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.

Además de lo desarrollado en el *cuadro 9*; se ampliarán sobre otros aspectos en el capítulo III.

2.2.3 Ambiente organizacional

El ambiente en el cual se desarrollan las actividades de la unidad de recursos humanos internamente se dan bajo políticas generales y las normas mencionada; que a la fecha no ayudan a tener una mejor relación laboral entre los jefes de departamentos, con jefes de secciones, ni éstos con sus subalternos; la relación de los funcionarios, con los dirigentes sindicales no es armoniosa, debido a que existen roces en cuanto a la forma de actuar de las autoridades; con las actividades que se llevan a cabo en las cooperativas que se fiscalizan, porque se observa que prevalecen intereses particulares y no generales; en cuanto al trato del servicio que debe prestar la Inspección General de Cooperativas, como lo es de brindar y garantizar las auditorías que se efectúan.

2.2.4 Reclutamiento y selección de personal

A continuación se describen los aspectos actuales de la proveeduría de recurso humano:

a. Captación de personal

La sección de recursos humanos realiza el reclutamiento de personal a través de fuentes internas, como lo son las promociones y los recomendados y de fuentes externas, por medio de afiches que son adheridos en algunas universidades.

En el estudio de campo efectuado a los empleados de la institución, se les preguntó acerca de cuál es la política de captación de personal que se aplica: el 75% indicó que se promueve al personal que labora actualmente; el 15% respondió que se recluta personal que no labora en la institución y el 10% del personal dejó en blanco la pregunta. *Ver cuadro 10.*

Cuadro 9
Conocimiento de los empleados sobre la política de captación de personal,
por número y porcentaje de empleados, de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004

Respuesta	Empleados [40]	Porcentaje [100 %]
Promueve al personal que labora actualmente	30	75
Recluta personal que no labora en la institución	6	15
No respondió o la dejó en blanco	4	10

Fuente: investigación propia, año 2005.

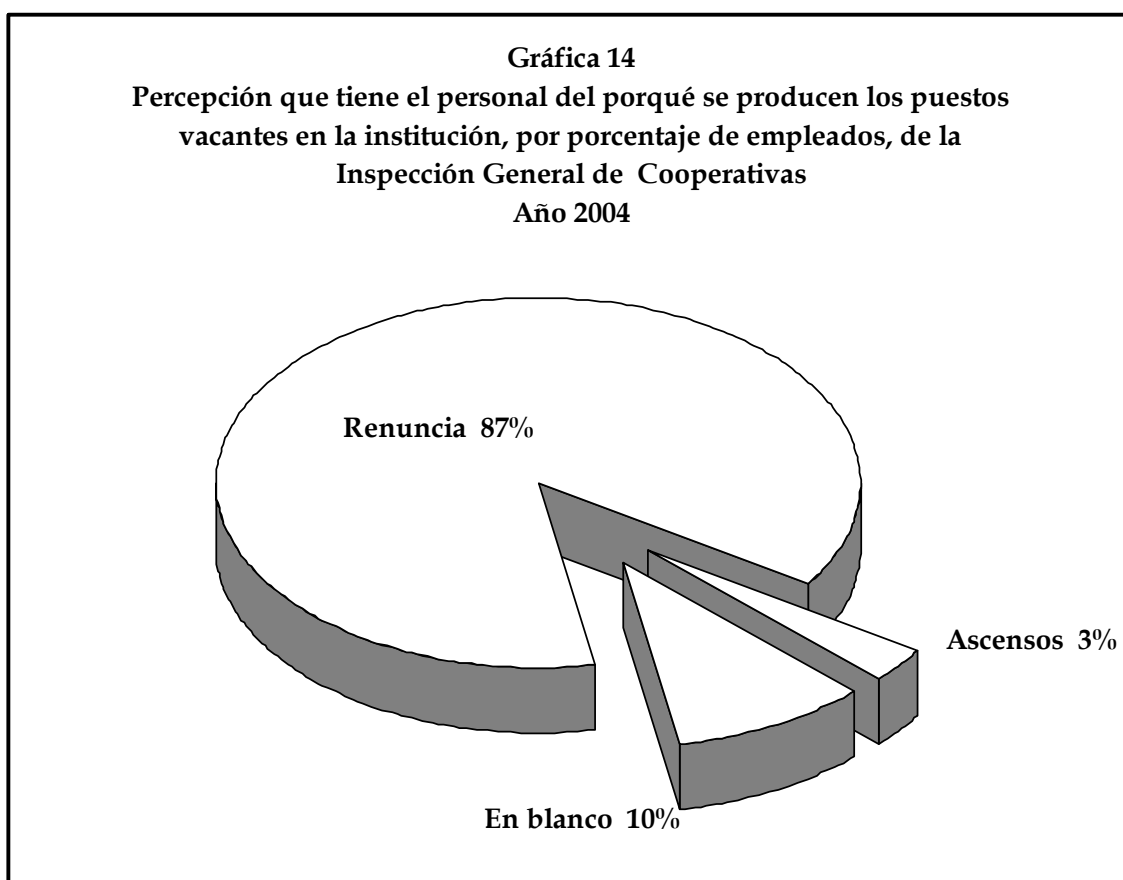
A la pregunta: cuando se necesita reclutar personal en la inspección, el departamento que emite la requisición es. Se estableció que el 50% o sea 20 empleados contestaron que el departamento administrativo; 25% o sea 10 encuestados, recursos humanos; 12% o sea 5 entrevistados el departamento de fiscalización; 10% o sea 4 trabajadores dejaron en blanco la pregunta, 3% o sea una persona respondió que el departamento de seguimiento.

Cuadro 10
Departamento que emite la requisición de personal en la institución,
por número y porcentaje de empleados, de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004

Respuestas	Empleados [40]	Porcentaje [100 %]
Fiscalización	5	12
Seguimiento	1	3
Administrativo	20	50
Recursos Humanos	10	25
En blanco	4	10

Fuente: investigación propia, año 2005.

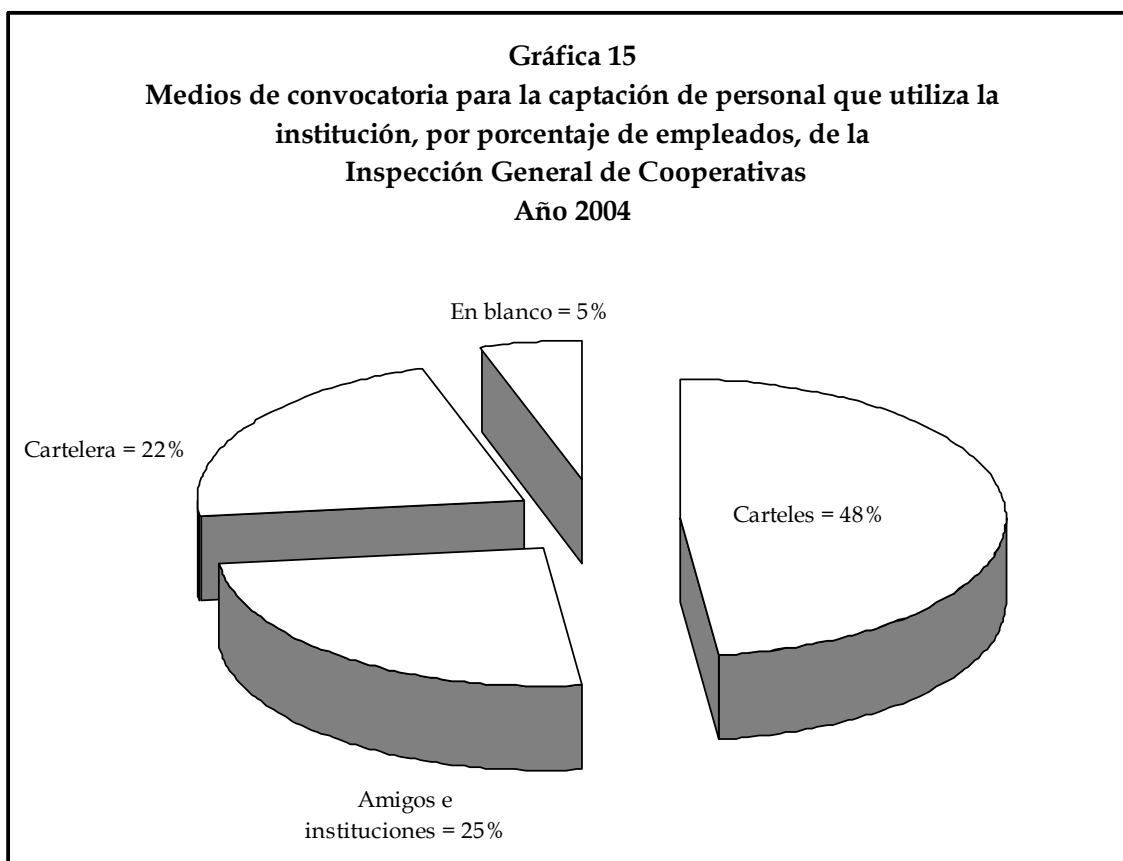
Se les preguntó a los empleados la razón por la que se dan las plazas vacantes en la institución y el 87% o sea 35 trabajadores indicaron que por renuncia; 3% o sea una persona mencionó que es por ascensos y un 10% o sea 4 encuestados dejaron en blanco la pregunta. La *gráfica 14*, lo establece así:



Fuente: investigación propia, año 2005.

Para establecer las fuentes de captación de personal que utiliza la institución, se les solicitó a los trabajadores que indicaran el medio por el cual se enteraron de la existencia de plazas vacantes, obteniendo el resultado siguiente: 19 empleados que representan el 48% indicaron que a través de carteles pegados en la

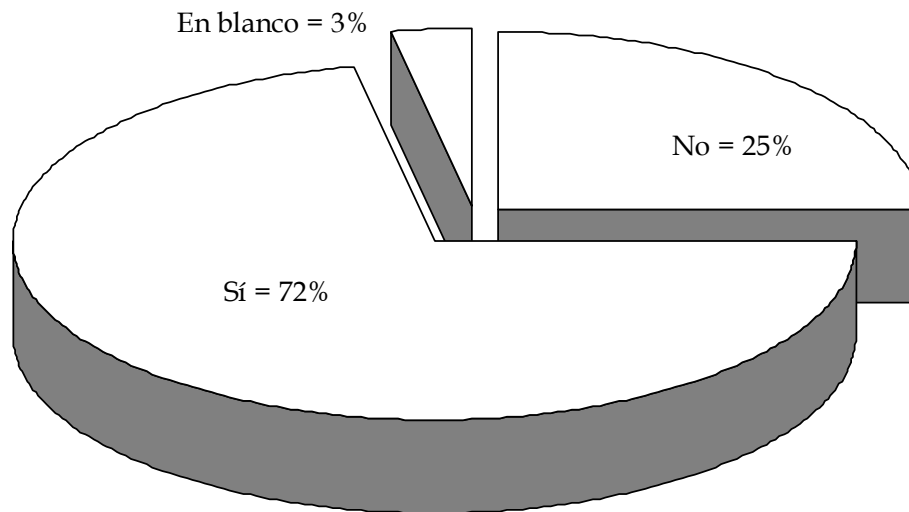
universidad; 10 que representa el 25% respondieron que por otros medios, (amigos y otras instituciones); 9 que representa el 22% señalaron en carteleras de la institución y 2 trabajadores que representan el 5% no respondieron la pregunta.



Fuente: investigación propia, año 2005.

En la consulta acerca de los registros actualizados de datos de personal de la sección de Recursos Humanos: el 72% o sea 29 empleados respondieron que si; el 25% o sea 10 trabajadores respondieron que no y el 3% dejó en blanco la pregunta; *ver gráfica 16.*

Gráfica 16
Conocimiento que tiene el personal de la existencia, de una base de datos acualizada del recurso humano de la institución, por porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas
Año 2004



Fuente: investigación propia, año 2005.

b. Selección de personal

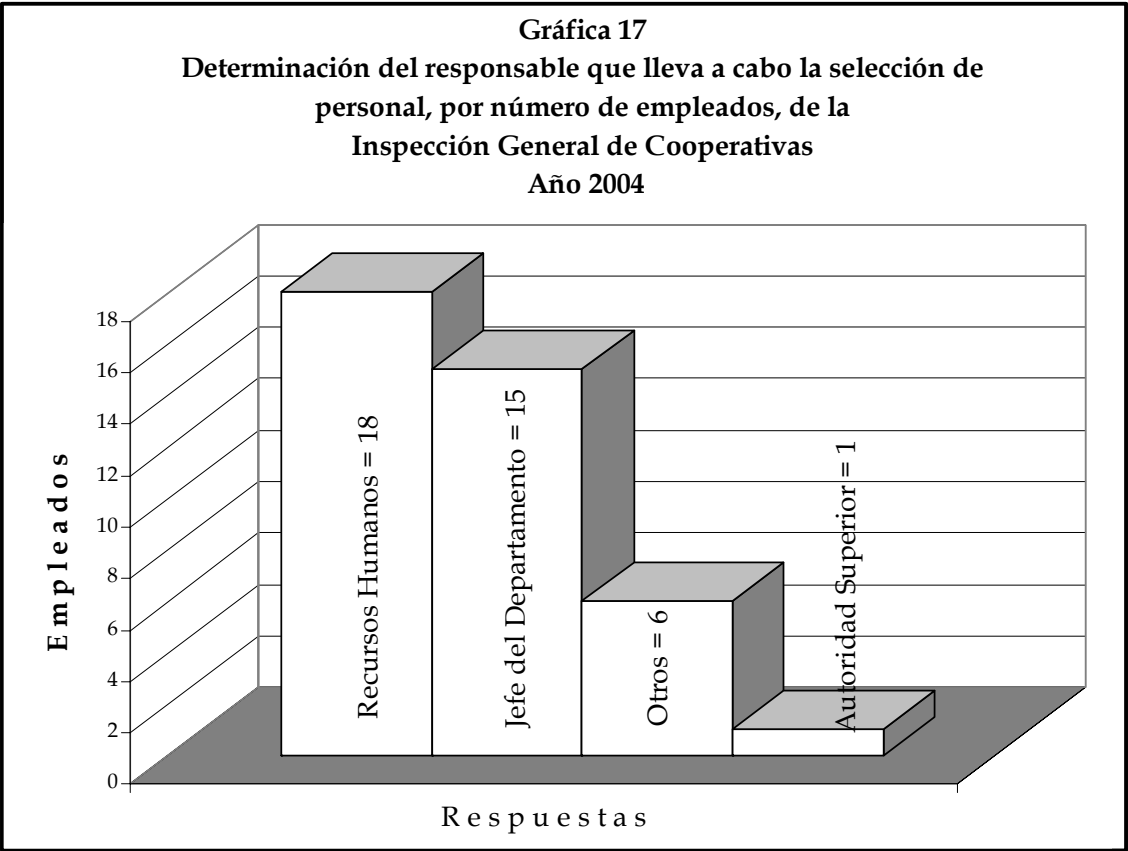
A los empleados se les preguntó sobre la políticas de selección de personal y el medio utilizado para saber de ellas: el 68% o sea 27 trabajadores indicaron que en un reglamento; el 20% o sea 8 empleados contestaron que no existe ningún documento; 5% o sea 2 que en un manual y el 7% o sea 3 encuestados dejaron en blanco la pregunta. El cuadro siguiente, así lo describe:

Cuadro 11
Documento que indican los trabajadores en el que se encuentra
contenida la política de selección de personal,
por número y porcentaje de empleados, de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004

Respuestas	Empleados [40]	Porcentaje [100 %]
Reglamento	27	68
Manual	2	5
No existe	8	20
En blanco	3	7

Fuente: investigación propia, año 2005.

También se interrogó acerca de quién lleva a cabo la selección de personal: 18 encuestados respondieron que la sección de recursos humanos; 15 trabajadores indicaron que el jefe de departamento o sección solicitante; 6 encuestados señalaron que otras personas y un entrevistado respondió que la autoridad superior. La *gráfica 17* lo describe así:



Fuente: investigación propia, año 2005.

Se les consultó a cerca de que si al momento de solicitar empleo se le había entregado el formulario de solicitud de empleo; las respuestas a dicha pregunta se reflejan en el cuadro, que se describe a continuación:

Cuadro 12
Percepción del personal sobre la cantidad de candidatos
a los cuales se les proporciona el formulario de solicitud de empleo,
por número y porcentaje de empleados, de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004

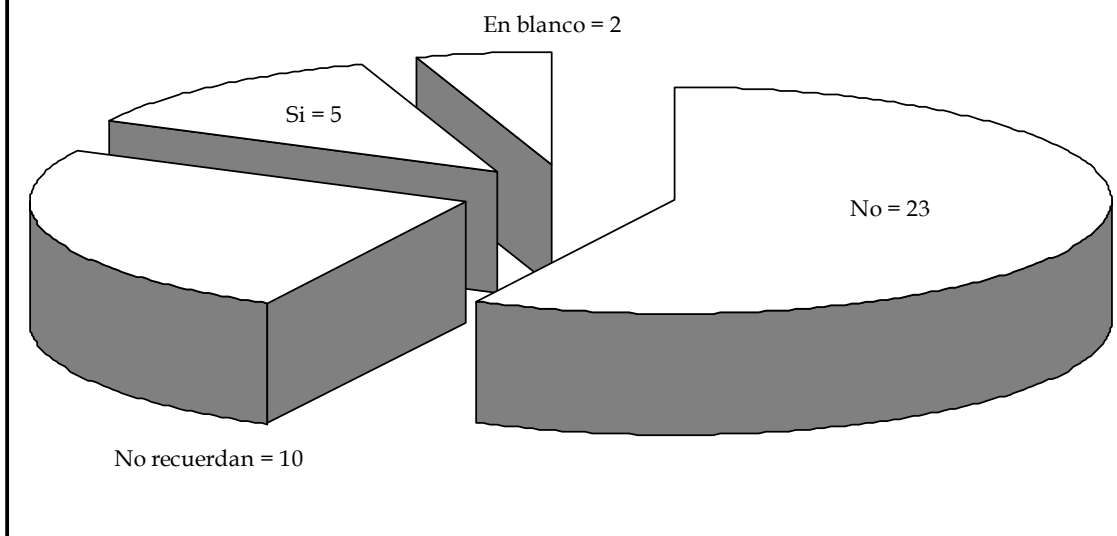
Respuestas	Empleados [40]	Porcentaje [100 %]
A todos	11	28
Algunos candidatos	1	3
Cuando son reclutados directamente	2	5
Ningún formulario	21	52
En blanco	5	12

Fuente: investigación propia, año 2005.

