

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E
INDUCCIÓN DE PERSONAL, PARA UNA COOPERATIVA
DE CONSUMO UBICADA EN EL MUNICIPIO DE AMATITLÁN”**

BYRON EDUARDO ARAGÓN URBINA

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2018

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



**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E
INDUCCIÓN DE PERSONAL, PARA UNA COOPERATIVA
DE CONSUMO UBICADA EN EL MUNICIPIO DE AMATITLÁN”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

BYRON EDUARDO ARAGÓN URBINA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P. C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P. C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto CUARTO, inciso 4.4, subinciso 4.4.1, del Acta 14-2016, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de agosto de 2016.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTA:	Licda. María Belén de León Carranza
SECRETARIA:	Licda. Orquídea Esmeralda Girón López
EXAMINADORA:	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín

Guatemala, 10 de abril de 2018.

Licenciado:
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha ocho de noviembre de dos mil diecisiete, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL, PARA UNA COOPERATIVA DE CONSUMO UBICADA EN EL MUNICIPIO DE AMATITLÁN", elaborado por el estudiante Byron Eduardo Aragón Urbina, carné 201111414.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiada No. 7328

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0187-2018
Guatemala, 16 de octubre de 2018

Estudiante
BYRON EDUARDO ARAGÓN URBINA
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 26-2018, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 09 de octubre de 2018, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, de Administración de Empresas, de Economía y de Estudios de Postgrado en las que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante:

Tema de Tesis:

BYRON EDUARDO ARAGÓN URBINA	"PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL, PARA UNA COOPERATIVA DE CONSUMO UBICADA EN EL MUNICIPIO DE AMATITLÁN"
-----------------------------	---

30. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo no mayor de seis meses para su graduación".

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

DEDICATORIA

A MI PADRE

Baltazar Aragón por brindarme su apoyo y sabiduría para alcanzar este éxito. Gracias por el ejemplo de hombre trabajador.

A MI MADRE

Guadalupe Urbina por su esfuerzo y amor infinito. Gracias por el valioso ejemplo de madre dedicada a su familia.

A MIS HERMANAS

Susana Aragón que con su experiencia y consejos me motivó constantemente para iniciar los estudios superiores. Lesly Aragón que me brindó lo necesario para culminar exitosamente la carrera universitaria.

A MI CUÑADO

Oscar García por su amistad, disposición y valioso aporte profesional en la redacción de esta investigación.

A MIS SOBRINAS

Carol, Marizza, Gabriela y Valentina por su entusiasmo y muestras de admiración en cada etapa de mi vida.

A MI NOVIA

Zulma García por ser el motivo para cumplir esta meta. Gracias por su comprensión, cariño y apoyo

incondicional en cada momento que ha estado a mi lado.

A MI AMIGA

Olga Figueroa (Q.E.P.D) que me brindó su amistad, confianza y acceso a la organización para realizar el estudio. Este es un homenaje a tantos años que dedicó para mejorar a la Cooperativa de Consumo y que el resultado de este informe final no logró observar. Que Dios la tenga en su Santa Gloria.

A MIS COMPAÑEROS

Gabriel López, Luis Carias, Celeste López, Luis Rodríguez, Bairon Xar, Salomón López, Víctor Equite, Walter Rafael, María José Rodas, Josué Larios, Irma Camey, Rosario Díaz, Zabdi Escobar por compartir la emoción de lograr esta meta.

A MI ASESORA

Licda. Lorena Hernández por su amistad, dedicación, motivación y el deseo de compartir su experiencia profesional para enriquecer éste trabajo de tesis.

A MI UNIVERSIDAD

Universidad de San Carlos de Guatemala por brindarme el apoyo para desarrollarme profesionalmente y de la cual estoy orgulloso de egresar.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Tipos de empresas	1
1.1.1.1 Cooperativa de consumo	2
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	3
1.2.1.1 Planeación	4
a) Elementos de la planeación	4
a.1) Misión	4
a.1.1) Visión	4
a.1.2) Valores	5
a.2) Objetivos y metas	5
a.3) Procedimiento	5
a.4) Políticas	6
a.5) Presupuesto	6
1.2.1.2 Organización	7
a) Elementos de la organización	7
a.1) Funciones	7
a.2) Jerarquía	7
a.3) Puesto	8
b) Instrumentos administrativos de la organización	8
b.1) Organigrama	8
1.2.1.3 Integración	8
a) Procesos de administración de recursos humanos	9
a.1) Procesos para integrar personas	10

Contenido	Página
a.1.1) Proceso de reclutamiento	11
a.1.1.1) Requisición de personal	12
a.1.1.2) Análisis de puestos	12
a.1.1.3) Descriptor de puestos	13
a.1.1.4) Perfil del puesto	14
a.1.1.5) Fuentes de reclutamiento	15
a.1.1.5.1) Reclutamiento interno	15
a.1.1.5.2) Reclutamiento externo	16
a.1.1.6) Medios de reclutamiento	17
a.1.1.6.1) Base de datos	17
a.1.1.6.2) Anuncio de empleo interno	18
a.1.1.6.3) Referencias de empleados	18
a.1.1.6.4) Redes sociales	19
a.1.1.6.5) Carteles o anuncios en lugares visibles	19
a.1.2) Proceso de selección	20
a.1.2.1) Formularios de solicitud de empleo	21
a.1.2.2) Verificación referencias	21
a.1.2.3) Pruebas de selección	22
a.1.2.3.1) Pruebas de la personalidad DISC	22
a.1.2.3.2) Prueba de habilidades cognitivas	23
a.1.2.4) Entrevista de candidatos	24
a.1.2.5) Decisión de selección	25
a.1.2.6) Certificaciones médicas	25
a.2) Procesos para organizar a las personas	26
a.2.1) Inducción o incorporación del personal	26
a.2.1.1) Inducción general	27
a.2.1.1.1) Asuntos organizacionales	27
a.2.1.1.1.1) Manual de bienvenida	28

Contenido	Página
a.2.1.2) Inducción específica	28
a.2.1.2.1) Inducción al departamento	29
a.2.1.2.2) Inducción al puesto	29
a.2.1.3) Evaluación	30
a.3) Rotación de personal	30
a.4) Técnica AIDA	31
a.5) Pirámide selectiva del rendimiento	33

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL, PARA UNA COOPERATIVA DE CONSUMO

2.1	Metodología de investigación	35
2.2	Antecedentes de la empresa	37
2.2.1	Filosofía organizacional	37
2.2.2	Estructura organizativa	38
2.3	Situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal	40
2.3.1	Proceso de reclutamiento	40
2.3.1.1	Fuentes de reclutamiento	40
2.3.1.2	Medios de reclutamiento	42
2.3.1.3	Instrumento de reclutamiento	44
2.3.2	Proceso de selección	49
2.3.2.1	Entrevista de selección	49
2.3.2.2	Pruebas de selección	51
2.3.2.3	Documentación requerida en la selección de personal	53
2.3.3	Proceso de inducción	55
2.3.3.1	Percepción del proceso de inducción	55
2.3.3.2	Información transmitida durante la inducción	57

Contenido	Página	
2.3.3.3	Filosofía organizacional	60
a)	Misión	60
a.1)	Visión	61
a.2)	Valores organizacionales	62
2.3.3.4	Documentos entregados en la inducción	64
2.3.4	Rotación de personal	67
2.4	Análisis de resultados	69

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL, PARA UNA COOPERATIVA DE CONSUMO

3.1	Justificación de la propuesta	73
3.2	Objetivo y metas	73
3.2.1	Objetivo	73
3.2.2	Metas	74
3.3	Alcance	74
3.4	Procesos de reclutamiento, selección e inducción propuestos	74
3.4.1	Responsabilidad	74
3.4.2	Organigrama general propuesto	75
3.4.3	Organigrama nominal propuesto	76
3.4.4	Políticas generales	78
3.4.5	Metodología de aplicación de los procesos de integración y organización de personal	78
3.4.5.1	Procesos de reclutamiento propuesto	80
a)	Requisición de personal	80
b)	Análisis de puesto	83
c)	Descriptor de puestos	88
d)	El perfil del puesto	91

Contenido	Página	
e)	Fuentes de reclutamiento	93
e.1)	Reclutamiento interno	99
e.1.1)	Anuncio de convocatoria interna	99
e.2)	Reclutamiento externo	101
e.2.1)	Anuncios en lugares visibles	101
e.2.2)	Anuncio en redes sociales	102
e.2.3)	Referencias	104
e.2.4)	Base de datos	107
e.2.5)	Recepción del currículum vitae y la solicitud de empleo	109
3.4.5.2	Proceso de selección propuesto	114
a)	Preselección del candidato	120
b)	Verificación de referencias laborales y personales	122
c)	Pruebas de selección	125
c.1)	Prueba de personalidad DISC	125
c.2)	Prueba de conocimientos específicos	131
d)	Entrevista de selección	137
e)	Decisión de la contratación	141
f)	Certificaciones médicas	142
g)	Aviso de contratación o rechazo del candidato	143
g.1)	Rechazo del candidato	143
g.2)	Contratación del candidato	144
3.4.5.3	Proceso de inducción propuesto	146
a)	Programa de inducción	151
a.1)	Objetivos y metas	151
a.1.1)	Objetivo	151
a.1.2)	Metas	152
b)	Contenido	152
b.1)	Inducción general	152

Contenido	Página
b.2) Inducción específica	153
c) Evaluación del programa de inducción	154
3.4.6 Presupuesto de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal	157
3.4.6.1 Costo de recursos físicos	157
3.4.6.2 Costo de mano de obra	161
3.4.7 Beneficios de la propuesta	163
CONCLUSIONES	164
RECOMENDACIONES	165
BIBLIOGRAFÍA	166
ANEXOS	167

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Puestos y plazas	39
2	Índice de rotación de personal anual	68
3	Presupuesto de recursos físicos e insumos	160
4	Costo de mano de obra	161
5	Presupuesto del recurso humano	162

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo	3
2	Administración de recursos humanos	10
3	Técnica AIDA	32
4	Pirámide selectiva de rendimiento	34
5	Organigrama general actual	40
6	Fuentes de reclutamiento	41
7	Medios de reclutamiento	43
8	Instrumento de reclutamiento	45
9	Entrevista en el proceso de selección	49
10	Pruebas en el proceso de selección	51
11	Cantidad de documentos solicitados en el proceso de selección	53
12	Percepción del proceso de inducción actual	55
13	Información proporcionada durante la inducción	58
14	Misión de la organización	60
15	Valores de la organización	63
16	Organigrama general propuesto	75
17	Organigrama nominal propuesto	77
18	Reclutamiento mixto propuesto	94
19	Dimensiones de personalidad DISC	129
20	Programa de inducción	151

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Solicitud de empleo actual	46
2	Descriptor de puestos actual	66
3	Requisición de personal	82
4	Cuestionario estructurado para el análisis de puestos	84
5	Descriptor de puestos	89
6	Perfil del puesto	92
7	Proceso de reclutamiento	95
8	Anuncio de convocatoria interna de trabajo	100
9	Anuncio de empleo en lugares visibles	102
10	Anuncio para las redes sociales	103
11	Anuncio para referencia de candidatos	105
12	Formulario de referencias	106
13	Base de datos de candidatos	108
14	Solicitud de empleo	110
15	Procedimiento de selección de personal	115
16	Evaluación del currículum vita e y solicitud de empleo	121
17	Verificación de referencias laborales	123
18	Verificación de referencias personales	124
19	Prueba de personalidad DISC	126
20	Compuesto DISC	127
21	Prueba de conocimientos específicos	133
22	Hoja de respuestas	136
23	Entrevista de selección	138
24	Matriz de decisión	142
25	Rechazo del candidato	144
26	Oferta de empleo	145

No.	Título	Página
27	Procedimiento de inducción de personal	148
28	Evaluación del proceso de inducción	155
29	Estimación de recursos físicos del proceso de integración de personal	158

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Guía de solución DISC	171
2	Manual de bienvenida	183

INTRODUCCIÓN

La incorporación del recurso humano representa la actividad de mayor relevancia en cualquier empresa, puesto que son las personas quienes administran los recursos físicos, tecnológicos y financieros disponibles para cumplir la misión y visión organizacional. Por lo que es imprescindible contar con el personal idóneo que por medio de sus conocimientos, habilidades y destrezas agreguen valor a la compañía para ofrecer un servicio personalizado que satisfaga las expectativas de los clientes para crear ventajas competitivas que permitan el éxito del negocio.

Por ello, se realizó una investigación documental y de campo en una Cooperativa de Consumo ubicada en el municipio de Amatlán; en la que se detectó que los procesos de reclutamiento, selección e inducción no se realizan de manera eficiente, lo que ha provocado deserción de personal, largos períodos de integración a la organización y desconocimiento del colaborador sobre los objetivos, deberes y obligaciones de su puesto de trabajo. Por tal motivo, fue necesario establecer los procedimientos, políticas e instrumentos técnicos que permitan asegurar la atracción, selección y orientación de candidatos competentes para incorporarse de forma adecuada a la empresa; de tal forma que se incremente el desempeño operacional de la unidad objeto de análisis.

El informe de investigación que se presenta a continuación se constituye por tres capítulos, esto son:

Capítulo I, expone los conceptos y definiciones que contribuyen a fundamentar la investigación y la propuesta del proceso de incorporación del recurso humano a la organización.