El cuadro anterior establece que a, 21 trabajadores no le proporcionaron dicho formulario; 11 encuestados indican que a todos le dan el formulario; mientras que 5 no especificaron la respuesta al dejarla en blanco; 2 empleados señalan cuando fueron reclutados y un trabajador que sólo se lo dan a algunos candidatos.

Se les preguntó a los trabajadores si habían llenado el formulario de empleo, al momento de entrar a trabajar, obteniéndose los resultados siguientes: 58% o sea 23 empleados indicaron que no; el 25% o sea 10 no se recuerdan; el 12% o sea 5 expresaron que si lo llenaron y el 5% o sea 2 trabajadores dejaron en blanco la respuesta. Así lo refleja la *gráfica 18*

Gráfica 18
Personal que recibió un formulario de solicitud de empleo para
ingresar a trabajar a la institución, por número de empleados, de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004



Fuente: investigación propia, año 2005.

El *cuadro 13* determina, que no le proporcionaron el formulario de solicitud de empleo a 21 trabajadores; esto lo corrobora la *gráfica 18*, ya que 23 encuestados no llenó dicho formulario.

También se les preguntó acerca del tipo de información que le fue requerida en la solicitud de empleo, respondiendo los entrevistados lo siguiente: el 5% o sea 2 encuestados indicaron que datos personales; el 35% o sea 14 trabajadores todas las anteriores, datos personales, escolaridad, datos familiares, experiencias laboral y referencias personales; el 10% o sea 4 empleados no se recuerdan; el 7% o sea 3 que ninguna; 18% o sea 7 indicaron que no existe solicitud empleo y 25% o sea 10 encuestados dejaron en blanco la respuesta. Como se observa en el siguiente cuadro:

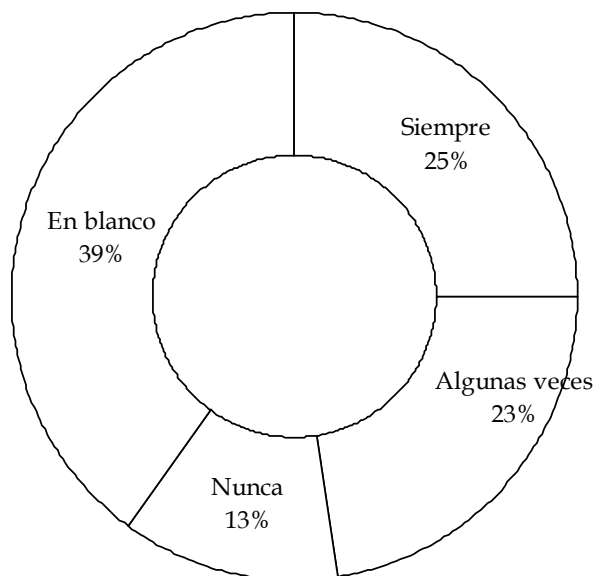
Cuadro 13
Información básica requerida en la solicitud de empleo,
por número y porcentaje de empleados, de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004

Respuestas	Empleados [40]	Porcentaje [100 %]
Datos personales	2	5
Escolaridad	0	0
Referencia personal	0	0
Experiencia laboral	0	0
Todas las anteriores	14	35
No se recuerda	4	10
Ninguna	3	7
No existe el formulario	7	18
En blanco	10	25

Fuente: investigación propia, año 2005.

Se les indagó a cerca de que si tenían conocimiento si la información proporcionada al momento de llenar la solicitud de empleo era verificada por el Jefe de Recursos Humanos y se obtuvo el resultado siguiente: 25% o sea 10 trabajadores indicaron que siempre; 23% o sea 9 algunas veces; 13% o sea 5 empleados dijeron que nunca y el 39% o sea 16 encuestados dejaron en blanco la respuesta. Así se observa en la gráfica siguiente:

Gráfica 19
Conocimiento sobre si los datos obtenidos en la solicitud de empleo son verificados por el jefe de la sección de recursos humano, por porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas Año 2004



Fuente: investigación propia, año 2005.

Se les consultó a los empleados si al momento de ser contratados el tipo de documentos que les fueron solicitados y se obtuvo la información siguiente: el 78% o sea 31 personas indicaron que todos los anteriores: cédula de vecindad, antecedentes penales, antecedentes policíacos y cartas de recomendación; el 7% o sea 3 cartas de recomendación; el 7% o sea 3 dejaron en blanco la respuesta; el 3% o sea 1 respondió que ningún documento y el 5% o sea 2 trabajadores expresaron que la cédula de vecindad. Así lo demuestra el siguiente cuadro:

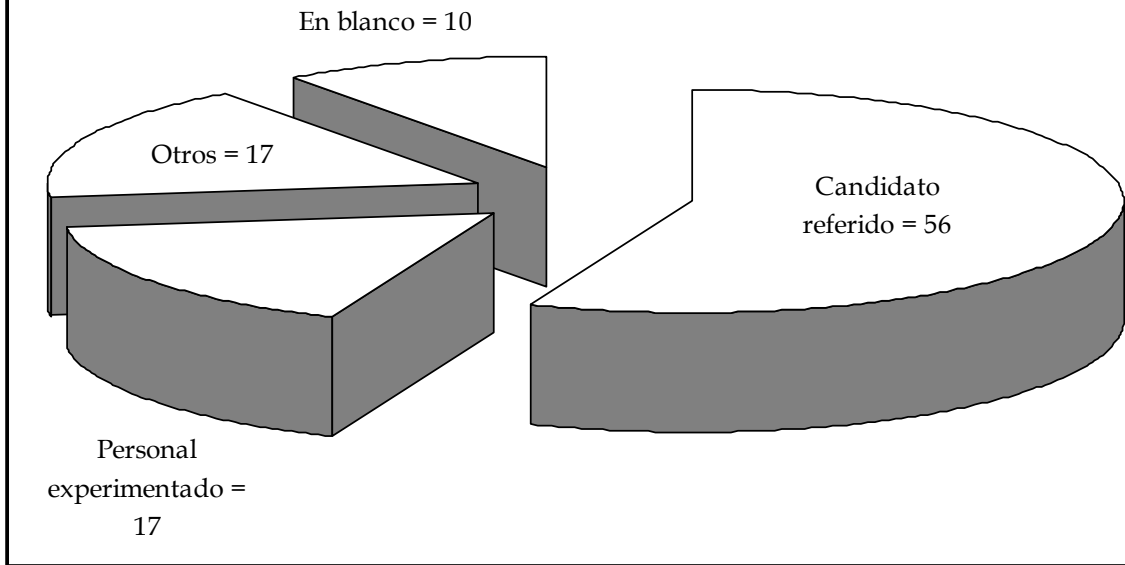
Cuadro 14
Documentación básica requerida en la solicitud de empleo,
por número y porcentaje de empleados, de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004

Respuestas	Empleados [40]	Porcentaje [100 %]
Cédula de vecindad	2	5
Antecedentes penales	0	0
Antecedentes policíacos	0	0
Cartas de recomendación	3	7
Todas las anteriores	31	78
Ningún documento	1	3
En blanco	3	7

Fuente: investigación propia, año 2005.

En cuanto a las políticas de selección de personal, que aplica la institución para elegir al candidato idóneo en las plazas vacantes: el 56% o sea 22 trabajadores indicaron que se seleccionaban candidatos referidos por empleados; un 17% o sea 7 encuestados indicaron otras políticas (recomendados, con estudios y otros lo desconocen); un 17% respondió que es personal con experiencia y el 10% o sea 4 trabajadores dejaron en blanco la respuesta. *Ver la gráfica 20.*

Gráfica 20
Política de selección de personal que aplica la institución,
por número de empleados, de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004

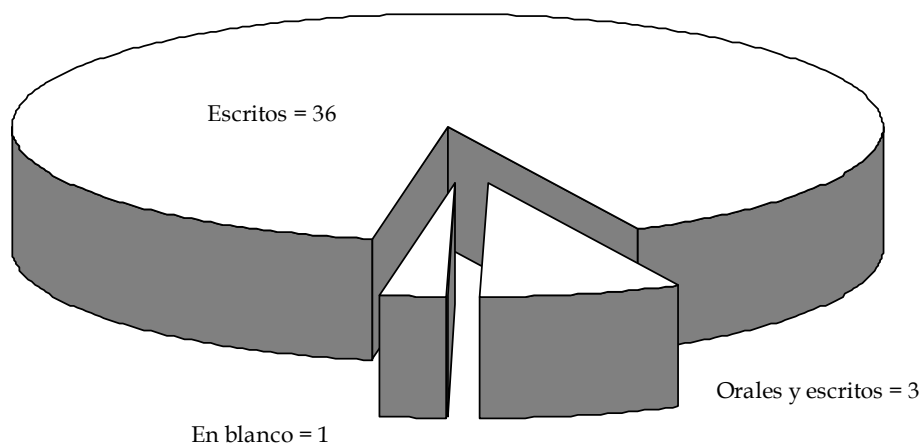


Fuente: Investigación propia, año 2005.

Se cuenta con políticas de captación y selección de personal, como se establece en el *cuadro 10* y la *gráfica 20*, respectivamente. Mientras que en el *cuadro 12*, indican 29 encuestados que están en el reglamento y manual; pero 11 de ellos dicen que no existe.

Se preguntó acerca del tipo de exámenes que se les efectúa, para evaluar los conocimientos: 36 empleados contestaron escritos; tres respondieron, que combinados (orales y escritos) y uno dejó en blanco la respuesta. A continuación se presenta los resultados.

Gráfica 21
Conocimiento del personal sobre las formas de evaluación utilizadas para optar a plazas vacantes, por número de empleados, de la Inspección General de Cooperativas
Año 2004



Fuente: investigación propia, año 2005.

A los empleados se les interrogó sobre quién elige al candidato que ocupará el puesto vacante en la inspección y se obtuvo lo siguiente: 70% o sea 28 expresaron que el jefe inmediato; el 10% o sea 4 que el jefe de personal; el 10% o sea 4 indicaron que otros, (administrativo, inspector general y sub inspector general); el 7% o sea 3 dejaron en blanco la respuesta y el 3% o sea un trabajador que el inspector general. Ver el cuadro siguiente:

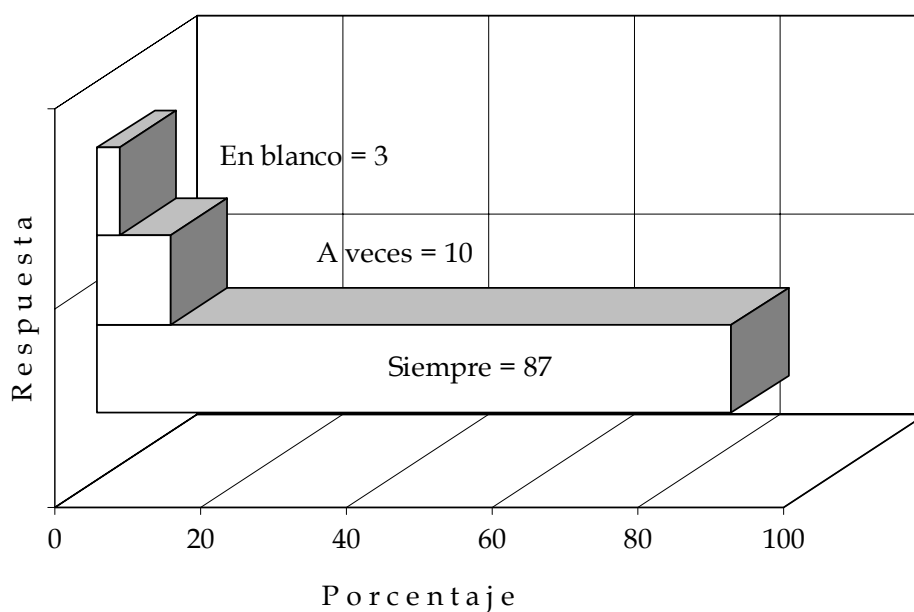
Cuadro 15
Percepción de los trabajadores sobre la persona en que recae la responsabilidad
de elegir al candidato idóneo para ocupar una plaza vacante,
por número y porcentaje de empleados, de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004

Respuestas	Empleados [40]	Porcentaje [100 %]
Jefe inmediato	28	70
Jefe de personal	4	10
Otros	4	10
Inspector General	1	3
En blanco	3	7

Fuente: investigación propia, año 2005.

Se les consultó a los encuestados si existe período de prueba previo a la contratación del personal en la institución: un 87% o sea 35 encuestados indicaron que siempre, un 10% o sea cuatro a veces y 3% o sea un trabajador dejó en blanco la pregunta; ver gráfica siguiente:

Gráfica 22
Cumplimiento de los trabajadores del período de prueba previo a la contratación formal, por porcentaje de empleados, de la Inspección General de Cooperativas Año 2004

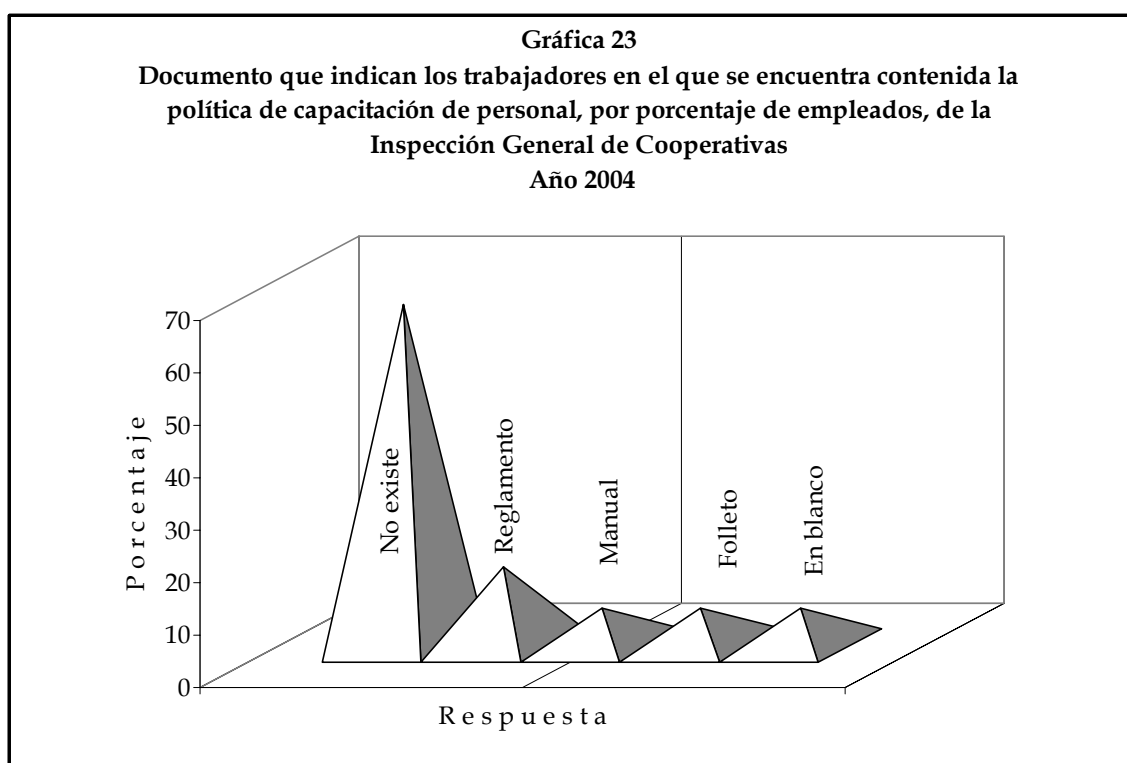


Fuente: investigación propia, año 2005.