Capítulo II, presenta el informe de la situación actual respecto a los procesos de reclutamiento, selección e inducción que utiliza la Cooperativa de Consumo. Los resultados se obtuvieron por medio de un censo que consideró el cien por ciento del personal, conformado por 46 colaboradores del nivel operativo, 4 del nivel táctico y 1 persona del nivel estratégico, que representan un total de 51 personas que integran a la organización.

Capítulo III, contiene la propuesta de solución a los inconvenientes identificados en las actividades de incorporación de los colaboradores. La finalidad es que al implementar los procedimientos y utilizar los instrumentos técnicos proporcionados faciliten al encargado de ejecutar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del recurso humano contratar personal idóneo para las plazas disponibles.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que surgieron a partir de la investigación realizada; la bibliografía consultada que fundamentan el informe final y los anexos que complementan la propuesta presentada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se definen los conceptos y definiciones que sustentan la investigación, los cuales sirven de fundamento para la determinación de la situación actual del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, así como para la elaboración de la propuesta.

1.1 Empresa

“Es la unidad económico-social en la cual a través del capital, trabajo y coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad”. (12:144)

Por tanto, una empresa es una entidad formada por personas, bienes materiales, capacidades financieras y tecnológicas, dirigidas a producir o intercambiar bienes y servicios con el fin de obtener beneficios económicos mediante satisfacer las necesidades de los clientes. La razón por la que una empresa es instituida es múltiple, pero son principalmente las encargadas de la creación de empleo para que las personas que la integran a través de la retribución que les confieren, puedan activar la economía al intercambiar dinero por productos y servicios.

1.1.1 Tipos de empresas

Se agrupan en diversas formas y pueden pertenecer a varias categorías a la vez, los criterios utilizados para clasificar a una organización pueden ser por su tamaño, actividad económica, finalidad, régimen jurídico, entre otras; la Cooperativa de Consumo de acuerdo a la actividad económica en el que basa sus actividades, se clasifica en el sector comercial. Para efectos de investigación, se define lo siguiente:

1.1.1.1 Cooperativa de consumo

Es una sociedad creada para hacer frente a las necesidades de los socios que la conforman, son fundadas con base en intereses comunes, principios de cooperación y ayuda mutua. Son empresas comerciales, pero el lucro adquirido en sus transacciones lo invierten en actividades propias destinadas al beneficio de la sociedad.

La unidad de análisis es un supermercado que trabaja con un sistema de autoservicio, es decir, es intermediaria entre el productor y el cliente, adquiere productos para venderlos al detalle a sus socios a precios bajos, peso exacto, frescura, calidad y con ello contribuye con la economía familiar de sus integrantes. Entre la variedad de productos que ofrece se encuentran alimentos, artículos de farmacia e higiene personal, juguetería, librería, limpieza, entre otros.

1.2 Administración

Es un conjunto de actividades y esfuerzos, que busca utilizar de la mejor forma los recursos humanos, financieros, materiales o tecnológicos disponibles, para el desarrollo eficiente de las actividades que realiza una organización. Su importancia radica en que es un “proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz”, con el objetivo de obtener el máximo beneficio económico posible.
(9:4)

La administración en sus diversas fases implementa procedimientos, políticas e instrumentos técnicos para el manejo de todas las actividades concernientes a la utilización de los recursos con que cuentan la empresa. Por tal motivo, tener y administrar el recurso humano idóneo para la ejecución de las actividades que realiza la Cooperativa de Consumo se vuelve fundamental para crear ventajas competitivas que propicien y sostengan el éxito organizacional.

1.2.1 Proceso administrativo

Las actividades que se ejecutan en toda organización se realizan con base en el proceso administrativo. Existen diversos criterios de la manera en cómo se conforma y realiza la administración en una empresa, sin embargo, para la presente investigación se considera el enfoque de los autores Koontz, Weihrich & Cannice que plantean cinco fases: planeación, organización, integración, dirección y control; que son desarrolladas de manera secuencial para dirigir un negocio y aprovechar los recursos humanos, materiales y tecnológicos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.



Fuente: elaboración propia, con base en el texto Administración una Perspectiva Global y Empresarial. 2012. Página 282.

Las fases del proceso administrativo pueden realizarse por separado o desarrollarse varias de ellas de forma simultánea, por lo que para efectos de

investigación, se analiza la planeación y organización de una forma breve y se profundiza en la fase de integración.

1.2.1.1 Planeación

Es fase principal para iniciar un proyecto, en virtud que determina el curso de acción de las actividades necesarias para cumplir las metas establecidas. Se utiliza para tener una guía, minimizar riesgos, ahorrar tiempo, evitar improvisaciones y priorizar acciones. Es la base de todas las “funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos”. (9:108)

a) Elementos de la planeación

Son elementos fundamentales para la toma de decisiones como la misión, visión, valores, objetivos, políticas, reglas, procedimientos, estrategias, programas y presupuesto.

Para efectos de investigación, se definen los siguientes:

a.1) Misión

Identifica la función y las tareas básicas de una empresa, en virtud que es donde se define la razón de ser, naturaleza de su negocio, manera en la que funciona y quién lo hace. Cambia a lo largo del tiempo y es utilizada para darle a conocer a los colaboradores lo que tienen que hacer para cumplir los objetivos de la organización.

La misión tiene dos elementos, estos son:

a.1.1) Visión

Es el “enunciado que describe el estado al que se aspira en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización”. (2:50)

Permite enfocar los esfuerzos de los miembros de la empresa hacia una dirección y sobre todo inspirar y motivar al personal al responder la pregunta ¿qué queremos

llegar hacer?, en un período determinado. Por lo que es importante que exista una relación directa y acorde entre la misión y visión organizacional, para garantizar el éxito empresarial.

a.1.2) Valores

Conforman un conjunto de comportamientos socialmente aceptados, que inducen a los colaboradores a pensar y trabajar de forma colectiva, para cumplir los objetivos empresariales. Es decir, son “deseos o necesidades afectivas y conscientes de las personas que guían el comportamiento. Los valores individuales de una persona orientan el comportamiento en el trabajo y fuera de él”. (8:39)

La importancia de los valores en la organización radica en la influencia que ejerce en el clima laboral, el servicio que se presta a los clientes y en cada proceso que implementa la empresa.

a.2) Objetivos y metas

Son declaraciones medibles y cuantificables de los resultados que la organización desea lograr; al destinar en un período establecido los recursos materiales y humanos necesarios, para la ejecución satisfactoria de sus actividades y “sirven como unidad de medida para verificar y evaluar la productividad de la organización, de sus áreas e incluso de sus participantes”. (4:20)

Al establecer objetivos y metas la organización busca orientar los esfuerzos de los colaboradores para cumplir con la planeación establecida, por lo que son estándares para que los dirigentes de la empresa evalúen la eficiencia y rendimiento de las actividades implementadas.

a.3) Procedimiento

Son “descripciones detalladas de secuencias de actividades que deben llevarse a cabo para que sea posible cumplir un objetivo”. Es decir, son secuencias de pasos,

que detallan la forma en la cual ciertas actividades se realizan para lograr de manera eficiente un fin, al evitar que se ejecute una tarea de distinta forma. (1:174)

Se implementan para guiar de manera exacta y minuciosa una serie de actividades. Estas pueden ser modificadas y actualizadas de acuerdo a las acciones necesarias para realizar una tarea, por lo que de esa forma se obtiene un mejor resultado al que originalmente fue diseñado el procedimiento.

a.4) Políticas

Son “declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones”. (9:111)

Su propósito consiste en asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites, por lo que deben entenderse y respetarse para que las actividades que orientan logren cumplir con los objetivos por la que fueron implementadas. “Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, lo que permite que los gerentes deleguen autoridad, sobre lo que hacen sus subordinados”. (9:111)

a.5) Presupuesto

Es un esquema escrito de tipo general o específico, donde se proyecta en términos cuantitativos el origen y asignación de los recursos financieros de un proyecto y que permite al administrador establecer prioridades, al evaluar monetariamente la consecución de sus objetivos.

El presupuesto es una herramienta de planeación que refleja diferentes aspectos administrativos y contables de una empresa, puesto que detalla en términos monetarios lo requerido para realizar un proyecto, por lo que su exactitud determina el éxito o fracaso de la planeación realizada. La razón para implementar este tipo de herramientas surge debido a que las organizaciones son parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, donde tienen que asignar

recursos y poner en marcha planes para ser competitivos en un mercado globalizado.

1.2.1.2 Organización

En esta fase se “diseña la estructura que permite una óptima coordinación de los recursos y las actividades para alcanzar las metas establecidas en la planeación. Mediante la organización se determinan funciones y responsabilidades y se establecen los métodos tendientes a la simplificación del trabajo”. (11:92)

Es decir, es la fase del proceso administrativo donde se diseña la estructura formal de la empresa, en cuanto a departamentos, áreas, jerarquías, puestos y funciones. Su importancia para la empresa radica en que el propósito principal de la fase de organización es facilitar la cooperación y coordinación entre las personas para el funcionamiento eficiente en sus actividades.

a) Elementos de la organización

Permiten definir la estructura formal de la empresa, estas son funciones, jerarquías y puestos. Para efectos de investigación se definen las siguientes:

a.1) Funciones

Son “grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos del grupo social, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa”. (11:269)

Las funciones coordinan de manera eficaz las actividades que las personas realizan en las distintas áreas que conforman a la organización y se diseñan para que las tareas se realicen de forma sencilla y rápida, por lo que tienen que estar claramente definidas para evitar la duplicidad.

a.2) Jerarquía

“Estratos o niveles que existen en una organización, de acuerdo con el grado de responsabilidad y autoridad”. (11:269)

Es una estructura de subordinación, que a través de niveles jerárquicos diferencia el grado de autoridad y responsabilidad que tienen los colaboradores, departamentos y áreas en la organización. Indica con quién se reporta, de quién dependen y las actividades que realizan.

a.3) Puesto

“Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicas, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador”. Es decir, Es el lugar que ocupa una persona para cumplir el conjunto de atribuciones y responsabilidades que le han asignado, las que requieren esfuerzo físico y mental. Para ello se utilizan conocimientos, aptitudes, capacidades o habilidades de quien lo ocupa. (16:s.p)

b) Instrumentos administrativos de la organización

La finalidad de su utilización es asegurar la cooperación de las personas en los niveles que conforman la organización. Estos instrumentos son organigramas y manuales administrativos y de procesos. Para efecto de investigación se define el siguiente:

b.1) Organigrama

Instrumento de coordinación utilizado para la representación gráfica de la estructura de la empresa, muestra las relaciones existentes entre las partes que la conforman en cuanto a canales formales de comunicación, división del trabajo, atribución de autoridad, responsabilidades y unidades de trabajo. Pueden mostrar de forma general a la organización o de modo específico alguna de sus áreas.

1.2.1.3 Integración

Es el proceso de suministrar a la organización los recursos humanos idóneos para ocupar un puesto de trabajo, por lo que se define como “cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización”, se logra al identificar las necesidades de la fuerza laboral, reclutar, seleccionar, ubicar, evaluar, compensar,

capacitar y mantener a los candidatos competentes para que cumplan las atribuciones a su cargo con efectividad y eficiencia. (9:284)

Por lo que integrar personal es fundamental para determinar el éxito o el fracaso de la empresa, en virtud que los colaboradores trabajan en conjunto para el logro de los objetivos que plantean los dirigentes de la organización y para su consecución el personal utiliza sus capacidades físicas y mentales para transformar la materia prima en productos terminados o bien ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.

La correcta integración de personal de acuerdo a Idalberto Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano, se fundamenta en lo que él conoce como proceso de administración de recursos humanos, que es en sus primeras dos etapas donde se desarrolla la presente investigación.

a) Procesos de administración de recursos humanos

El proceso “consiste en varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas”. (4:13)

La administración de recursos humanos está integrado por seis procesos interrelacionados entre sí, que trabajan de manera equilibrada para desarrollar al personal. Estos son los procesos de integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas. De acuerdo a las etapas expuestas, cobra vital importancia reconocer que es necesario atraer, seleccionar, orientar y conservar a los colaboradores idóneos en la organización, porque son las personas que utilizan los diferentes recursos con que cuenta la empresa para cumplir su misión empresarial. Además, el personal es uno de los recursos más valiosos que otorgan verdaderas ventajas competitivas a la organización.

Gráfica 2
Administración de recursos humanos



Fuente: Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano. 2009, página 15.

Para efectos de investigación, se define el proceso para integrar personas y en forma breve el proceso para organizar a las personas.

a.1) Procesos para integrar personas

También es conocido como “procesos para proveer o abastecer personas” y es el encargado de dotar a la estructura organizacional de nuevos miembros, a través de una ejecución efectiva de las actividades de reclutamiento y selección de personal. Utiliza diversos métodos para identificar en cada candidato habilidades, conocimientos y destrezas importantes para la ejecución eficiente de las atribuciones concernientes del puesto de trabajo. (3:15)

La manera en cómo se desarrolla el proceso de integración de personal se encuentra en función de las necesidades que presente la organización al momento

de dar a conocer la oferta laboral, la ubicación, el puesto de trabajo a ocupar, la especialización de la mano de obra, entre otros factores internos y externos propios del sector en el que se desempeña la empresa.

Su función principal consiste en atraer y captar a la mayor cantidad de candidatos que su perfil profesional se encuentre acorde a las necesidades y exigencias que el puesto requiere para ser desempeñado. Por ello, la Cooperativa de Consumo establecerá los mecanismos necesarios de filtración para contar en su proceso únicamente con personal calificado que su desempeño apoye su incorporación y adaptación a los puestos de trabajo.