2.2.5 Capacitación y desarrollo de personal

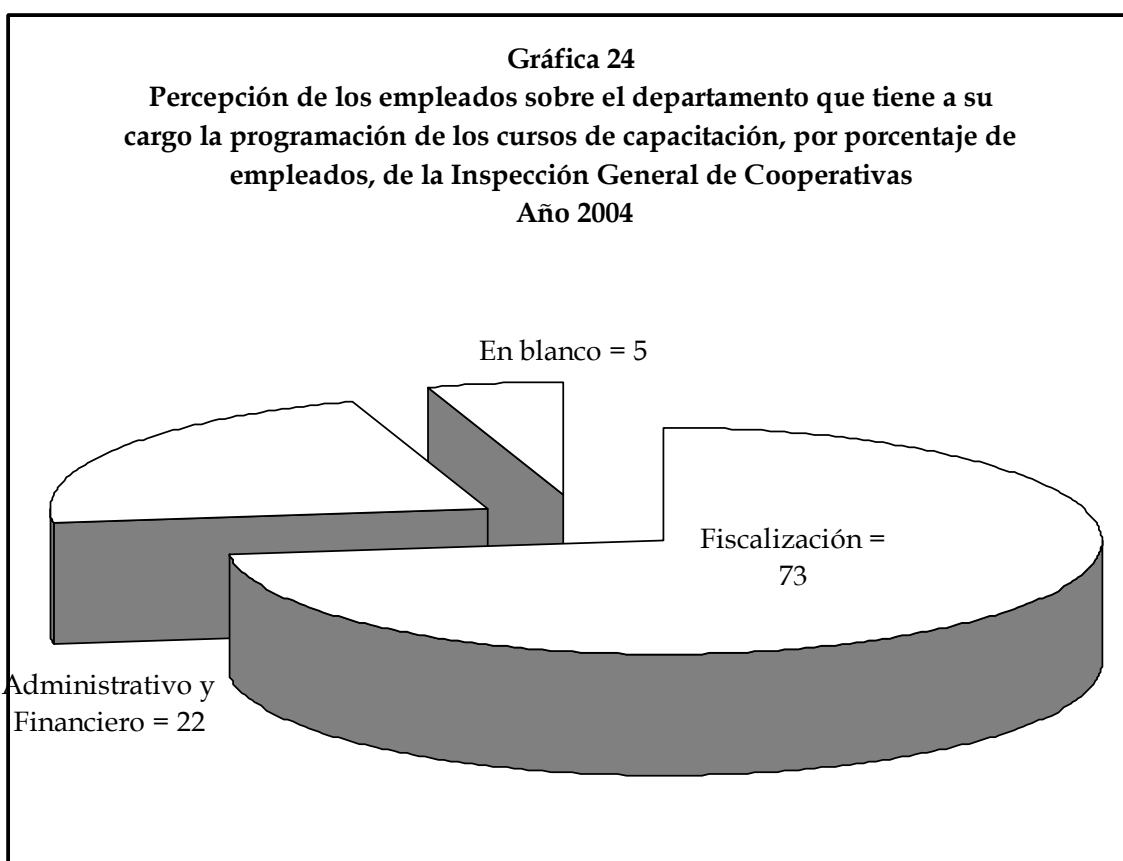
Actualmente los cursos de capacitación dentro de la institución, se desarrollan anualmente, éstos no se basan en una planificación integral y tampoco a las necesidades reales de la institución.

Por ello se le consultó a los empleados, si se contaban con un documento; en el cual estuvieran contenidas las políticas de capacitación que aplica la inspección, indicando el: 26 o sea el 65% de las empleados que no existen en ningún documento; seis o sea el 15% de los encuestados informaron estar contenidas en un reglamento; tres o sea 7% respondieron que se encuentran en un manual; otros tres contestaron que dichas políticas se encuentran en un folleto y dos encuestados dejaron en blanco la pregunta. Ver la gráfica 23.



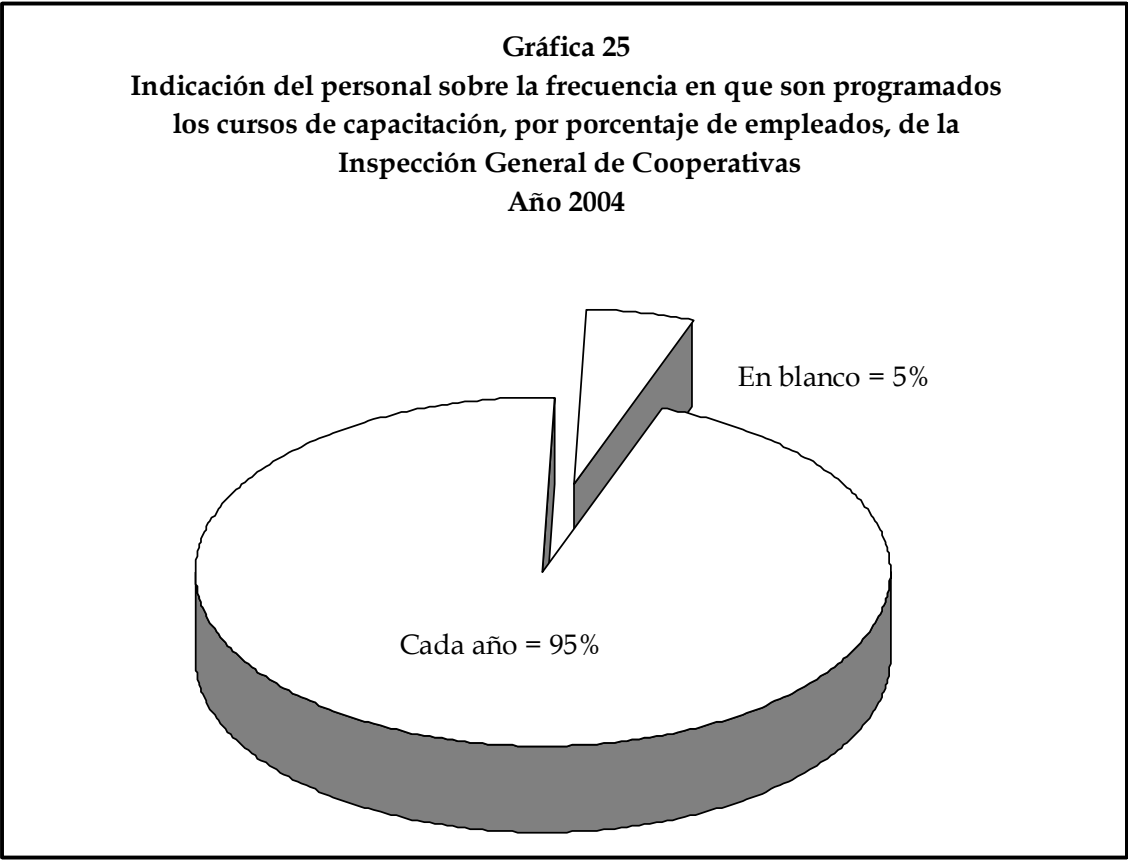
Fuente: investigación propia, año 2005.

A los empleados se les interrogó, acerca de qué departamento era el responsable de la programación de los cursos de capacitación, y la respuesta más común fue el de Fiscalización con: un 73% o sea 29 encuestados; un 22% o sea 9 de los trabajadores respondieron que el Administrativo y Financiero y 5% dejaron en blanco la pregunta; *ver la gráfica 24*. Con esto se demuestra que los cursos están orientados a una sola área específica en la propuesta se planteara, capacitación para todas las unidades que forman la institución.



Fuente: Investigación propia, año 2005.

Para determinar las fechas en la cual se proporciona la capacitación, a los empleados se les consultó la frecuencia en la que se programa: el 95% de los encuestados respondieron que se lleva a cabo cada año y un cinco por ciento dejó en blanco la pregunta. La *gráfica 25*, lo refleja así:



Fuente: Investigación propia, año 2005.

A los empleados se les preguntó si saben quiénes imparten los cursos de capacitación y se obtuvo la información siguiente: el 25 % o sea 10 encuestados expresaron que empresas privadas; el 20% o sea 8 indicaron que otros, firmas de auditores y la Superintendencia de Administración Tributaria; el 20% o sea 8 dejaron en blanco la respuesta; el 15% o sea 6 que instituciones públicas; el 10% o sea 4 que empleados de la inspección y 10% o sea 4 personas que ninguno. Así lo muestra el *cuadro 17*

Cuadro 16
Conocimiento de los empleados sobre la entidad encargada
de impartir los cursos de capacitación para la institución,
por número y porcentaje de empleados, de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004

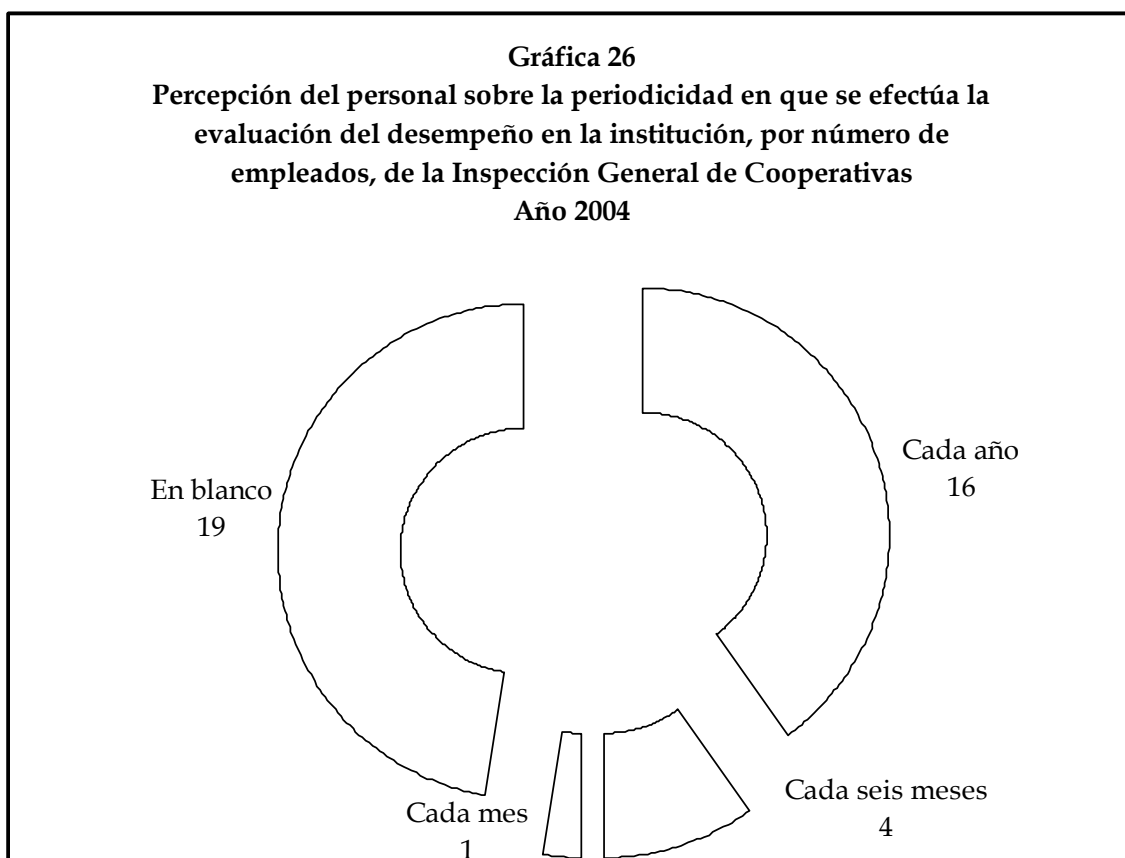
Respuestas	Empleados [40]	Porcentaje [100 %]
Empresas privadas	10	25
Firmas de auditores y la S.A.T.	8	20
Instituciones públicas	6	15
Personal de la institución	4	10
Ninguno	4	10
En blanco	8	20

Fuente: investigación propia, año 2005.

Se determinó que si se programan cursos de capacitación, indicando el 73% de los empleados que es el departamento de Fiscalización quien los lleva a cabo; además de que se realizan cada año, como lo confirman el 95% de los encuestados.

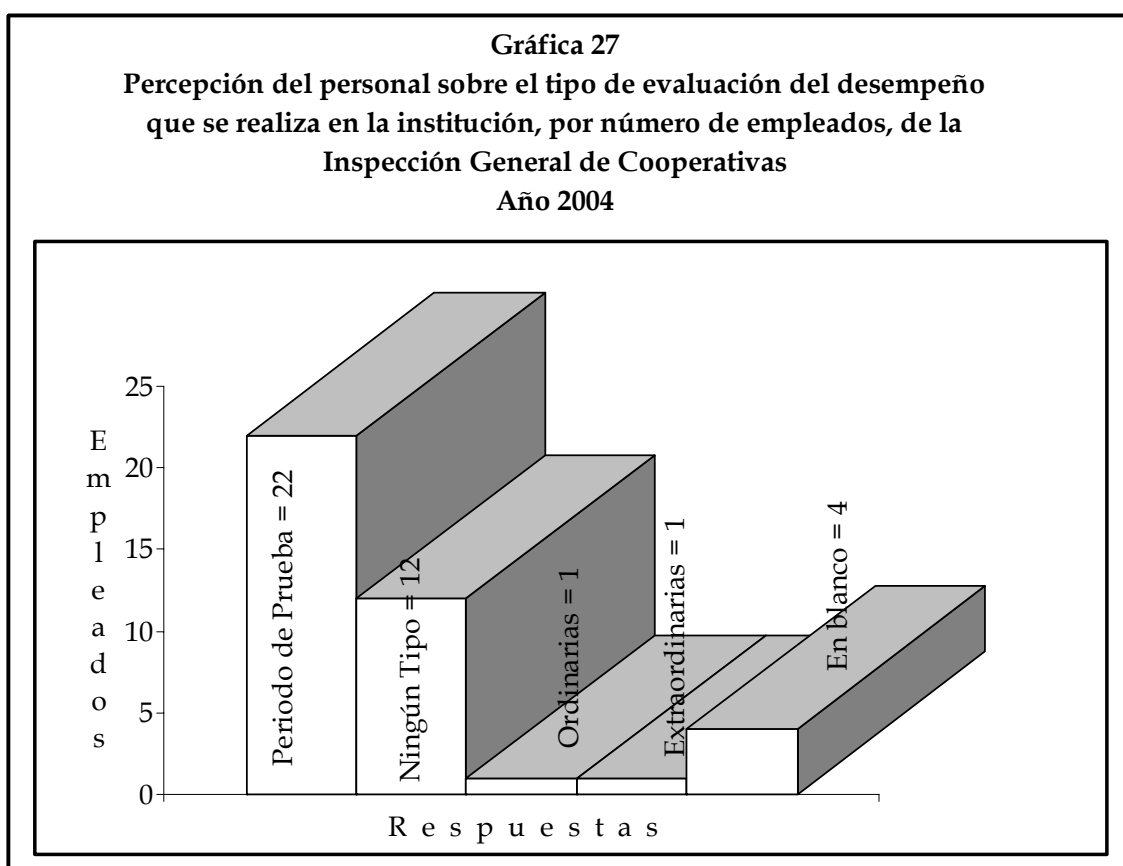
2.2.6 Evaluación del desempeño de personal

A los empleados que se les inquirió, sobre la frecuencia en que se realiza la evaluación del desempeño; estableciéndose que: 19 trabajadores dejaron en blanco la pregunta; 16 respondieron que cada año; 4 indicaron que se realiza cada seis meses y una persona respondió que se llevaba cada mes. Como se demuestra a continuación:



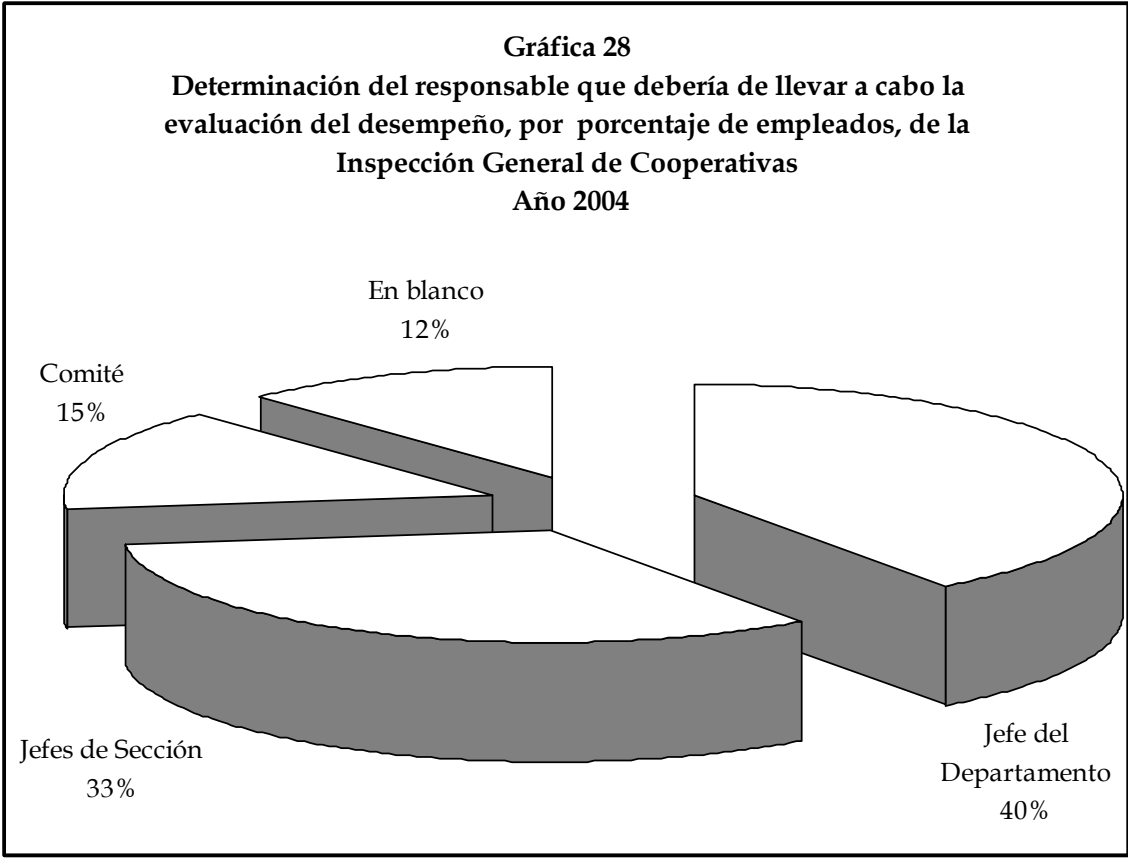
Fuente: investigación propia, año 2005.