En este sentido, las actividades que integran esta fase se encuentran representadas por el reclutamiento y la selección de personal, por lo que se definen cada una de ellas a continuación:

a.1.1) Proceso de reclutamiento

Es el “proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las calificaciones adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización”. (13:126)

El reclutamiento se logra al divulgar información en el mercado de recursos humanos sobre la oportunidad de empleo, con el fin que candidatos calificados y capaces se postulen para ocupar un puesto en la organización y abastecer la selección. El proceso inicia en el momento que surge la vacante y finaliza cuando se tienen los candidatos que cumplen con los requisitos del puesto.

Para la atracción de aspirantes la organización utiliza diferentes medios en el cual comunican las oportunidades de empleo existentes, sin embargo, en esta fase se atraen a personas calificadas y otras que no, por lo que es necesario al transmitir la oferta laboral precisar los requerimientos que debe tener el personal para ocupar la vacante, este se convierte en el primer filtro a implementar para contar con personal idóneo en los puestos.

Los candidatos no solamente pueden ser aquellas personas externas a la Cooperativa de Consumo que buscan de forma activa trabajo, sino también pueden provenir desde la propia organización, a estas dos formas de obtener aspirantes al puesto se les conoce como reclutar de fuentes internas o externas y cada una de ellas ofrece sus propias ventajas al implementarlas. Por lo que a continuación se exponen los elementos necesarios para la correcta implementación del proceso de reclutamiento:

a.1.1.1) Requisición de personal

Es el instrumento que da inicio al proceso de reclutamiento, el formulario de requisición es una solicitud por escrito que especifica los conocimientos, habilidades y destrezas que el aspirante a una plaza necesita para el desempeño de las atribuciones. También ayuda a establecer los requerimientos actuales del puesto de trabajo, por lo que es una fuente de información importante para la contratación de nuevos colaboradores.

La solicitud puede surgir al crear un puesto nuevo, aumentar la fuerza laboral, reemplazar al colaborador que se desempeña en la plaza o por un despido que provoca la vacante; por lo que el jefe de cada unidad administrativa tiene la responsabilidad de comunicar de forma escrita al departamento de recursos humanos la necesidad de nuevos trabajadores.

La información mínima que la organización tiene que considerar en el formulario de requisición de personal es el nombre del puesto, unidad administrativa solicitante, motivo por lo que surge la vacante, conocimientos y experiencias necesarias del candidato para la ejecución de las atribuciones.

a.1.1.2) Análisis de puestos

Es el “procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas)

y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo)". (6:126)

El instrumento utilizado para el análisis consiste en un cuestionario de "forma estandarizada, preparada con anterioridad a su puesta en práctica, orientada a la obtención de información específica sobre puestos de trabajo", los datos adquiridos permiten conocer los requerimientos mínimos de habilidades, conocimientos y experiencias de la persona a contratar. (14:547)

El objetivo de identificar las responsabilidades, obligaciones y los requerimientos que deben tener los colaboradores para ejecutar las actividades del puesto, consiste en mejorar el desempeño y productividad en la organización, así como ayudar y adaptar las capacidades humanas a las atribuciones esenciales de cada trabajo.

Para considerar que la organización ha ejecutado de manera eficiente el análisis de cada uno de los puestos de trabajo que la integran, el cuestionario utilizado debe proporcionar información referente al objetivo del cargo, atribuciones, responsabilidades, nivel de esfuerzo, condiciones ambientales y riesgos laborales.

a.1.1.3) Descriptor de puestos

El puesto de trabajo es el lugar que ocupa una persona para cumplir el conjunto de atribuciones y responsabilidades que le han asignado, las que requieren esfuerzo físico y mental para su ejecución. Para que se realice de forma efectiva, la organización debe tener un documento que contenga "la especificación del puesto, donde se enumeren los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria". (6:141)

Los descriptores de puestos son base de la estructura organizacional, por lo que cada persona debe de tener claro cuáles es su posición en ella y las obligaciones que ha de realizar para obtener un excelente trabajo, así como el resultado que la empresa espera de él. Este instrumento se utiliza para que un colaborador

conozca que debe hacer para producir rápidamente en su puesto, reducir la curva de aprendizaje y potencializar su crecimiento laboral. Por ello, se tiene que revisar frecuentemente para que la persona esté enterada de sus responsabilidades y que las comprenda completamente.

El instrumento contiene información fundamental para que la organización elabore los anuncios que se publicarán en los medios de reclutamiento. Porque en ellos se especifica las habilidades, actitudes, conocimientos y experiencias que necesita el candidato para ocupar un cargo en la organización. Además, sirve de guía para la selección debido a que ayuda a decidir si los candidatos están calificados para el puesto.

a.1.1.4) Perfil del puesto

Es una herramienta que permite identificar rápidamente las características esenciales que una persona necesita tener para ocupar una vacante. Es utilizada como fuente de información para la creación de las ofertas laborales que se transmitirán en los medios de reclutamiento y que darán como resultado la atracción de candidatos idóneos para ocupar las plazas disponibles.

El perfil del puesto se enfoca en detallar los requisitos que el candidato debe tener para desempeñar de manera satisfactoria las atribuciones a su cargo. Por lo que proporciona información respecto a:

- **Educación y experiencia:** identifica los requerimientos mínimos de preparación académica, especialización en áreas específicas laborales y experiencia reunida a través de la carrera profesional.
- **Habilidades y destrezas:** incluye las habilidades personales innatas o aprendidas para el desarrollo de tareas específicas del campo laboral o las destrezas necesarias para realizar las atribuciones a través de la utilización de técnicas o herramientas correspondientes a cada puesto de trabajo.

a.1.1.5) Fuentes de reclutamiento

Son las diferentes formas que utilizan las organizaciones para invitar a personas calificadas a postularse a ocupar los puestos vacantes disponibles. Existen dos tipos de fuentes para el reclutamiento, interna y externa. Estos son “fuentes de suministros de recursos humanos, para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y atracción”. (1:216)

De acuerdo al puesto de trabajo que se desea cubrir y el lugar donde se considere adquirir a los candidatos, la Cooperativa de Consumo puede implementar una o ambas fuente de reclutamiento, por lo que a continuación se presenta cada una de ellas:

a.1.1.5.1) Reclutamiento interno

Es la forma de reclutamiento que busca llenar las vacantes que surgen en la empresa con trabajadores actuales, mediante reubicarlos en otros puesto de trabajo. Es decir, “actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización -colaboradores- para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras”. (3:116)

Entre las principales ventajas que obtiene la organización al implementar este reclutamiento está la generación de motivación, cuando los colaboradores reconocen que la empresa los toma en consideración para los puestos disponibles, lo que provoca que se sientan valiosos y con ello se genere un ambiente de esfuerzo y trabajo eficiente al esperar la oportunidad de un ascenso o promoción. También el tiempo de adaptación al puesto, la cultura organizacional y la curva de aprendizaje se reduce, debido a que el personal conoce anticipadamente la manera de cómo opera la compañía. Para que resulte efectivo se tienen que considerar aspectos como el desempeño, los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de los candidatos, por lo que no se debe promover a personas por afinidad personal.