Se les pidió información acerca del tipo de evaluación del desempeño que se realiza dentro de la institución: un 55% o sea 22 de los empleados contestaron que es del tipo realizado en el período de prueba; 12 o sea el 36% respondieron que no se efectuaba ninguna clase de evaluación; el 3% indicó que se efectuaban tanto ordinarias, como extra ordinarias y 4 encuestados dejaron en blanco la pregunta; así se demuestra lo anterior:



Fuente: investigación propia, año 2005.

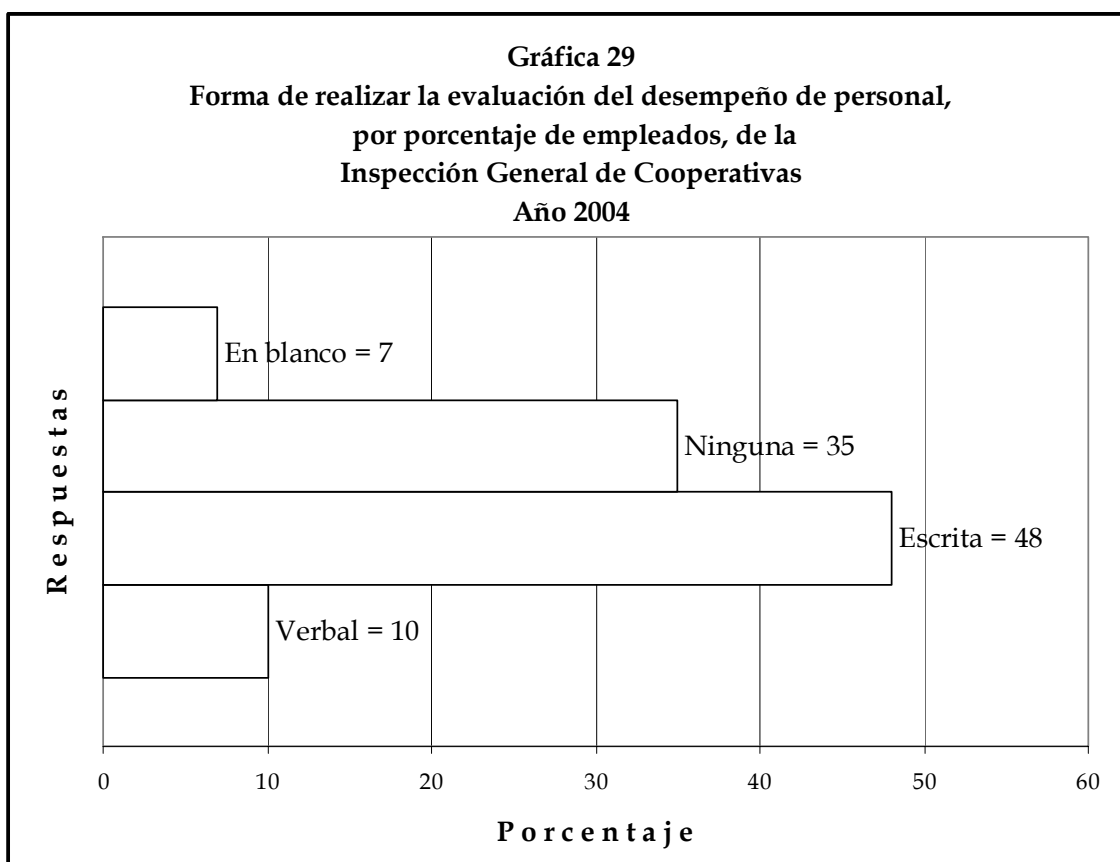
A los empleados se les interrogó acerca de quién debería de efectuar la evaluación del desempeño: el 40% respondió que el jefe del departamento; el 33% contestaron que los jefes de sección; 15% indicaron que la evaluación la efectuara un comité y un 12% del personal dejó en blanco la pregunta. Como se aprecia en la gráfica siguiente:



Fuente: investigación propia, año 2005.

Se determinó que la única evaluación del desempeño se lleva a cabo es durante el período de prueba, como lo indican 22 personas o sea el 55% de los encuestados, según resultados de la *gráfica 27*; además se comprobó que no existen evaluaciones como lo refleja la *gráfica 26*, ya que 19 empleados o sea el 48% dejó en blanco la respuesta.

Los empleados indicaron que la evaluación del desempeño dentro de la institución se realizaba de la manera siguiente: un 10% o sea 4 trabajadores respondieron de manera verbal; un 48% o sea 19 empleados respondieron en forma escrita; 14 personas indicaron que ninguna y un 7% o sea 3 personas la dejaron en blanco. Ver la *gráfica 29*.



Fuente: investigación propia, año 2005.

Se les preguntó acerca de cuál era el objetivo de la evaluación del desempeño, los trabajadores respondieron como lo indica el *cuadro 18*.

Cuadro 17
Percepción que tienen los trabajadores sobre el objetivo primordial
que se busca con la evaluación del desempeño del personal,
por número y porcentaje de empleados, de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004

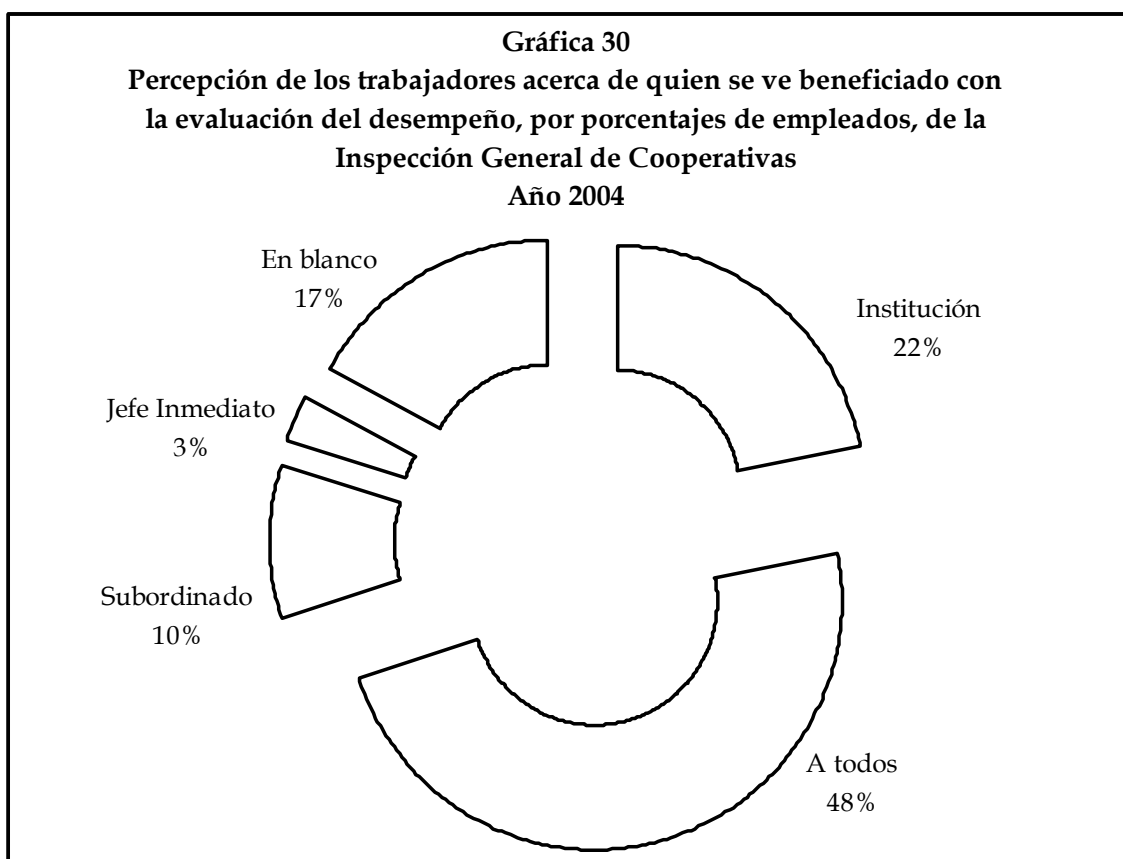
Respuestas	Empleados [40]	Porcentaje [100 %]
Necesidades de capacitación y desarrollo	13	32
Políticas de compensación	2	5
Transferencia y despidos	4	10
Ascensos y traslados	5	13
Promociones	6	15
En blanco	10	25

Fuente: Investigación propia, año 2005.

Como se puede observar el 32% o sea 13 indicaron que el objetivo se debe a necesidades de capacitación y desarrollo; el 25% o sea 10 dejaron en blanco la respuesta; 15% o sea 6 que a promociones; 13% o sea 5 trabajadores, ascensos y traslados; el 10% o sea 4 a transferencia o despidos y 5% o sea 2 empleados expresaron políticas de compensación.

No se tienen establecidas políticas que normen la evaluación del desempeño, éstas ayudarán a que se tenga una adecuada promoción; este último se práctica, como lo confirman el 75% de los entrevistados, en el *cuadro 10*.

Se les preguntó a los empleados a quién beneficiaba la evaluación del desempeño y se obtuvo el siguiente resultado: el 22% o sea 9 indicaron que a la institución; el 48% o sea 19 que a todos; el 17% o sea 7 dejaron en blanco la respuesta; el 10% o sea 4 expresaron al subordinado y el 3% o sea 1 que al jefe inmediato. Como se demuestra en la *gráfica 30*.



Fuente: investigación propia, año 2005.

Se les preguntó a los trabajadores si el procedimiento de la evaluación del desempeño dentro de la institución se encontraba contemplado en: un folleto, un manual, un reglamento y otro especifique. Así lo establece el *cuadro 19*.

Cuadro 18
Documento que indican los trabajadores en que se encuentra
contenido el procedimiento de evaluación del desempeño del personal,
por número y porcentaje de empleados de la
Inspección General de Cooperativas
Año 2004

Respuestas	Empleados [40]	Porcentaje [100 %]
Un folleto	0	0
Un manual	3	7
Un reglamento	21	53
Otros	8	20
En blanco	8	20

Fuente: investigación propia, año 2005.

Los resultados reflejan que 21 encuestados indican que en el reglamento, 8 empleados dejo en blanco la respuesta, 3 trabajadores en un manual, 8 más indican que en otro lugar y ninguno cree que se encuentran contemplados en un folleto.

2.3 Aprobación o Rechazo de Hipótesis:

A continuación se explican los motivos del porque se dan por aprobadas o rechazadas las hipótesis planteadas en Plan de Investigación de la Reorganización y Normalización de la Unidad de Administración de Recursos Humanos de la Inspección General de Cooperativa:

- **Hipótesis No. 1: Rechazada.**

No contar con políticas de reclutamiento y selección, provoca una mala integración de los empleados y pérdida de recursos.

Según resultados obtenidos en la investigación de campo se estableció por medio de la *gráfica 15* que el 95% de la muestra indica que, existen formas diversas de dar a conocer las plazas vacantes, las cuales atraerán candidatos para su reclutamiento. Además en el *cuadro 12* se obtuvo que el 68% de los empleados afirman que las políticas de selección están contenidas en el Reglamento de Personal y según el *cuadro 10* el 75% del personal indica que la política más utilizada en la institución para seleccionar candidatos es la promoción interna de los empleados que labora actualmente.

- **Hipótesis No. 2: Aprobada.**

Adecuar y ampliar el calendario de capacitación para todo el personal, y así mejorar el servicio que se le presta al movimiento cooperativo.

A pesar de que no existen políticas de capacitación en ninguno de los documentos autorizados en la institución lo cual se refleja en la *gráfica No. 23* con el 75% de los encuestados. Pero según los datos obtenidos en las *graficas No. 24 y 25* el 73% y el 95% respectivamente de los empleados indicaron que los cursos de capacitación son programados y recibidos anualmente por el departamento de fiscalización y dirigidos exclusivamente hacia sus integrantes. Lo cual contribuye a que un trabajo en equipo sea inexistente provocando que los objetivos institucionales sean inalcanzables.

- **Hipótesis No. 3: Aprobada.**

La importancia de que existan políticas que normen la evaluación del desempeño ayudaran a conocer el rendimiento del personal, y a que se tenga una adecuada promoción.

Los resultados de las encuestas nos indican que en la *gráfica 27* más de la mitad de los empleados opinan que solo se realizan evaluaciones del desempeño durante el periodo de prueba, lo cual no da cumplimiento al Reglamento de Personal y el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo que indican que deben existir evaluaciones de desempeño ordinarias y extraordinarias; las cuales deben estar centradas en las funciones del puesto y sus resultados, así también las características individuales del empleado, las que ayudaran a futuras promociones a nuevos cargos, y reflejaran también las debilidades y fortalezas, no solo de los trabajadores sino de la institución en si.

- **Hipótesis No. 4: Aprobada.**

La sección de Recursos Humanos debe desempeñar un papel de asesoría dentro de la estructura organizacional de la institución, por tal razón se debe ubicar como una unidad para que desarrolle mejor sus funciones.

La *gráfica 9* da a conocer a través de un 71% de los encuestados que la estructura organizacional dentro de la institución es de forma vertical y la *gráfica 1* muestra como recursos humanos se encuentra tipificada como una sección; lo que dificulta su actuar, en la aplicación de sus funciones y deberes administrativos de recursos humanos que le confiere el Reglamento de Personal y el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE
REORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL NORMATIVO DE LA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, DEL ENTE
FISCALIZADOR DEL SISTEMA COOPERATIVO NACIONAL
(INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS)

Después de haber definido la situación administrativa de la sección de recursos humanos; es conveniente mencionar qué decisiones se deben tomar para efectuar adecuadamente las labores, a través de herramientas administrativas que las explique y destaque la trascendencia de realizar otras que en la actualidad no se llevan a cabo.

Este capítulo expone el ejemplo para la reorganización e implementación del normativo de la administración de personal; en donde se requiere tener una adecuada gestión para confortar la institución.

3.1 REORGANIZACIÓN DE LA SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El resultado de la investigación de campo del ente fiscalizador del sistema cooperativo nacional, determina que es necesario proponer el normativo que regule la función administrativa de recursos humanos; en cuanto a tener un ordenamiento lógico en el: reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño; que efectúa la unidad responsable en la Inspección General de Cooperativas, con esto se pretende mejorar y contribuir a la efectiva integración del personal, adecuando las actividades que se realizan dentro de la misma y que se logre el objetivo por el cual fue creada.

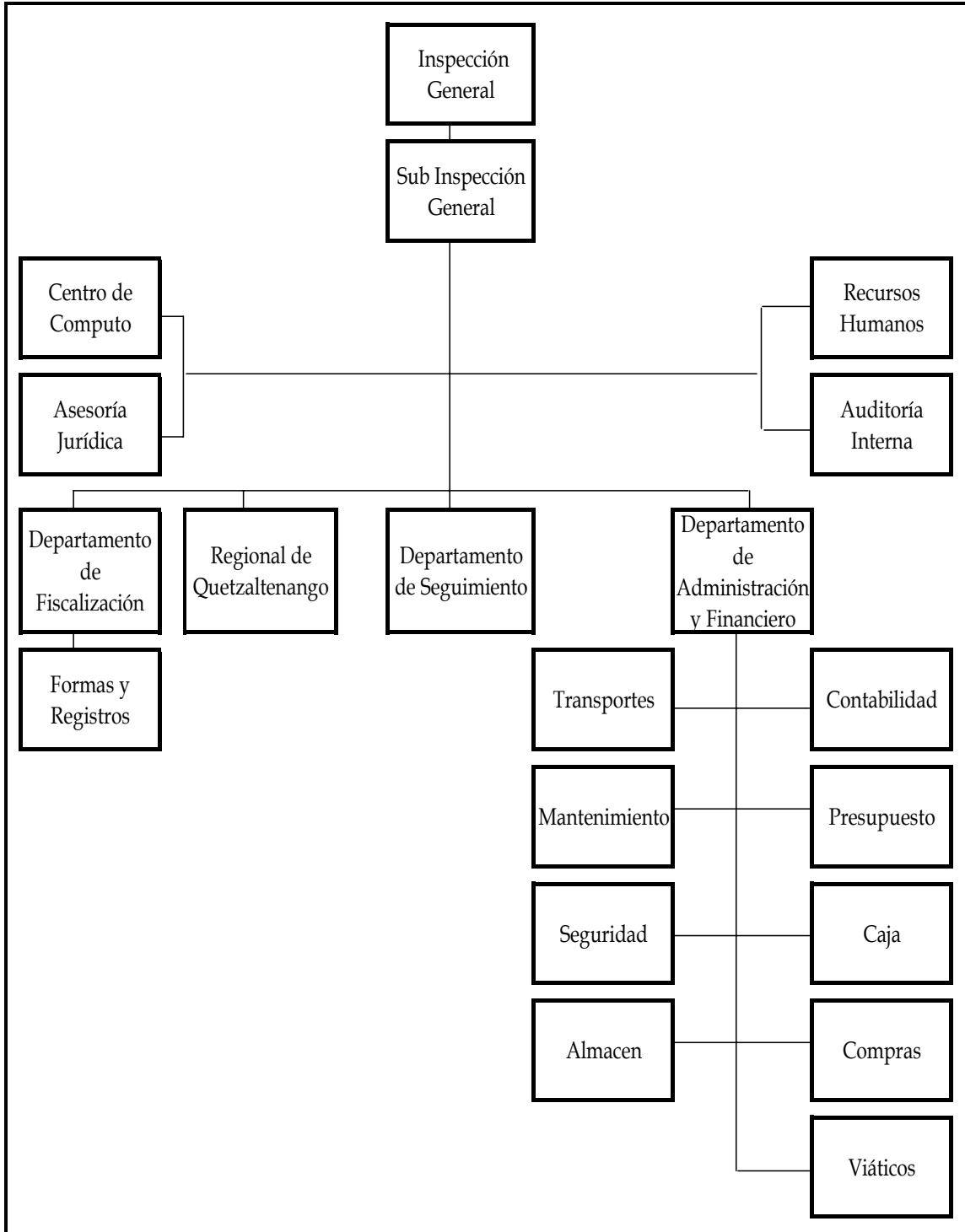
Se pretende que la reorganización, ayude tener una mejor participación y asesoramiento en la toma de decisiones y resolución de conflictos, en cuanto a problemas laborales se refiera.

Con la presente propuesta, se puede alcanzar una mayor productividad en los servicios que presta la institución, disminuir los costos que representa una mala integración del personal.

3.1.1 Organización

Para alcanzar una realización satisfactoria de las actividades y funciones, que el mismo Reglamento de Personal y Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, le confieren a la Sección de Recursos Humanos de la Inspección General de Cooperativas, es necesario que se eleve a una unidad de asesoría dentro del esquema general de la institución, con el fin de evitar recibir órdenes del Jefe del departamento de Administrativo y Financiero; además por su posición asesora influirá al reconocimiento de su jerarquía por todo el personal de la Inspección. Así lo determina la *gráfica 29*.

Gráfica 31
Organigrama general propuesto para la
Inspección General de Cooperativas
Año 2005



Fuente: aporte del investigador, 2005.

La descripción técnica de los puestos de Jefe de Recursos Humanos, Encargado de Nóminas y Secretaría de la unidad de Recursos Humanos se presenta como aporte de esta investigación, las cuales están orientadas a contribuir al mejoramiento de las actividades. En el Anexo No. 1, se describen los cargos mencionados.

3.1.2 Misión

Derivado a los datos obtenidos en el trabajo de campo se estableció que la institución objeto de estudio, no cuenta con una misión por lo cual se propone la siguiente:

“Comprometida a garantizar y proveer al sistema cooperativo nacional los mejores servicios y herramientas de fiscalización para el constante perfeccionamiento de las actividades contables y financieras de los entes cooperativos que garantice en sus asociados la confianza, transparencia y desarrollo de sus actividades; inspirada en todo momento en la valorización y resguardando del bien común; lográndolo mediante la continua profesionalización del recurso humano y tecnológico de la Inspección General de Cooperativas”.

Plasmada la misión de la institución, se propone la de la Unidad de Recursos Humanos, como parte de la propuesta de reorganización que se pretende con este estudio.

“Proveer y constituir una fuerza laboral, conjunta, sólida, proactiva, armoniosa y comprometida con el logro de las metas y objetivos de la Inspección General de Cooperativas aplicando para esto, las técnicas vanguardistas de la Administración de Recursos Humanos que garanticen la continua tecnificación y profesionalización del personal de la Inspección”.

3.1.3 Visión

Debido que no existe una visión de las actividades que pretende alcanzar la institución objeto de estudio se plantea la siguiente:

“Ser una institución que garantice la mejor cobertura de fiscalización al sistema cooperativo nacional”.

Además se propone como parte de esta reorganización la visión siguiente de la Unidad de Recursos Humanos:

“Buscar el desarrollo integral de los empleados para que logren sus objetivos personales y así contribuyan a el objetivo institucional”.

3.1.4 Políticas de recursos humanos

Estas se establecen de acuerdo a las actividades diarias de la institución y por ser guías de acción que servirán para tomar decisiones, deben ser claras y estar acordes a los objetivos; ya que a través de las políticas los administradores delegan autoridad sin perder el control de las acciones de los subordinados.

Las políticas que se pueden establecer para el: reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño del personal.

Para evitar que la administración del recurso humano sea dirigida por la simple gestión de las actividades de la unidad, las políticas a seguir para una correcta integración del personal de la institución debe aplicarse la propuesta del normativo de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño de recursos humanos (*ver anexo No. 3*); además de las ya contempladas dentro del Reglamento de Personal, Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo y la Ley de Servicio Civil. Las cuales a continuación se describen.

3.1.4.1 Políticas de reclutamiento de personal

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación de campo (*ver cuadro 10*) efectuada en la institución, donde el 75% de los encuestados afirmaron que se promueve en la jerarquía organizacional al personal que labora actualmente en la institución; se da cumplimiento con esto a un inciso fundamental contemplado dentro del Pacto Colectivo. A continuación se citan varios puntos relevantes encontrados en el mismo además de las políticas propuestas en este documento:

- El candidato debe llenar como mínimo los requisitos de estudio y experiencia laboral que requiera el puesto.
- Se dará prioridad a los hijos de los trabajadores fallecidos o jubilados.
- Atraer candidatos de fuentes externas a través de carteles en universidades e institutos de nivel intermedio.
- Garantizar el derecho a sus trabajadores a optar a diferentes puestos jerárquicos contemplados por el sistema de ascensos.

- Promover el respeto a la libre sindicalización de los trabajadores.
- La Institución no hará distinción ni discriminación en cuanto a raza, sexo, estado civil, religión, posición social o económica e ideología política.
- Todos y cada uno de los departamentos y secciones de la Institución están obligadas a llenar y presentar en la Unidad de Recursos Humanos el formato denominado “Solicitud de Personal”.
- La Unidad de Recursos Humanos debe de publicar y promocionar dentro y fuera de la Inspección el formato denominado “Convocatoria para la Captación de Personal”.

3.1.4.2 Políticas de selección de personal

Siendo producto de las actividades normales de la Unidad de Recursos Humanos se estableció, que las prácticas que se utilizan para la selección del personal, son las referencias de candidatos que efectúan los empleados (ver *gráfica 18*).

Esto provoca que no haya transparencia y efectividad en la integración del personal a la institución, por lo que en el normativo que se presenta en el anexo No. 3, se busca que la selección de las personas posea una mayor consistencia a la hora de su elección; además no se debe de dejar de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Ser guatemalteco por nacionalidad de origen o naturalización.
- Encontrarse en el libre ejercicio de sus derechos civiles y no haber sido condenado por delitos que impliquen falta de probidad.
- Poseer la aptitud moral, intelectual y físicas propias para el desempeño del puesto.

- Someterse a los exámenes teórico-prácticos para el puesto solicitado y a las entrevistas establecidas en el proceso de selección.
- La Unidad de Recursos Humanos realizará la corroboración de todas las credenciales presentadas por el candidato.
- La Unidad de Recursos Humanos debe utilizar en todas y cada una de sus entrevistas el formato denominado “Guía de Entrevista Preliminar”. *(ver paginas 84 y 85)*
- Ser escogido y nombrado por el Inspector General de Cooperativas, de la nómina de candidatos que le presente la unidad de recursos humanos.
- El candidato favorecido con la plaza laboral se le debe legitimar mediante los formatos denominados “Acuerdo de Nombramiento” y “Acta de Toma de Posesión”.

3.1.4.3 Políticas de capacitación y desarrollo de personal

- Todo empleado de primer ingreso será capacitado sobre sus deberes, derechos y obligaciones contempladas en el Reglamento de Personal y el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.
- Existirán oportunidades de capacitación y desarrollo que ayuden a los empleados a realizar mejor su trabajo y que le preparen para el futuro.
- Se concederán licencias o permisos para asistir a cursos de capacitación internos y externos.
- Establecer convenios de capacitación para los empleados proporcionado por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), Instituto de Técnico de Capacitación (INTECAP).

- Las capacitaciones recibidas por los empleados serán tomadas en cuenta para su desarrollo institucional por medio del sistema de ascensos.
- La Unidad de Recursos Humanos es la encargada de la planificación, organización, convocatoria, promoción, supervisión, control y seguimiento de los logros aportados por las capacitaciones.
- La Unidad de Recursos Humanos debe apoyarse en las herramientas que le brindan los formatos: “Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación” y “Plan Anual de Capacitación”, los cuales debe ser proporcionados por los Jefes de los Departamentos y Secciones.

A pesar de la existencia de documento que regulan la relación laboral de los trabajadores en la Inspección General de Cooperativas; (Reglamento de Personal y Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo). Se estableció por medio de la investigación de campo, que no se cuentan con documentos que contengan y regulen las normas de capacitación y desarrollo de personal; debido a que el 65% de la muestra indicaron la inexistencia del mismo. (*Ver gráfica 21*)

Por las actividades de fiscalización y asesoría en relación a temas fiscales y contables, que se llevan a cabo en la institución; al personal de dicha área se le imparten seminarios de actualización de profesionalización cada año, (*ver gráfica 23*); esto se realiza con el fin de aumentar el conocimiento y la pericia al momento de efectuar sus actividades, dichos seminarios son programados y supervisados por el Departamento de Fiscalización, sin que intervenga en su planificación y desarrollo Recursos Humano, esto fue puntualizado por el 73% de los encuestados, (*ver gráfica 22*).

Lo que indica que la actual organización, planificación, supervisión, control y seguimiento de las capacitaciones que se llevan a cabo en la institución no es dirigida a todo el personal de la misma, por lo cual no se logra una integración de profesionalización, tecnificación y actualización a mediano y largo plazo de las actividades en cada uno de los departamentos que la conforman, debilitando así el logro de las metas y objetivos de la Inspección.

Por lo mismo los empleados deben buscar por sus propios medios el material y el tiempo para su auto profesionalización en sus labores por iniciativa propia.

Debido a esto sólo el personal perteneciente al Departamento de Fiscalización es el único dentro de la institución que puede obtener un desarrollo personal y laboral siempre y cuando cumpla con la condición de profesionalizarse en la rama de Contaduría Pública y Auditoría.

Por lo mismo, el material humano de la Inspección General de Cooperativas busca mejores oportunidades de superación laboral y económica fuera de ella. Esto hace que la rotación del personal dentro del departamento sea alta.

3.1.4.4 Políticas de Evaluación del desempeño del personal

Las políticas que se proponen para la Inspección General de Cooperativas en cuanto a la evaluación del desempeño son:

- La duración del período de prueba será de ciento veinte días y que se computan a partir de la toma de posesión del puesto.
- La evaluación del período de prueba se realizará en conjunto y consenso entre la Unidad de Recursos Humanos y el jefe inmediato del empleado, utilizando para esto el formato “Evaluación del Desempeño del Período de Prueba”.
- Se debe realizar una evaluación anual del desempeño centradas en las funciones del puesto y sus resultados así también como las características individuales del empleado, para lo cual debe utilizarse el formato “Evaluación del Desempeño Ordinaria”.
- El personal que obtenga un resultado insatisfactorio en su evaluación, se le practicará una segunda evaluación del desempeño en un período de tres meses.
- Luego de la segunda evaluación, el empleado obtuviera una calificación insatisfactoria, se procederá al despido justificado.
- La evaluación del desempeño será adjuntada al record laboral del trabajador el cual influye en el sistema de ascensos.

Los encuestados corroboraron en un 55% que el período de prueba es la política de evaluación del desempeño de personal más utilizada dentro de la institución. Esta norma y las establecidas en los artículos 22 y 23 denominadas evaluación ordinaria y extraordinaria, respectivamente; contempladas en el normativo de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, además de la evaluación del desempeño, (*ver anexo No. 3*) reflejará el desenvolvimiento real de cada uno de los empleados de la institución.

Al establecer las necesidades de capacitación, se fortalecerá el desarrollo personal y profesional del empleado dentro de la Inspección General de Cooperativas, la cual se verá beneficiada al contar con una fuerza laboral actualizada, con esto se estará garantizando al sistema cooperativo nacional un apoyo a sus actividades en la obtención de mayores beneficios para sus asociados y para la comunidad en general.

Con este documento propuesto se pretende cumplir con el artículo No. 120 “normativo de reclutamiento y selección de personal”; el cual requiere para tener vigencia contar con la aprobación a través de un acuerdo emitido por el Inspector General de Cooperativas, como máxima autoridad de la institución, por tal razón se elaboro el normativo, (*ver anexo No. 3*).

3.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.2.1 Reclutamiento y selección de personal

De su correcta realización dependerá el éxito, puesto que si se capta a candidatos no capacitados, la selección no será satisfactoria. Por lo que, a mayor número de candidatos reclutados potencialmente calificados para desempeñar un puesto, aumentan las posibilidades de encontrar al candidato idóneo.

- **Reclutamiento de personal**

Para mejorar la captación de personal, se debe contar con la requisición y/o solicitud de personal; ésta contiene los apartados necesarios tales como: información general, requerimiento mínimo del puesto, condiciones de trabajo y observaciones.

Esto permitirá deducir las exigencias y requisitos de la persona que debe cubrir el puesto, o lo que es lo mismo obtener el perfil del candidato idóneo. A continuación se presenta el formulario de: solicitud de personal.

Formulario 1

INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

REQUISICIÓN DE PERSONAL

1er hoja

I. INFORMACIÓN GENERAL

Nombres y Apellidos del solicitante: Ana Patricia Guerra Marroquín

Puesto que ocupa el solicitante: Jefe de Auditoría Interna

Título del puesto que solicita: Auxiliar de Auditoría

Cantidad de plazas solicitadas: Una

Situación de puesto: Permanente Temporal

Origen del requerimiento: Plaza nueva Plaza vacante

Justificación del requerimiento: De acuerdo al plan del requerimiento de personal

II. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DEL PUESTO

Título de: Perito Contador

Experiencia: Auditoría Interna

Tiempo: 2 Años

Habilidades: Conocimiento de nomenclatura del estado, manejo de equipo de computación y principios de auditoría estatal.

Otros requisitos: Conocer la estructura del presupuesto del estado

III. CONDICIONES DE TRABAJO

¿Necesitará viajar al interior del país?	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Dominio de idiomas internacionales:	Ingles	<input checked="" type="checkbox"/>	Alemán	<input type="checkbox"/>
	Alemán	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>
Dominio de lenguas mayas:	Quiché	<input checked="" type="checkbox"/>	Kackikel	<input type="checkbox"/>
	Man	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>
Requiere licencia para vehículos:	Motocicleta	<input type="checkbox"/>	Automóvil	<input checked="" type="checkbox"/>
	Aeroplanos	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>
Horario laboral:	Medio tiempo	<input type="checkbox"/>	Jornada única	<input checked="" type="checkbox"/>
	Otro	<input type="checkbox"/>		

IV OBSERVACIONES

La presente plaza es de carácter urgente para llenar el vacío dejado en un puesto clave.

(f)



Jefe que solicita la Plaza

Guatemala 28 de Febrero del 2006

Habiéndose definido previamente la necesidad de contratar a una persona para cubrir un determinado puesto; se debe realizar la convocatoria para el efecto se ha diseñado la forma "Convocatoria para Captación de Personal", la cual se describe así:

Formulario 2

INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Convocatoria para Captación de Personal

Solicita:

Auxiliares de Auditoría

Requisitos de la Plaza:

Formación:

- Peritos Contadores
- 2do año de estudios de Contaduría Pública y Auditoría

Experiencia:

- Análisis de estados financieros y cuentas relevantes
- Auditorias de caja y banco
- Conocimiento de leyes fiscales
- Conocimiento de paquetes de computación

Condiciones del Trabajo:

- Dispuesto a viajar al interior de la República

Documentos que debe de adjuntar:

- Curriculum Vitae
- Antecedentes Penales
- Antecedentes Policiacos
- Fotocopia de Cédula de Vecindad
- Fotocopia del Título de Nivel Medio

Las personas que estén interesadas y que llenen los requisitos deberán presentarse a:
17 avenida 29-58 Colonia Las Charcas, Zona 11, Ciudad de Guatemala.

En horario de: 8:00 a.m. A 15:00 p.m. horas; de lunes a viernes.

Para hacer entrega de la documentación y llenar solicitud de oferta de servicio.

Como se aprecia en el formato, contiene los requisitos de la plaza; tales como: formación, experiencia, condiciones de trabajo y documentos que debe adjuntar el interesado, cada uno de los apartados mencionados contiene el ejemplo correspondiente.

También se incluye el formato denominado "Oferta de Servicio", el cual incluye los grandes apartados, de datos: personales, familiares, educativos y laborales.

Este documento se presenta en el Anexo No. 2.

- **Selección de personal**

Independientemente del número de personas que se tengan para elegir, y del puesto que se pretenda cubrir; para llevar a cabo la selección uno de los pasos esenciales es la entrevista, la cual debe realizarse en privado sin prisa e interrupciones.

Para garantizar el proceso de selección de personal dentro de la Inspección General de Cooperativas, se sugiere de una guía de entrevista que ayudará a elegir al candidato que reúna las características, cualidades y que tenga la mayor probabilidad de adaptación al cargo ofrecido, para garantizar con certeza de que desempeñará eficaz y eficientemente las tareas que le sean asignadas al momento de estar efectuando sus labores y así poder contribuir a un mejor desarrollo de las actividades.

Se ha diseñado el formulario “Guía de Entrevista Preliminar”, éste incluye los datos de identificación y los factores: personales, educacionales, laborales e intangibles.