Los medios de divulgación para la oferta de trabajo, requieren el uso de bases de datos de colaboradores calificados, anuncios de empleo interno y referencias que empleados hagan a sus compañeros. .

a.1.1.5.2) Reclutamiento externo

“Actúa en los candidatos que están en el Mercado de Recursos Humanos y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal”. (3:116)

Esta forma de reclutamiento funciona con candidatos que son ajenos a la organización. Al existir una vacante, se ocupa con personas que fueron atraídos por anuncios de solicitud de personal transmitidos en los periódicos o revistas profesionales, agencias de empleo, ferias de trabajo, referencias de empleados o redes sociales y que hicieron llegar su información personal al enterarse de la vacante. Adicionalmente, también son considerados como candidatos aquellas personas que de manera espontánea dejan su hoja de vida o llenan solicitud de empleo para ser considerados en procesos de reclutamiento futuros.

Entre las ventajas que ofrece contratar personal externo están el enriquecimiento de la empresa con nuevas ideas y experiencias que las personas traen de otros sectores relacionados al giro de negocio de la organización y que serán compartidas con los compañeros de su área de trabajo. También si el personal elegido está recién egresado de las unidades académicas, aportarán entusiasmo y ganas de hacer las actividades de forma diferente, por lo que contagiarán de ese dinamismo a los colaboradores y los sacará de su área de comodidad. Por otra parte, si se seleccionan a personas desempleadas que han durado mucho tiempo sin trabajo, se mostrarán agradecidas por brindarles una oportunidad en la organización, por lo que expresarán su compromiso al cuidar su trabajo y las actividades relacionadas.

a.1.1.6) Medios de reclutamiento

Para el reclutamiento de personal se emplean distintas formas para comunicar la oferta laboral y con ello atraer empleados potenciales a la empresa, estos medios son anuncios en diarios, radio y televisión, agencias de reclutamiento, carteles o anuncios en lugares visibles, referencias de empleados, anuncio de empleo interno, ferias de empleo, base de datos de personal, promoción o transferencia de personal, redes sociales, entre otros.

Por tal motivo, la Cooperativa de Consumo de acuerdo a su giro de negocio, puestos que la integran, horarios que emplea, características que busca en sus colaboradores y recursos financieros que destinan a la actividad, para efectos de investigación se analizan los siguientes medios de reclutamiento:

a.1.1.6.1) Base de datos

Es un conjunto de datos organizados de manera digital o física, con la finalidad de almacenar información personal y profesional, relacionada con los aspirantes que se considera cumplen con lo requerido por el puesto de trabajo. Por lo que “cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores. El sistema de archivo se efectúa de acuerdo con sus calificaciones más importantes, por área de actividad o por puesto, y se basa en el currículum vitae o en los datos de la propuesta de empleo”.
(3:125)

Utilizar una base de datos permite recopilar, acceder y gestionar la información relativa a cada uno de los perfiles de aspirantes idóneos para participar en el proceso de selección. Esta herramienta debe contener datos básicos como nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, nivel académico y cursos de actualización, con el objetivo que el reclutador al revisar la información identifique el perfil profesional de la persona, por ello los datos de los aspirantes deben estar en un único sitio para su consulta.

a.1.1.6.2) Anuncio de empleo interno

Es un comunicado que se coloca en las instalaciones de la organización, para anunciar a los colaboradores las ofertas de trabajo y aquellos que creen poseer las características requeridas para el puesto vacante se postulan para ocupar la plaza. Estos medios pueden ser correos internos, memorándums, boletines informativos o afiches colocados en los lugares de más afluencia de colaboradores como el comedor, reloj de marcaje y servicios sanitarios.

La implementación de este medio de reclutamiento representa una inversión baja y de gran efectividad, debido a que los trabajadores que se postulan conocen la forma de cómo trabaja la empresa, por lo que su adaptación es rápida a comparación de la elección de personal externo. Este tipo de anuncio genera expectativas de crecimiento y desarrollo, lo que aumenta la motivación y mejora el clima organizacional.

a.1.1.6.3) Referencias de empleados

Consiste en informar la existencia de vacantes a los colaboradores ofreciéndoles la oportunidad de recomendar a un familiar o conocido que reúna los requisitos del puesto de trabajo. Los tipos de candidatos atraídos suelen ser más eficaces, en virtud que desean ser parte de la organización y generan un alto sentimiento de pertenencia.

Este tipo de reclutamiento es de bajo costo y alto rendimiento, además el colaborador se siente importante al participar de forma activa en las actividades de la organización y por ende, se considera responsable de la admisión de personal. Las recomendaciones son “una forma única de referencia en la que cada empleado se convierte en un reclutador de la empresa. El fin es que sepan que la empresa desea realmente que las personas soliciten empleo”. (13:129)

Las ventajas principales al considerar las referencias hechas por los empleados, consisten en que tienden a generar aspirantes idóneos y eficientes, porque el reclutador cuenta con información precisa de la persona recomendada facilitándole

la decisión de contratación, de la misma manera, se reduce la posibilidad de deserción laboral debido a que los aspirantes tienen una imagen más realista de lo que implica trabajar en la organización.

a.1.1.6.4) Redes sociales

El reclutamiento social es una nueva forma de reclutamiento que tiene por objeto encontrar a candidatos para ocupar un puesto en la organización, mediante diversas herramientas interactivas que ofrecen los nuevos canales de comunicación por internet. “Las personas colocan en su perfil la información relacionada con su área de trabajo, así como los servicios que proporcionan y a qué se dedican. La información se proporciona de manera que puedan revisarse los perfiles y contactar a las que son de su interés para su reclutamiento”. (7:217)

Dentro de las redes más utilizadas para la interacción entre candidatos y contratante, están Facebook, Twitter y LinkedIn. Estas redes sociales aumentan la cantidad de contactos que tiene la oferta laboral al llegar a más personas en poco tiempo. Con el crecimiento desmesurado que presenta la utilización de la tecnología móvil, los reclutadores deben pensar la forma de cómo llegar a la mayor cantidad de candidatos idóneos posibles, debido a que los usuarios de estas redes ahora buscan de forma activa empleo a través de estos sitios en sus teléfonos celulares.

a.1.1.6.5) Carteles o anuncios en lugares visibles

Es utilizado para transmitir ofertas de trabajo por medio de carteles colocados en lugares con afluencia de personas como paradas de autobuses, edificios o dentro de las instalaciones de la organización. El medio es de “bajo costo y con un rendimiento y rapidez razonables. Se trata de un vehículo de reclutamiento estático e indicado para cargos simples, como obreros y oficinistas”. (3:124)