Esto ayudará a analizar la situación del futuro colaborador, así lo describe el formato:

Formulario 3

INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA PRELIMINAR

1er hoja

Fecha: 01-Mar-06

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre: William Arturo Reyes Cáceres

Edad: 34 Años

Dirección: 1ra Calle 8-95 Colonia Kennedy Zona 18

Teléfono: 224-22-186

Puesto solicitado: Analista de seguimiento

FACTORES PERSONALES

¿Cómo se enteró de la plaza vacante? Carteles en la Universidad

¿Conoce algún miembro de la organización? No

¿Cuáles son sus objetivos a corto plazo? Continuar mis estudios en la U

¿En qué forma un puesto dentro de la institución puede ayudarle a alcanzar sus objetivos?
Por la relación directa que el trabajo tiene sobre la carrera que estudio.

FACTORES EDUCACIONALES

¿Qué nivel de educación ha concluido? Cierre de Pensum Administración

¿Estudia actualmente? No

¿Desea continuar su formación educativa? Si

¿Ha recibido cursos de capacitación? Si

¿En que materias ha destacado? Matemáticas

FACTORES LABORALES

¿Trabaja actualmente? Si No

Funciones realizadas en el trabajo anterior: Control de asistencia, firmar actas y acuerdos de toma de posesión, control de pagos y revisión de nómina.

Aspectos que le gustaban del trabajo anterior: Estabilidad laboral y el ambiente de trabajo.

Logros alcanzado en el trabajo anterior: Cambio del sistema del control de nóminas

FACTORES INTANGIBLES

¿Qué a contribuido a su desenvolvimiento? Nivel académico y la experiencia

¿Qué a impedido a su desenvolvimiento? Apoyo de autoridades superiores

¿Qué valora más en un puesto de trabajo? La responsabilidad

¿Cuáles son sus aspiraciones salariales? Q. 4,000.00

¿Cuándo puede empezar a trabajar? Inmediatamente

Patricia Guerra Marroquín
Entrevistador

Asistente de Recursos Humanos
Puesto

Observaciones: Es un buen elemento, una buena opción para el departamento.

También se han diseñado las formas: "Acuerdo de Nombramiento y Acta de Toma de Posesión"; estos se presentan a continuación:

Formulario 4

ACUERDO DE NOMBRAMIENTO

NÚMERO IGC-38-2005

El licenciado (a) Juan José Gutiérrez, Inspector General de Cooperativas, con base al Acuerdo Gubernativo de Nombramiento No. XX, de la Presidencia de la República y en uso de las facultades que el confiere el inciso "h" del artículo 55 del Decreto 82-78 del Congreso de la República, Ley General de Cooperativas.

ACUERDA

- I. Nombrar en el puesto de Técnico III, en el Departamento de Fiscalización a Roberto Estrada Cabrera, con cargo a la partida presupuestaria número 2005 - 052 - 011 - 00 - 00 - 01 - 011 - 38, con un salario mensual de un mil quinientos setenta y cinco quetzales exactos (Q. 1,575.00); más un bono mensual de doscientos cincuenta quetzales exactos (Q. 250.00); haciendo un total de un mil ochocientos veinticinco quetzales exactos (Q. 1,825.00); a partir del 01 de agosto del año dos mil cinco.
- II. El presente acuerdo surte efectos a partir de la fecha indicada.-----
Dado en la INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS, el día treinta y uno de agosto del dos mil cinco.

Cúmplase,

(f) _____

Nombres y Apellidos

INSPECTOR GENERAL DE COOPERATIVAS

Comuníquese,

(f) _____

Nombres y Apellidos

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Formulario 5

INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

ACTA DE TOMA DE POSESIÓN No. 47

En la ciudad de Guatemala siendo las ocho horas con treinta
treinta y uno minutos del día del mes de
Julio de 2005 esta presente en la unidad de

Recursos Humanos de la Inspección General de Cooperativas,
Alfredo Marroquín Estrada Jefe de la Unidad de Recursos Humanos
Roberto Estrada Cabrera y María Carmen Cruz

quien actúa como secretaria de la citada unidad para hacer contar lo siguiente:

Primero: por este acto el señor Jefe de Recursos Humanos, da formal posesión del cargo a

Roberto Estrada Cabrera con cédula de vecindad
No. de orden A-1 y registro No. 845310 extendida en
Guatemala, Guatemala de conformidad con el acuerdo IGC

No. 38-2005 de fecha uno de agosto, del 2005 y
con un salario de: Q. 1,575.00 Un mil quinientos setenta y cinco quetzales exactos y
(Q 250,00) Doscientos cincuenta quetzales exactos

Con cargo a la partida No. 2005-011-00-00-01-011-38 y No. 2005-011-00-00-01-011-38 respectivamente.

Segundo: Roberto Estrada Cabrera
percibirá salario a partir del uno de agosto, de 2005

Tercero: En cumplimiento en lo establecido en la ley de probidad y responsabilidades de funcionarios y empleados públicos Roberto Estrada Cabrera protesto cumplir fielmente con las obligaciones que le imponen su designación al referido cargo, con las leyes de la República y disposiciones internas de INGECOP.

Cuarto: Para el desempeño de sus funciones, Roberto Estrada Cabrera prestará sus servicios en el departamento de fiscalización de la Inspección General de Cooperativas

Quinto: Se da por terminada la presente acta siendo las nueve horas con treinta minutos en fe de lo cual, leída íntegramente su contenido, validez y efectos legales, lo ratifican, aceptan y firman los que ya intervinieron en el mismo lugar y fecha.

f) Alfredo Marroquin Estrada f) Roberto Estrada Cabrera
Nombre y apellidos Nombre y apellidos
JEFE DE RECURSOS HUMANOS **EMPLEADO**

f) María Carmen Cruz
Nombres y apellidos
SECRETARIA

Con esta serie de formatos, se pretende contribuir y fortalecer la provisión de personal de la institución, la cual estará mejorando y fortaleciendo las actividades que realiza la Unidad de Recursos Humanos.

3.2.2 Capacitación y desarrollo de personal

En toda organización debe de existir una serie de cursos que contribuyan al desarrollo de las actividades que realiza cada uno de sus empleados y que esto fortalezca y agilice el trabajo que cada uno desempeña, para alcanzar los objetivos institucionales y personales. En la investigación efectuada se pudo comprobar que efectivamente existen cursos de capacitación, pero que los mismos no son planificados para todos los empleados de la institución, si no a un área específica de la misma que hace que no se realice un trabajo en equipo, lo que contribuye a que los objetivos institucionales no se consigan de una forma integral con la colaboración de todo su personal.

Por tal razón se propone un formato que determine el diagnóstico real de las necesidades de capacitación de todas las unidades que la conforman. Habiendo establecido cuáles son los requerimientos de capacitación se procede a elaborar el plan anual de capacitación, del cual se sugiere un formato. En base a este plan se logrará un desarrollo integral de los empleados al reforzarlos en áreas específicas como computación, preparación y redacción de informes, ortografía, lenguas mayas, aspectos tributarios y financieros. El mismo ayudará al desenvolvimiento de los trabajadores y mejorará la obtención de las metas y objetivos de la Inspección.

Dichos documentos están para que se adapten a los requerimientos de la estructura actual de la Inspección General de Cooperativas. A continuación se hace una descripción detallada de los mismos.

Formulario 6

INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
--

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Instrucciones: Lea atentamente el contenido de esta forma y responda a las preguntas utilizando para ello los espacios en blanco.

Departamento: _____ **Fiscalización** _____ **Fecha:** _____ **02-Mar-04** _____

Áreas	¿Qué esta pasando ahora?	Observaciones
-------	--------------------------	---------------

I. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

a) Misión de la organización	<i>Desactualizada</i>	<i>La misión no se adapta a las actividades actuales</i>
b) Objetivos	<i>No logrados</i>	<i>A consecuencia del no cumplimiento total de metas</i>
c) Metas	<i>No alcanzadas a cabalidad</i>	<i>Inalcanzadas por factores externos e internos</i>
d) Eficiencia organizacional	<i>Débil</i>	<i>Deficiencia en la comunicación y respeto de jerarquías</i>
e) Planes de capacitación	<i>Sin proyección</i>	<i>Inexistencia de calendarización y seguimiento de cursos apropiados</i>
f) Clima organizacional	<i>Tenso</i>	<i>Falta de una correcta cultura organizacional</i>

II. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS (*)

a) Número de empleados en la clasificación	<i>Veinte</i>	<i>Muestra utilizada para la investigación</i>
b) Nivel de conocimiento exigido por el trabajo de cada empleado	<i>Regular</i>	<i>Debido a la escasez de cursos de capacitación</i>
c) Nivel de desempeño de cada empleado	<i>Regular</i>	<i>Por falta de conocimientos adecuados a sus labores</i>
d) Tiempo de entrenamiento para la fuerza laboral	<i>Quince días</i>	<i>Profundizar en conocimientos claves</i>
e) Índice de ausentismo	<i>Medio</i>	<i>Indiciplina y falta de profesionalismo</i>
f) Índice de rotación de personal	<i>Alto</i>	<i>Justificado por el tenso clima organizacional</i>

III. ANÁLISIS DE PUESTO

a) Identificación de tareas que componen el cargo	<i>Tareas propias de Auditoría</i>	<i>Óptimas</i>
b) Como cumplir con cada tarea para alcanzar los estándares de desempeño	<i>Bajo supervisión del jefe inmediato</i>	<i>Mejorar el nivel de capacitación y profesionalismo</i>
c) Habilidades, conocimientos y actitudes básicas para el desempeño	<i>Conocimientos en la carrera de Contaduría Pública y Auditoría</i>	<i>Conseguir que todo el personal sea profesional universitario</i>

(*) En los casos que se considere necesario puede incluir otros datos.

INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Instrucciones: Lea atentamente el contenido de esta forma y responda a las preguntas utilizando para ello los espacios en blanco.

Departamento: Administrativo y Financiero **Fecha:** 02-Mar-04

Áreas	¿Qué esta pasando ahora?	Observaciones
-------	--------------------------	---------------

I. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

a) Misión de la organización	<i>Desactualizada</i>	<i>La misión no se adapta a las actividades actuales</i>
b) Objetivos	<i>No logrados</i>	<i>A consecuencia del no cumplimiento total de metas</i>
c) Metas	<i>No alcanzadas a cabalidad</i>	<i>Inalcanzadas por factores externos e internos</i>
d) Eficiencia organizacional	<i>Débil</i>	<i>Deficiencia en la comunicación y respeto de jerarquías</i>
e) Planes de capacitación	<i>Inexistentes</i>	<i>Inexistencia de calendarización y seguimiento de cursos apropiados</i>
f) Clima organizacional	<i>Tenso</i>	<i>Falta de una correcta cultura organizacional</i>

II. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS (*)

a) Número de empleados en la clasificación	<i>Treinta</i>	<i>Muestra utilizada para la investigación</i>
b) Nivel de conocimiento exigido por el trabajo de cada empleado	<i>Regular</i>	<i>Debido a la escasez de cursos de capacitación</i>
c) Nivel de desempeño de cada empleado	<i>Mala</i>	<i>Por falta de conocimientos adecuados a sus labores</i>
d) Tiempo de entrenamiento para la fuerza laboral	<i>Quince días</i>	<i>Profundizar en conocimientos claves</i>
e) Índice de ausentismo	<i>Alto</i>	<i>Indisciplina y falta de profesionalismo</i>
f) Índice de rotación de personal	<i>Alto</i>	<i>Justificado por el tenso clima organizacional</i>

III. ANÁLISIS DE PUESTO

a) Identificación de tareas que componen el cargo	<i>Tareas propias de la ejecución del presupuesto</i>	<i>regular</i>
b) Como cumplir con cada tarea para alcanzar los estándares de desempeño	<i>Bajo supervisión del jefe inmediato</i>	<i>trabajo en equipo</i>
c) Habilidades, conocimientos y actitudes básicas para el desempeño	<i>Titulo de nivel medio en Contabilidad y Administración</i>	<i>Conseguir que todo el personal sea profesional universitario</i>

(*) En los casos que se considere necesario puede incluir otros datos.

INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Instrucciones: Lea atentamente el contenido de esta forma y responda a las preguntas utilizando para ello los espacios en blanco.

Departamento: Seguimiento **Fecha:** 02-Mar-04

Áreas	¿Qué esta pasando ahora?	Observaciones
-------	--------------------------	---------------

I. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

a) Misión de la organización	<i>Inexistente</i>	<i>creación de una misión</i>
b) Objetivos	<i>No logrados</i>	<i>A consecuencia del no cumplimiento total de metas</i>
c) Metas	<i>No alcanzadas a cabalidad</i>	<i>Inalcanzadas por factores externos e internos</i>
d) Eficiencia organizacional	<i>Fuerte</i>	<i>mantener la fortaleza</i>
e) Planes de capacitación	<i>Sin proyección</i>	<i>Inexistencia de calendarización y seguimiento de cursos apropiados</i>
f) Clima organizacional	<i>Bueno</i>	<i>fomentar la cultura organizacional</i>

II. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS (*)

a) Número de empleados en la clasificación	<i>Diez</i>	<i>Muestra utilizada para la investigación</i>
b) Nivel de conocimiento exigido por el trabajo de cada empleado	<i>Regular</i>	<i>Debido a la escasez de cursos de capacitación</i>
c) Nivel de desempeño de cada empleado	<i>Bueno</i>	<i>gracias a la fortaleza del grupo</i>
d) Tiempo de entrenamiento para la fuerza laboral	<i>Quince días</i>	<i>Profundizar en conocimientos claves</i>
e) Índice de ausentismo	<i>Bajo</i>	<i>buena disciplina profesional</i>
f) Índice de rotación de personal	<i>Medio</i>	<i>bajo nivel salarial</i>

III. ANÁLISIS DE PUESTO

a) Identificación de tareas que componen el cargo	<i>Tareas propias de seguimiento de auditorias realizadas</i>	<i>buena</i>
b) Como cumplir con cada tarea para alcanzar los estándares de desempeño	<i>Bajo supervisión del jefe inmediato</i>	<i>mejor apoyo de los demás departamentos</i>
c) Habilidades, conocimientos y actitudes básicas para el desempeño	<i>Conocimientos en la carrera de Derecho y de Contaduría Pública y Auditoría</i>	<i>Conseguir que todo el personal sea profesional universitario</i>

(*) En los casos que se considere necesario puede incluir otros datos.

Formulario 7

INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

Instrucciones: De acuerdo con el diagnóstico de necesidades de capacitación elabore el siguiente plan utilizando para ello los espacios en blanco.

I. Objetivos:

Alcanzar adecuadamente el objetivo de la institución brindándoles una capacitación que contribuya al desarrollo del personal y sus actividades de trabajo.

II. Justificación:

Para contribuir al desarrollo institucional se debe proporcionar cursos de capacitación a los empleados por lo menos una vez al año para que se efectúen con eficiencia el trabajo de la institución.

III. Alcances:

Lograr una fuerza laboral eficiente y eficaz en las tareas que debe realizar en sus lugares de trabajo.

IV. Contenido Temático de los Eventos de Capacitación:

Todo lo relacionado a fortalecer las auditorias que se realizan a las diferentes cooperativas.

V. Presupuesto:

Q. 40,000.00

VI. Cronograma de Actividades de cada evento

Ana Patricia Guerra Marroquín

Nombre y apellidos

f)



Firma y Sello

3.2.3 Evaluación del desempeño del personal

La evaluación del desempeño no es más que un medio que permite establecer problemas de supervisión, de capacitación o de integración del personal de la institución, por lo cual es necesario que se implementen sistemas de evaluación que contribuyan a detectar los problemas.

La Inspección General de Cooperativa, en la actualidad efectúa evaluaciones únicamente durante el período de prueba que debe de pasar el personal de nuevo ingreso, lo cual se realiza a través de una confirmación que elabora el jefe inmediato del trabajador por medio de un oficio dirigido a la unidad de recursos humanos aprobando o reprobando el desempeño de la persona.

Para establecer un estándar de evaluación a continuación se presentan dos formatos: uno de evaluación del desempeño durante el período de prueba, el cual comprende una serie de preguntas referentes al desenvolvimiento de las funciones encomendadas según sea su puesto; así como, aspectos generales de sus características individuales, tales como: la comprensión, la creatividad y la adaptación al clima institucional; que el evaluado debe alcanzar satisfactoriamente para que pueda convertirse en un empleado regular de la Inspección. El segundo formato el cual califica la evaluación del desempeño ordinaria determina aspectos propios del puesto de trabajo como lo son la productividad, la calidad de sus labores, así como el conocimiento de las mismas y la cooperación que brinda en general. También comprende aspectos sobre características individuales, destacándose el grado de percepción, generación y aplicación de ideas. Además se evalúan aspectos suplementarios como la puntualidad, desenvolvimiento dentro de la Inspección. Los resultados de dicha evaluación se tomarán en cuenta para la planificación de cursos de capacitación y el sistema de asensos.

Formulario 9

INSPECCIÓN GENERAL DE COOPERATIVAS
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORDINARIA

1er hoja

Nombre : Willian Arturo Reyes Cáceres

Fecha: Guatemala 28 febrero del 2006

Cargo: Analista

Depto. y/o Sección: Auditoría Interna

Instrucciones: La calificación de cada ítem debe estar comprendida entre 0 a 10 puntos; y se considerará empleado regular aquella persona que promedie siete punto cinco (7.5).

Excelente	Por encima del Promedio	Promedio	Por debajo del Promedio
10 puntos	de 8 a 9 puntos	de 5 a 7 puntos	de 0 a 4 puntos

I. Descripción de la Función

a) Producción

Cantidad de trabajo ejecutado

8.50

b) Calidad

Exactitud de adaptación con las tareas

7.50

c) Conocimiento del Trabajo

Grado de adaptación con las tareas

7.00

d) Cooperación

Actitud con la empresa, jefatura y los compañeros

9.00

II. Características Individuales**a) Comprensión**Grado de percepción de crear ideas productivas

8.00

b) CreatividadCapacidad de crear ideas productivas.