La preparación de los carteles o anuncios requiere creatividad para el desarrollo del diseño y el contenido del mensaje tiene que ser breve y conciso, hay que resaltar los principales atractivos del puesto, de la misma manera se tiene que

mostrar al candidato que la empresa vela por las necesidades de los solicitantes al ofrecerles beneficios al ocupar el puesto de trabajo, así como comunicar que existe un plan de carrera. El fin de este medio es atraer a personas que vivan cerca de las instalaciones para que desempeñen puestos operativos.

a.1.2) Proceso de selección

Es el proceso mediante el cual se evalúan los conocimientos, experiencias, habilidades, personalidad, actitudes, valores, antecedentes y condiciones de salud de los aspirantes a un puesto de trabajo. El propósito consiste en integrar a la organización personal de la más alta calidad posible, que garantice el mayor desempeño. Es decir, es el “proceso mediante el cual elegimos de un conjunto mayor (candidatos), un conjunto menor (personal por contratar) para su integración a la organización”. (10:67)

El proceso inicia cuando se cuentan con los candidatos provenientes del proceso de reclutamiento y finaliza al efectuarse la decisión de contratación. Se lleva a cabo por medio de una secuencia de etapas donde los candidatos al superar cada una de ellas pasan a la siguiente, al no superan los filtros impuestos por la empresa son rechazados y quedan descartados.

La importancia de aplicar eficientemente el proceso de selección consiste en que si se contrata al personal idóneo para el puesto, la efectividad del mismo es mayor y con ello se reduce la posibilidad de que el nuevo colaborador deje el trabajo o que se decida prescindir de él por su bajo desempeño laboral. Por lo que al tomar una decisión incorrecta de contratación, impide el ingreso de personal calificado e imposibilita integrar recurso humano que inflencie de forma positiva al grupo de trabajo.

Para la ejecución efectiva de la selección de personal en la Cooperativa de Consumo, se plantea la aplicación de diferentes filtros que permitan elegir e incluir personal idóneo a los puestos de trabajo, por ende, las etapas que conformarán este proceso son las siguientes:

a.1.2.1) Formularios de solicitud de empleo

Es la presentación de una persona ante la empresa con la intención de ocupar un puesto de trabajo. La solicitud de empleo es un “formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarle”. (3:120)

Este documento permite al reclutador obtener un panorama general del candidato, también sirve de guía para realizar la entrevista y proporciona información para la realización de juicios sobre el aspirante, el avance que ha obtenido en su carrera profesional y la estabilidad que tuvo en puestos anteriores. La solicitud de empleo debe tener un orden lógico que se adecue con los perfiles que se buscan para facilitar la labor del análisis de las personas postulantes al puesto, por lo que el formulario tiene que contener únicamente aquella información que es de utilidad para identificar el perfil profesional del aspirante.

Su utilización le servirá a la empresa para facilitar la labor de selección al evitar vacíos de información que se encuentren en el currículum vitae y le proporcionará al entrevistador los datos esenciales para el análisis del candidato. Al finalizar el proceso de selección el documento generalmente queda en el archivo permanente del colaborador.

a.1.2.2) Verificación referencias

Actividad que consiste en la comprobación por parte de la empresa de la información que el candidato proporciona en la solicitud de empleo y la entrevista. Protege los intereses de la organización y la seguridad de los demás colaboradores, al asegurar una correcta decisión de contratación. “Se efectúan verificaciones de antecedentes y referencias antes de la contratación: para investigar la información proporcionada por el aspirante y para descubrir información perjudicial”. (6:230)

La confirmación beneficia a la organización porque le permitirá conocer el desempeño previo del candidato en el ámbito personal o profesional y facilita la

decisión de contratación al confirmar que el postulante es el idóneo, por lo que es importante validar la exactitud de la información por medio de llamadas telefónicas a los jefes, subordinados, clientes e inclusive a los conocidos de la persona y contrastar los datos obtenidos.

La información a investigar depende del puesto de trabajo que el candidato pretende ocupar, se pueden verificar antecedentes policiales, penales, judiciales, crediticios y académicos; en virtud que sirven para identificar el comportamiento de la persona en distintos ámbitos. Por ello, la Cooperativa de Consumo tiene que contar con los formatos necesarios que contengan las preguntas pertinentes que permitan que los datos obtenidos se consideren satisfactorios o insatisfactorios antes de la contratación del personal.

a.1.2.3) Pruebas de selección

“Estas pruebas califican la personalidad, las capacidades y la motivación de empleados potenciales, lo que permite a los gerentes elegir a los candidatos de acuerdo con la manera en que se adaptarán a los puestos vacantes y a la cultura corporativa”. (13:168)

Estos instrumentos se utilizan en el proceso de selección para obtener información complementaria a la que se adquiere en la entrevista. Evalúa al candidato respecto a aptitudes, personalidad, habilidades y motivación, además, permiten elegir a personas que sus conocimientos y experiencia se ajusten al puesto vacante y a la cultura organizacional. Se clasifican en pruebas de habilidades cognoscitivas, habilidades motoras y físicas, personalidad y rendimiento.

Para efecto de investigación se definen las siguientes:

a.1.2.3.1) Pruebas de la personalidad DISC

La prueba DISC es un “modelo de cuatro cuadrantes, el cual describe de manera fidedigna cuatro estilos del comportamiento humano: Dominante (D), Influyente (I), Estable (S), y Concienzudo (C)”. (15:s.p)

Es un instrumento estandarizado que a través de un cuestionario se conocen aspectos del comportamiento habitual del individuo en determinadas situaciones, forma en la que desarrolla sus pensamientos o cómo expresa sus emociones. Este tipo de prueba ayuda a identificar características deseables o requeridas por el puesto de trabajo. Se basa en una evaluación que utiliza un método estadístico, que al analizar los resultados produce una estructura matemática que clasifica el comportamiento y las emociones de las personas en patrones de personalidad.