8.00

c) RealizaciónCapacidad de efectuar ideas propias y ajenas.

8.00

III. Evaluación Suplementaria**a) Ajuste funcional general**Adecuación y desempeño en la función

7.50

b) Progreso funcionalGrado de desarrollo en las funciones

8.00

c) Asiduidad y puntualidadResponsabilidad en cuanto a horario y deberes

9.00

d) SaludEstado de salud y disposición para el trabajo

8.50

IV. Promedio**8.09**

Después de haber efectuado la evaluación durante el período de prueba de 120 días y de haber obtenido una nota mínima de 75 puntos, se puede considerar al trabajador como empleado regular;

SI

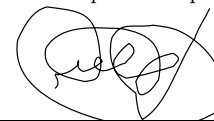
NO

Con esto se estará cumpliendo con lo que establece el artículo 32 del Reglamento de Personal, y el artículo 41 "período de prueba de nuevo ingreso" literal "a" del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo y artículo 56 del período de prueba de la Ley de Servicio Civil.

Alfredo Marroquín Estrada

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

f)



Firma y Sello

Ana Patricia Guerra Marroquín

JEFE DE DEPTO Y/O SECCIÓN

f)



Firma y Sello

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Sí se cuenta con una estructura formal en la Inspección General de Cooperativas, así lo indicaron el 90% de los encuestados, quienes la identificaron como una estructura vertical, en la cual recursos humanos se encuentra tipificada como una sección; lo que dificulta su actuar, en la aplicación de sus políticas administrativas de recursos humanos que le confiere el Reglamento de Personal.
2. La institución si cuenta con un reglamento de personal, donde se encuentran establecidas las políticas que regulan la relación de los trabajadores con las autoridades, lo cual se logró establecer en las tabulaciones de la encuesta, reflejándose en un 97% la afirmación de la existencia de dicho documento; además el 87% indicó que el mismo se encuentra disponible al personal. Pero en la relación Inspección General y sección de recursos humanos las funciones y atribuciones que dicho reglamento le confiere a este último no son respetadas, lo cual influye directamente sobre todos los procesos administrativos que tiene que ver con los recursos humanos.
3. Se establece, gracias a las encuestas realizadas, que el sistema actual utilizado para el reclutamiento del personal es la colocación de afiches en los recintos de las universidades del país.

4. Se comprobó que al 52% de la muestra, no se le proporcionó un formulario de solicitud de empleo o algún otro documento similar que indique el apersonamiento en la institución de un candidato que opte a una plaza vacante.
5. Las actuales políticas establecidas de selección que aplica la institución se realizan por medio de referencias de trabajadores de la misma, eso fue lo que indicaron el 56% de los encuestados y que no existe un procedimiento formal que garantice una efectiva selección.
6. Se estableció que en la institución efectivamente si se proporciona capacitación anual, pero el mismo es coordinado y dirigido únicamente por el departamento de fiscalización. Este se orienta a la actividad que ellos realizan, sin tomar en consideración la profesionalización de los demás departamentos, esto debilita el clima organizacional y al mismo tiempo entorpece el logro de las metas y los objetivos de la institución.
7. Se comprobó que un 65% de los trabajadores encuestados, indicaron que no existe documento alguno donde se encuentren las políticas de capacitación al personal, lo que provoca un debilitamiento de las actividades desarrolladas por el mismo.
8. En lo que respecta a la evaluación del desempeño, el 55% de los encuestados aseveran que el único tipo de evaluación que se da, dentro de la institución, es durante el período de prueba, contrastante con el 30% que indica que no se da ninguna forma de evaluación del desempeño.

RECOMENDACIONES

1. Que se implemente una reorganización estructural de la sección de recursos humanos y que la misma sea elevada a una unidad de asesoría lo cual le ayudará a tener una función de staff y lineal.
2. Institucionalizar el normativo propuesto como un solo documento que recabe las políticas de: reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño, para darle cumplimiento a lo que establece el artículo 120 del Reglamento de Personal, y que el mismo complemente lo establecido en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.
3. Buscar otras formas de reclutamiento de personal, como lo son los clasificados en páginas de internet gratuitas, además de afiches colocados en colegios profesionales y firmas de auditoría.
4. Utilizar los formatos de solicitud de empleo que se sugiere en el Anexo No. 2 y/o los demás diseños que se describen en el capítulo 3; para fortalecer las actividades de reclutamiento y selección que la unidad de recursos humanos debe efectuar.
5. Implementar las entrevistas para asegurar una selección de personal que garantice a la Inspección General de Cooperativas la elección de la persona idónea para el puesto vacante y que no se vea influenciada por el grado de amistad o parentesco familiar que tenga con el empleado que lo esta recomendando.

6. Los cursos de capacitación propuestos (computación, preparación y redacción de informes, ortografía, lenguas mayas, aspectos tributarios y financieros) deben de ser integrales e incluyentes a todos los trabajadores y no sólo a un departamento en especial; para lo cual deben de ser previamente planificados, organizados, supervisados, controlados y efectuar un seguimiento de los logros aportados por los mismos, ya que la profesionalización, tecnificación y actualización del personal ayudarán a mantener la misión y visión además de el efectivo logro de las metas y objetivos.

7. Se deben aplicar las normas establecidas en lo que respecta a evaluación del desempeño, tanto dentro del período de prueba así como la propuesta en el normativo (ordinaria y extraordinaria) las que ayudaran a tener una idea en cuanto a las debilidades y fortalezas de los trabajadores.

8. Se deben implementar dos tipos de evaluación del desempeño, la primera será una evaluación durante el período de prueba y la segunda evaluación debe ser anual que deberá realizarse en conjunto y consenso entre la Unidad de Recursos Humanos y el jefe inmediato del empleado, las cuales deben estar centradas en las funciones del puesto y sus resultados así también como las características individuales del empleado las cuales reflejará el desenvolvimiento real de cada uno de los empleados de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

1. **CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA.**

Ley General de Cooperativas.

Decreto No. 82-78, del Congreso y sus Reformas.

Guatemala.

75p.

2. **CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA,**

Ley de Servicio Civil.

Decreto No. 1748, del Congreso.

Guatemala.

86p.

3. **CHIAVENATO, IDALBERTO.**

Administración de Recursos Humanos.

Germán Alberto Villamizar, Traductor.

Editorial MacGraw - Hill Interamericana S.A.

Colombia. 2000.

699p.

4. **HERNÁNDEZ, ROBERTO.**

Metodología de la Investigación.

Editorial MacGraw - Hill.

México. 1991.

501p.

5. **KOONTZ, HAROLD y WEIHRICH, HEINZ.**
Administración. Una Perspectiva Global.
Enrique Mercado González, Traductor.
MacGraw - Hill.
Edición. México 1998.
796p.

6. **OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL.**
Reglamento de personal de la Inspección General de Cooperativas.
Guatemala.
36p.

7. **ROBBINS, STEPHEN.**
Comportamiento Organizacional.
Adolfo Quiñones, Traductor.
Prentice Hall Hispanoamericana.
México. 1996.
742p.

8. **UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.**
Facultad de Ciencias Económicas.
Compilación bibliográfica para el curso de Teoría Administrativa I.
Guatemala, 1996.
75p.

9. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

Facultad de Ciencias Económicas.

Compilación bibliográfica para el curso de Teoría Administrativa III.

Guatemala, 1996.

98p.

10. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

Facultad de Ciencias Económicas.

Apuntes generales Técnicas de Investigación Documental.

Enero 1995.

341p.

11. ALLEN L. WEBSTER

Estadística Aplicada a los Negocios y a la Economía

Irwin McGraw-Hill

Tercera Edición

640p.

12. OTRO RENE MORALES PEÑA

OSCAR HAROLDO QUIÑÓNEZ PORRAS

AXEL OSBERTO MARROQUÍN REYES

Bases de la Estadística Descriptiva

154p.

13. www.modernizacion.cl/guias/planga4.html

ANEXOS

ANEXO No. 1

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN	
Titulo del puesto:	Jefe de Recursos Humanos
Ubicación administrativa:	Unidad de Recursos Humanos
Inmediato superior:	Inspector general
Subalternos:	Secretaria y Encargado de Nóminas
II. DESCRIPCIÓN	
Naturaleza Puesto de carácter ejecutivo, que tiene a su cargo la administración de los recursos humanos	
Atribuciones Coordinar el proceso de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del personal Planificar, organizar, supervisar, controlar y efectuar un seguimiento de los logros aportados por los cursos de capacitación y desarrollo Coordinar, dirigir y supervisar, las actividades en general del personal Prestar asesoría al Inspector General de Cooperativas en materia de personal Resolver consultas acerca del recurso humano y las leyes aplicables Firmar conjuntamente con la autoridad superior los acuerdos y actas de toma de posesión, constancia de trabajos y otros documentos atinentes al cargo Atender propuestas de nombramiento Controlar los horarios de trabajo	
Relación de trabajo Por la naturaleza del puesto, tiene relación con todo el personal que labora para la Institución	
Autoridad Jefe de la Unidad de Recursos Humanos Encargado de la dirección administración y funcionamiento del recurso humano Voz y voto, en las decisiones relacionadas con el personal de la Inspección	
Responsabilidad Hacer que se cumpla todo lo normado y planificado para el buen funcionamiento institucional Velar por el mantenimiento de la misión, visión y políticas de la unidad Debe lograr el cumplimiento de las metas y los objetivos de la unidad	

III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

a) Educativas

Licenciado en administración de empresas, psicología en recursos humanos y/o clínica

b) Experiencia

Mínimo tres años en puestos similares en gestión de recursos humanos, capacitación y desarrollo, selección de personal y evaluación del desempeño, compensación y beneficios, relaciones y comunicación

c) Habilidades

Dirigir, coordinar y organizar al personal
Don de mando, iniciativa y liderazgo
Manejo de equipo audiovisual

d) Destrezas

Manejo de programas de computación
Accesorios de computación
En pruebas psicosométricas

e) Otros Requisitos:

Ser guatemalteco
Honorabilidad y honradez
Conocimiento de instituciones del estado
Colegiado activo

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Titulo del puesto: Secretaria de Recursos Humanos
Ubicación administrativa: Unidad de Recursos Humanos
Inmediato superior: Jefe de la Unidad de Recursos Humanos
Subalternos: Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza

Puesto de carácter administrativo que tiene como función el control, registro y archivo de la documentación que se genera en la Unidad de Recursos Humanos

Atribuciones

Control diario de asistencia del personal
Llevar un registro de las vacaciones de todo el personal
Elaboración de certificados del IGSS y constancias de trabajo
Elaborar todo lo respecto a nombramientos, actas de toma de posesión, ascensos y destituciones

Relación de trabajo

Por la naturaleza del puesto, tiene relación con todo el personal que labora para la Institución

Responsabilidad

Mantener actualizado los datos del personal permanente y los útiles de oficinas necesarios para el desarrollo de las actividades de la Unidad de Recursos Humanos

III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

a) Educativas

Secretaria comercial o secretaria bilingüe

b) Experiencia

Mínimo de un año en puestos similares

c) Habilidades

Mecanográficas y ortográficas

Paquetes de computación

Base de datos

d) Destrezas

Uso de computadora

Equipo accesorios de computación

Manejo de equipo audiovisual

e) Otros Requisitos

Ser guatemalteca

Disciplinada

Honorabilidad y honradez

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO
I. IDENTIFICACIÓN
<p>Titulo del puesto: Encargado de Nóminas</p> <p>Ubicación administra Unidad de Recursos Humanos</p> <p>Inmediato superior: Jefe de la Unidad de Recursos Humanos</p> <p>Subalternos: Ninguno</p>
II. DESCRIPCIÓN
<p>Naturaleza</p> <p>Puesto de carácter administrativo que tiene como función la elaboración de nómina de los empleados de la institución y control de plazas vacantes</p> <p>Atribuciones</p> <p>Elaborar los cálculos de los descuentos: IGSS, ISR, prima de fianza, montepío, descuentos judiciales, prestamo Banco de los Trabajadores, colegio profesional, timbre profesional; en nomina de sueldos</p> <p>Calcular las prestaciones laborales</p> <p>Elaborar constancias de contribuciones al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social</p> <p>Elaborar remesas de pago y otras que le sean asignadas</p> <p>Relación de trabajo</p> <p>Por la naturaleza del puesto, tiene relación con todo el personal que labora para la Institución</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Mantener actualizado los datos de nómina del personal permanente y controlar los registros de descuentos actualizados para el desarrollo de las actividades de la Unidad de Recursos Humanos</p>

III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

a) Educativas

Perito contador

b) Experiencia

Mínimo de un año en puestos similares

c) Habilidades

Matemáticas

Paquetes de computación

Base de datos

d) Destrezas

Uso de computadora

Equipo accesorios de computación

Manejo de calculadora

e) Otros Requisitos

Ser guatemalteco

Disciplinado

Honorabilidad y honradez

ANEXO No. 2

INSPECCION GENERAL DE COOPERATIVAS
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

OFERTA DE SERVICIO

1er hoja

I DATOS PERSONALES

<u>Reyes</u> Primer Apellido	<u>Cáceres</u> Segundo Apellido	<u>Apellido de Casada</u>
<u>Willian</u> Primer Nombre	<u>Arturo</u> Segundo Nombre	<u>masculino</u> Sexo

<u>Guatemala, Guatemala</u> Lugar de Nacimiento	<u>03 de enero de 1971</u> Fecha de Nacimiento	<u>35</u> Edad
--	---	-------------------

Cédula de Vecindad:

<u>A-1</u> No. de Orden	<u>807760</u> No. de Registro	<u>Guatemala</u> Extendida en
<u>guatemalteca</u> Nacionalidad	<u>casado</u> Estado Civil	<u>P.E.M.</u> Profesión u Oficio

<u>17134867-1</u> No. Afiliación Iggs	<u>No. de Afiliación Irtra</u>	
<u>No. Licencia Motocicleta</u>	<u>Tipo Licencia Motocicleta</u>	<u>Fecha de Vencimiento</u>
<u>1-1-01-01-00807760-k</u> No. Licencia Vehículo	<u>C</u> Tipo Licencia Vehículo	<u>03 de enero de 2007</u> Fecha de Vencimiento
<u>22422186</u> Teléfono Residencial	<u>55366355</u> Teléfono Celular	<u>willianreyes@yahoo.com</u> Correo Electrónico
<u>1ra calle 8-95 Colonia Kennedy Zona 18</u> Dirección		

III DATOS EDUCATIVOS

<hr/> <i>Administración de Empresas</i> Carrera Profesional	<hr/> <i>Pensum Cerrado</i> Semestre
<hr/> <i>Universidad de San Carlos de Guatemala</i> Universidad	
<hr/> <i>Bachiller en Ciencias y Letras</i> Nivel Diversificado	<hr/> 5to Grado
<hr/> <i>Colegio Kennedy</i> Establecimiento	
<hr/> <i>Secundaria</i> Nivel Básico	<hr/> 3ro Grado
<hr/> <i>Colegio Kennedy</i> Establecimiento	
<hr/> Otros Estudios	<hr/> Grado
<hr/> Establecimiento	
<hr/> Otros Estudios	<hr/> Grado
<hr/> Establecimiento	

ANEXO No. 3

ACUERDO NÚMERO IGC-XX- AÑO-2005 EL INSPECTOR GENERAL DE COOPERATIVAS

CONSIDERANDO

Que el Reglamento de personal de la Inspección General de Cooperativas fue aprobado el veintidós de enero de mil novecientos noventa y ocho, por la Junta Nacional de Servicio Civil, y en el cual en su Título XIV capítulo único, disposiciones transitorias y finales del artículo 120 plantea, que se debe realizar el normativo de reclutamiento y selección de personal, en un plazo de treinta días contados a partir de la fecha de vigencia del presente reglamento y que a la fecha de la investigación de campo que se llevo a cabo en el año 2004, no existe dicho documento y para el fortalecimiento de la unidad de recursos humanos en cuanto al reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño es necesario contar con dicho normativo,

CONSIDERANDO

Que en la actualidad la Sección de Recursos Humanos no cumple a cabalidad con la misión, visión, políticas, metas y objetivos; tanto de la sección misma, como de la Inspección en general, haciéndose necesaria la reorganización interna y estructural jerárquica, convirtiéndose entonces en la Unidad de Recursos Humanos de la Inspección General de Cooperativas.

CONSIDERANDO

Que es necesario la implementación de normas que contribuyan a un mejor desenvolvimiento de las actividades de: reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño, que garanticen y proporcionen a la Inspección General de Cooperativas (INGECOP); personas con la capacidad y profesionalismo, para desarrollar adecuadamente cada uno de los puestos existentes,

POR TANTO

En uso de las facultades que le confiere la literal “k” del artículo 55 de la Ley General de Cooperativas Decreto número 82-78, del Congreso de la República de Guatemala,

DECRETA

EL siguiente normativo de la administración de recursos humanos.

NORMATIVO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CAPACITACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS

TÍTULO I
CAPÍTULO ÚNICO
DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1º. **Propósito.** El propósito del presente normativo es reglamentar lo relacionado al reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y la evaluación del desempeño del personal de la Inspección General de Cooperativas; para garantizar una adecuada integración de personal y hacer eficiente la administración de recursos humanos.

Artículo 2º. **Aplicación del Normativo.** El reclutamiento, la selección, la capacitación, el desarrollo y la evaluación del desempeño se regirán por el presente normativo, por las disposiciones contempladas, en el Pacto de Condiciones de Trabajo, Reglamento de Personal y por la Ley de Servicio Civil.

Artículo 3º. **Ámbito de aplicación.** Las disposiciones contenidas en este normativo son aplicables a los trabajadores de la Inspección General de Cooperativas.

Artículo 4º. **Principios.** Son principios fundamentales de este normativo.

- a. Para el otorgamiento de plazas vacantes no debe haber discriminación por motivos de raza, sexo, estado civil, religión, posición social o económica e ideología política; y
- b. Para el otorgamiento de plazas vacantes debe observarse la capacidad, eficiencia y honradez, de los aspirantes de acuerdo con las normas establecidas en el presente normativo.

TÍTULO II RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Capítulo I

Reclutamiento de personal

Artículo 5º. **Captación de personal.** Para la determinación de las necesidades de personal, deberá tomarse en cuenta el plan operativo anual de la institución.

Artículo 6º. **Determinación de la cantidad clase y especialización de puestos.** Deberá revisarse de acuerdo al proyecto de nómina y salarios del personal permanente en el cual se basa la Inspección General de Cooperativas.

Artículo 7º. **Convocatoria.** La Unidad de Recursos Humanos a través de los medios de comunicación que se considere pertinente, convocará a las personas interesadas a participar en la oposición de puestos vacantes.

La convocatoria deberá contener además del título del puesto vacante, su ubicación, funciones, lugar de trabajo, salario, jornada laboral, los requisitos académicos y experiencia laboral necesaria para desempeñarlo y demás condiciones laborales que se consideren convenientes; así como la fecha hora y lugar de recepción de solicitud de empleo.

Artículo 8º. **Solicitud de admisión.** Las personas deberán presentarse directamente al lugar que señale la convocatoria y solicitar el formulario de oferta de servicio, y adjuntar la documentación que se exijan.

En toda solicitud de admisión es obligatoria la presentación de los documentos siguientes:

1. Oferta de servicios debidamente contestada.
2. Fotocopia de cédula de vecindad.
3. Certificaciones de carencia de antecedentes penales y policíacos.
4. Fotocopia de título, diploma, o certificación de pensum de estudios aprobados u otras certificaciones de estudios que haya efectuado.

Los documentos solicitados deben de presentarse en original y fotocopia para su debida corroboración y confrontación de la autenticidad de los mismos.

Capítulo II

Selección de personal

Ingreso al servicio por oposición

Artículo 9º. **Condiciones de ingreso.** Para ingresar al servicio por oposición se requiere además de lo establecido en los artículos 37 y 38 del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo de INGECOP:

1. Poseer aptitud moral, intelectual y físicas para el desempeño de un puesto.
2. Satisfacer los requisitos mínimos especiales que establezca el manual de especificaciones de clase para el puesto de que se trate.
3. Demostrar idoneidad, sometiéndose a las pruebas, exámenes o concursos que establezcan.
4. Ser escogido y nombrado por la autoridad nominadora de la nómina de candidatos reclutados por la unidad de recursos humanos.
5. Finalizar satisfactoriamente el período de prueba contemplado en el artículo 34 período de prueba del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo de INGECOP.

6. Ser mayor de edad, guatemalteco de origen de los comprendidos en el artículo 144 de la Constitución Política de la República de Guatemala, salvo lo dispuesto en el artículo 7º; de la Ley de Servicio Civil.
7. Ser colegiado activo, si para el desempeño del puesto se requiere el ejercicio de una actividad profesional universitaria.

Artículo 10º. **Proceso de selección.** Para la selección de los candidatos que optan por plazas vacantes en el servicio por oposición se debe observar lo siguiente:

1. El jefe de la unidad de recursos humanos será la persona encargada de identificar los prospectos del banco de datos y establecer la plaza disponible en nómina de personal permanente.
2. Entrevistar y evaluar las credenciales de los solicitantes, para establecer si llenan los requisitos de cada una las plazas vacantes, que se dieron por renuncia, promoción, traslado, fallecimiento y jubilación.
3. Traslado de expedientes para entrevista al departamento u oficina solicitante.
4. La unidad u oficina solicitante en coordinación con la unidad de recursos humanos elaboraran las pruebas necesarias.

Artículo 11º. **Exámenes.** Corresponde a la unidad de recursos humanos, la organización, dirección y ejecución de las pruebas de ingresos.

Artículo 12º. **Admisión a exámenes.** La admisión a pruebas de oposición serán libres. Sin embargo, la unidad de recursos humanos podrá rechazar candidatos, con justificación razonada.

Artículo 13°. **Registros.** La unidad de recursos humanos organizará los registros de candidatos elegibles para los distintos tipos de puestos de INGECOP conforme a los resultados de las pruebas aplicadas. En forma razonada se podrá eliminar a una persona del registro de elegibles.

Capítulo III

Nombramiento

Artículo 14°. **Nombramiento.** La unidad de recursos humanos presentara ante la autoridad superior el expediente de la persona que obtuvo la calificación más alta en las pruebas que se efectuaron para optar a la plaza vacante.

Artículo 15°. **Autoridad nominadora.** Todo nombramiento de personal debe cumplir con lo que se establece en el artículo 14 del reglamento de personal y artículo 55 literal "H" de la Ley General de Cooperativas.

Artículo 16°. **Notificación.** La unidad de recursos humanos se encargara de contactar a la persona elegida para que se presente a firmar su nombramiento y acta de toma de posesión.

La toma de posesión deberá efectuarse los días 1 o 16 de cada mes. En caso que las fechas indicadas sean días inhábiles, se procederá de la manera siguiente:

- Para las personas de primer ingreso o reingreso, deberá tomar posesión del puesto o cargo, el día hábil posterior a las fechas indicadas; y,
- Para ascensos deberá tomar posesión del puesto o cargo el día hábil anterior a la fecha indicada.

TÍTULO III

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

Capítulo I

Capacitación y desarrollo de personal

Artículo 17°. **Detección de las necesidades de capacitación.** El jefe de la unidad de recursos humanos en coordinación de los jefes de departamentos y secciones evaluarán las necesidades de capacitación que contribuyan a un mejor desarrollo de las actividades que se efectúan dentro de la institución.

Artículo 18°. **Planificación de los cursos de capacitación y desarrollo.** Habiendo detectado las necesidades de capacitación y desarrollo la unidad de recursos humanos será la encargada de su planificación.

La unidad de recursos humanos hará el cronograma de las actividades de la capacitación, para lo cual debe observarse lo siguiente:

1. Los cursos de capacitación deben de ser integrales, para que abarque a todas las áreas administrativas de la institución.
2. El contenido de los cursos de capacitación deben incluir aspectos que contribuyan a alcanzar los objetivos institucionales.
3. La planificación y el contenido de los cursos de capacitación deben de ser aprobados por la máxima autoridad de la institución.
4. Para un mejor aprovechamiento de la capacitación que se le proporcione al personal es necesario que se efectúen durante el primer semestre de cada año.

Artículo 19. **Fuentes de capacitación.** Dependerá de los temas que abarque las necesidades de capacitación. Para lo cual debe tomarse en cuenta a instituciones especializadas, en cada una de las áreas que se quiera fortalecer.

TÍTULO IV
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
Capítulo I

Evaluación del desempeño del personal

Artículo 20°. **Tipos de Evaluaciones.** Se debe contemplar tres tipos de pruebas de: ingreso, ordinarias y extraordinarias, las cuales se consideraran aprobadas con una nota de 75 puntos.

Artículo 21°. **Prueba de ingreso.** Es la evaluación que se realiza al personal durante el período de prueba, por lo que se debe observar lo siguiente:

1. La evaluación contara con un 75%; del desarrollo de las actividades que le fueran asignadas y con las funciones específicas del cargo, aspectos que serán observados y evaluados por el jefe inmediato, y el 25% restante por el jefe de recursos humanos.
2. El jefe de recursos humanos teniendo los resultados de la evaluación y antes que concluya el período de prueba informará de los resultados, al trabajador si fue o no satisfactorio el período de prueba. Con lo cual se estará cumpliendo con lo que establece el artículo 32 “evaluación del período de prueba” del Reglamento de Personal y artículo 54, “terminación del período de prueba” de la Ley de Servicio civil.

Artículo 22°. **Evaluación ordinaria.** Determina el desempeño y rendimiento del empleado. Para lo cual debe observarse lo siguiente:

1. Debe efectuarla el jefe inmediato del trabajador.
2. La evaluación se debe de realizar una vez al año.
3. Dicha evaluación debe de realizarse en el tercer trimestre de cada año calendario.
4. Luego de efectuada la prueba el jefe inmediato de cada trabajador, comunicará los resultados a la unidad de recursos humanos en un término de diez días hábiles.
5. Si el trabajador no aprobara la evaluación se tendrá que realizar una nueva prueba en un término de tres meses para evaluar si las medidas correctivas se han aplicado con efectividad.
6. Luego de la segunda evaluación, el empleado obtuviera una calificación insatisfactoria, se procederá al despido justificado.
7. Los resultados que se obtengan de la evaluación ordinaria se tomaran en cuenta para lo que establece el artículo 28 “ definiciones de las calidades y factores”, literal “d” del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo; además lo que establece el artículo 73 “evaluación” de la Ley de Servicio Civil.

Artículo 23º. **Evaluación extraordinaria.** Permite conocer el desempeño y rendimiento del trabajador entre las evaluaciones normales y la cual será determinante para ascensos.

Artículo 24º. **Factores a contemplar.** Para la evaluación extraordinaria deben de tomarse en cuenta los factores contemplados en el artículo 27 “calidad y factores determinantes para el ascenso” y artículo 29 “valorización de calidades y factores” del Pacto Colectivo de Condiciones de trabajo.

TÍTULO V
Capítulo único
Disposiciones transitorias y finales

Artículo 25°. **Casos no previstos.** Los casos no contemplados en el presente normativo serán resueltos, tomando en cuenta las leyes que en materia laboral estén vigentes en el país.

Artículo 26°. **Modificaciones.** Para efectuar cualquier modificación o derogatoria al presente normativo debe observarse el procedimiento seguido para la aprobación del mismo.

Dado en la Inspección General de Cooperativas a los 31 días del mes de agosto, del 2006.

Inspector General de Cooperativas

ANEXO No. 4
CUESTIONARIO

INTRODUCCIÓN

Este cuestionario se diseña para evaluar, la reorganización y normalización de la unidad de Recursos Humanos, de la Inspección General de Cooperativas.

La información que proporcione, será de uso confidencial y exclusivamente como medio de investigación.

INSTRUCCIONES: marque con una "X" la(s) respuesta(s) que considere correcta, y/o llene los espacios en blanco, cuando así corresponda.

INFORMACIÓN GENERAL

1. Departamento al que pertenece?

Fiscalización Seguimiento Administrativo

2. Puesto que actualmente desempeña?

Jefe de Departamento Jefe de Sección Auxiliar Secretaria

Supervisor Inspector Analista

3. Tiempo de trabajar en ese puesto?

Menos de 1 año de 1 año a 3 años de 4 a 6 años

de 7 a 9 años más de 10 años

4. Título a nivel diversificado?

Perito Contador Secretaria Maestro

Bachiller en Ciencias y Letras Perito en Mercadotecnia

Perito en Administración Bachiller en Computación

Otro (especifique)_____

5. Carrera universitaria que actualmente estudia?

Contador Público y Auditor Administrador de Empresas Psicólogo

Ingeniero Industrial Otra (especifique)_____

6. Semestre que actualmente cursa en la universidad?

1ro. 2do. 3ro. 4to. 5to. 6to. 7mo.

8vo. 9no. 10mo. Otro (especifique)_____

ORGANIZACIÓN

7. Conoce si la institución tiene organigrama?

Si No No sabe

8. El tipo de estructura organizacional en que se basa institución es?

Horizontal Vertical Matricial Otra
(especifique) _____

9. Qué tipo de autoridad existe en la estructura organizacional de la institución?

Lineal Staff Funcional Todas las anteriores

10. La Jerarquía administrativa establecida en la institución es?

Autoridades Funcionarios Personal regular
Todos los anteriores No la conoce

11. Cuenta la institución con un reglamento interno de trabajo autorizado?

Si No No sabe Otro (especifique)

12. Si la respuesta a la pregunta anterior es sí. ¿Esta disponible al personal dicho reglamento?

Si No

13. Que medio comunicación se utiliza para informar al personal de la institución?

Verbal Escrito Electrónico

Otro(especifique) _____

14. Cuenta la institución con una visión?

Si No No sabe

15. Si la respuesta a la pregunta anterior es sí. ¿ Se encuentra a la vista de todas las personas?

Si No

16. Cuenta la institución con una misión?

Si No No sabe

17. Si la respuesta a la pregunta anterior es sí ¿Se encuentra a la vista del público?

Si No

CAPTACIÓN

18. Cuál es la política de captación que aplica la institución?

Promueve al personal que labora actualmente

Recluta personal que no labora en la institución

Otra (especifique) _____

19. ¿Cuándo se necesita reclutar personal en la Inspección, el departamento que emite la requisición es?

Fiscalización Seguimiento Administrativo

Otro (especifique) _____

20. La requisición de personal la efectúan por medio?

Escrito Verbal Electrónico

21. Los puestos vacantes en la institución se deben a?

Renuncia Ascensos Jubilación

Despidos Traslado Ampliación

22. La convocatoria para la captación de personal que utiliza la Inspección se realiza a través de?

Anuncio cartelera en la Institución Anuncio en universidades

Anuncio en colegios o institutos Otro
(especifique)_____

23. Cuenta la institución con un archivo actualizado de datos de los empleados?

Si No No sabe Otro

(especifique)_____

SELECCIÓN

24. Las políticas de selección en la inspección se encuentran en un?

Folleto Manual Reglamento No existe ningún
documento

25. La selección de personal la lleva a cabo la?

Sección de Recursos Humanos Departamento o sección solicitante

Autoridad superior Otro
(especifique)_____

26. Se le proporciona el formulario de solicitud de empleo a todos los candidatos?

A todos Algunos candidatos
Cuando son reclutados directamente A ninguno
Otro (especifique) _____

27. Le proporcionaron el formulario de solicitud de empleo, cuando entro a trabajar?

Si lo lleno No No se recuerda

28. Qué información le fue requerida en la solicitud de empleo?

Datos personales Escolaridad Datos familiares
Experiencia laboral Referencias personales Todas las anteriores
Otro (especifique) _____

29. Se verifican los datos obtenidos en la solicitud de empleo?

Siempre Algunas veces Nunca

30. Qué documentos le solicitaron cuando le contrataron en la inspección?

Cédula de vecindad Antecedentes penales antecedentes policíacos
Carta de recomendación Ningún documento
Otro (especifique) _____

31.Cuál es la política de selección de personal que aplica la institución?

Candidatos referidos por empleados Personal con experiencia

Otro (especifique)_____

32. Los exámenes de los candidatos para optar a plazas vacantes son?

Orales Escritos Físicos Combinados

Otros (especifique)_____

33. Quién elige al candidato que ocupará el puesto vacante en la inspección?

Jefe inmediato Jefe de personal Inspector general

Otro especifique_____

34. Existe período de prueba en la institución, previo a la contratación formal del personal?

Siempre A veces Nunca

CAPACITACIÓN

35. Qué departamento tiene a su cargo la programación de los cursos de capacitación?

Fiscalización Seguimiento Administrativo

36. Los cursos de capacitación para los empleados se programan?

Cada mes Cada 6 meses Cada año

37. Quiénes imparten los cursos de entrenamiento?

Institución pública Empresa privada Personal de la empresa

Otro (especifíquelo) _____

38. Las políticas de capacitación se encuentran contenidas en?

Un manual Un folleto Un reglamento No existe un documento

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

39. La evaluación del desempeño dentro de la institución se lleva a cabo?

Cada mes Cada 6 meses Cada año

40. Quien debe realizar la evaluación del desempeño, en la institución?

Jefe de sección Jefe de departamento Un comité
Autoevaluación

41. Qué tipos de evaluaciones del desempeño se realizan en la institución?

Período de prueba Ordinarias Extraordinarias Ninguna

42. La Evaluación del desempeño dentro de la institución se realiza en forma?

Verbal Escrita Medio electrónico Ninguna

43. El objetivo de la evaluación del desempeño se debe a?

Necesidades de capacitación y desarrollo Políticas de compensación
Transferencia y despido Promociones Otro (especifique)_____

44. Según su conocimiento a quien beneficia la evaluación del desempeño?

A la institución Al jefe Al subordinado A todos

45. El procedimiento de evaluación de desempeño dentro de la institución se encuentra contemplada en?

Un folleto Un manual Un reglamento Otro (especifique)_____

Comentarios. _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO No. 5

Determinación de la Muestra

Datos:

Nivel de confianza = 85 %

Error no mayor a = 2 personas

Desviación estándar = 9 personas

Distribución normal = 1.44

Formula:

$$n = \frac{z^2 * \sigma^2}{(\text{error})^2}$$

Procedimiento:

$$n = \frac{1.44^2 * 9^2}{(2)^2}$$

$$n = \frac{2.073 * 81}{4}$$

$$n = \frac{167.91}{4}$$

$$n = 42$$

Nota: En aras de la facilitación de la tabulación y tomando el concepto matemático de aproximación se determino utilizar el valor de n = 40; el mismo no se considera que distorsione y/o vicie cuantitativamente la tendencia de los resultados.