La organización debe reconocer que la personalidad representa un factor variado y complejo, pero importante para proyectar el desempeño que tendrá el colaborador frente a las atribuciones que ocupará en el puesto de trabajo y la forma en como enfrentará las distintas circunstancias que se le presentan en la jornada laboral y con sus compañeros de área, por ello la prueba DISC presenta resultados de forma clara para su comprensión y clasifica 15 patrones de personalidad, estos son: Agente, Alentador, Consejero, Creativo, Especialista, Evaluador, Persuasivo, Objetivo, Orientado a resultados, Profesional, Perfeccionista, Investigador, Promotor, Realizador y Resolutivo; ninguno de ellos es mejor que el otro, por lo que cada uno tiene sus propias ventajas y desventajas en función al tipo de trabajo que ejecute el colaborador.

a.1.2.3.2) Prueba de habilidades cognitivas

Es un instrumento que se diseña de acuerdo a la especificación del puesto a desempeñar y sirve para evaluar las distintas formas de pensamiento que el candidato utiliza para organizar y procesar la información necesaria para ejecutar las actividades a su cargo. “Las pruebas cognitivas incluyen las de habilidades de razonamiento general (inteligencia) y las de habilidades mentales específicas, como la memoria y el razonamiento inductivo”. (6:221)

Este tipo de prueba está diseñada para medir los conocimientos de un colaborador en un área específica, la prueba se le proporciona de forma individual para su resolución, por lo que el resultado obtenido establece el potencial intelectual de la

persona y con ello se establece si cumple los requisitos mínimos para el desarrollo eficiente de las atribuciones que se le encomendarán, por lo que es apropiada para candidatos sin experiencia.

Por ello, se ha considerado como una de las pruebas que debe implementar la organización para predecir el desempeño laboral de los futuros colaboradores, porque evalúa la capacidad de adquirir y aplicar los conocimientos obtenidos, la facultad de pensar, razonar y comprender las experiencias vividas y sacar provecho de ellas en la resolución de problemas que puede enfrentar el candidato durante el desarrollo de las actividades en la jornada laboral.

a.1.2.4) Entrevista de candidatos

Una entrevista de selección es un procedimiento diseñado para indagar sobre las experiencias, habilidades, conocimientos, competencias, referencias laborales y personales del candidato. La técnica es utilizada para verificar si los candidatos reclutados cumplen los requisitos y calificaciones solicitadas en el medio de reclutamiento. “Una entrevista obtiene información de una persona a través de respuestas orales a preguntas orales”. (6:254)

La organización debe reconocer que la entrevista es una de las fases importantes que integran el proceso de selección, en virtud de que el entrevistador decidirá por el comportamiento, las respuestas que el interlocutor proporcione y la presentación personal del candidato, si es idóneo para el puesto que solicita. Por ende, su objetivo es obtener la mayor cantidad de información posible a través de una serie de preguntas que confirmarán el desempeño laboral futuro a partir de las respuestas y si el perfil profesional concuerda con lo que requiere el puesto.

Las entrevistas pueden clasificarse de acuerdo a su contenido, esta puede ser situacional cuando las preguntas que se realizan cuestionan al candidato sobre su conducta en alguna situación dada; así mismo es conductual, al preguntar al entrevistado cómo reaccionó en situaciones reales del pasado. Por ende, estas son las que fundamentarán la propuesta.

a.1.2.5) Decisión de selección

“Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. La asignación de la persona que toma esta decisión depende de la organización de la empresa; puede ser el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la empresa”. (7:256)

Esta actividad señala el final del proceso de selección y consiste en decidir si se contrata o no al solicitante. La persona seleccionada posee las características afines al puesto vacante, por lo que al transcurrir el período de prueba reglamentario, se firmará un contrato donde las dos partes interesadas acuerden sus derechos y obligaciones al realizar un determinado trabajo. Al finalizar el proceso conviene comunicarse con las personas que no fueron seleccionadas para agradecer su participación, con el propósito de mantener la imagen de la organización.

a.1.2.6) Certificaciones médicas

“Determina que el aspirante califica para los requerimientos físicos de la posición y para descubrir alguna limitación médica que deba tenerse en cuenta para la colocación. Al identificar problemas de salud, puede reducir el ausentismo, accidentes y detectar enfermedades transmisibles que pudieran ser desconocidas por el aspirante”. (4:238)

Toda vez el empleador haya ofrecido el trabajo a la persona, el siguiente paso en el proceso de selección es solicitar las certificaciones médicas necesarias para verificar el estado de salud y condición física del colaborador, esto se realiza con el fin de determinar si tiene la capacidad física necesaria para el desempeño de sus atribuciones en el puesto de trabajo.

En esta etapa posterior a la decisión de contratación, la empresa aún busca elegir al mejor candidato para ocupar el puesto, en virtud que del colaborador depende el funcionamiento de la organización y es la imagen de la empresa, por ello en esta fase se descartan aquellas personas que estén propensas a sufrir algún daños en la ejecución de las atribuciones o agravar una condición física existente.

Esta herramienta tiene un fin específico y no debe utilizarse para rechazar al candidato injustificadamente, por lo que la organización tiene que solicitar únicamente las certificaciones médicas estrictamente necesarias para asegurar el correcto desempeño en el puesto de trabajo.

a.2) Procesos para organizar a las personas

“Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño”. (3:15)

Coordina acciones entre el personal contratado y la estructura organizacional, con el propósito de cumplir las metas y objetivos de las actividades realizadas. La coordinación se logra por medio de la orientación o inducción del personal, el diseño de puestos y la evaluación del desempeño.

Para efectos de investigación se define la siguiente:

a.2.1) Inducción o incorporación del personal

Significa proporcionar “información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.”. (5:235)

El proceso de orientación y ubicación, está destinado a los nuevos integrantes de la organización con el propósito de brindar información básica para familiarizar al colaborador con los antecedentes de la empresa, cultura, filosofía empresarial, políticas, estructura organizacional, lenguaje habitual, fechas de pago, horarios de trabajo, vacaciones y prestaciones laborales. Toda organización se encuentra “compuestas por personas, funcionan cuando en sus puestos de trabajo tienen personas capaces de un correcto desempeño de las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas”. (3:172)

Por ello, la información organizacional y del puesto de trabajo se tiene que transmitir con claridad, para que exista una adecuada coordinación e integración

del recurso humano, condiciones básicas para el buen funcionamiento de la empresa.

Para que la organización pueda brindar información precisa y clara para que el empleado comprenda a la organización de manera amplia y prepararlo para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo se utilizará un Programa de inducción el que se especifica a continuación:

a.2.1.1) Inducción general

“Consiste en dar información general acerca de la empresa. Entre otros puntos se encuentran: una breve historia de la empresa, su giro, filiales (si existen), cantidad de personas que ahí laboran, organigramas, entre otros”. (7:336)

El programa se diseña para proporcionar información general de la organización y podrá durar desde medio día hasta varios días si se requiere, donde se conocerán asuntos organizacionales, beneficios ofrecidos, relaciones con los colaboradores y deberes del participante. Para que sea exitoso el nuevo trabajador tiene que sentirse bienvenido, conocer en un sentido amplio su puesto, saber lo que se espera de él, en cuanto a desempeño y comportamiento e iniciar su presentación con sus compañeros.

La organización al diseñar el programa de inducción, tiene que considerar que este debe permitir crear de manera rápida un sentido de afinidad y permanencia, que evite el riesgo que el nuevo colaborador pueda abandonar a la organización durante su adaptación a ella. Por lo que el contenido de información mínimo que debe transmitir es el siguiente:

a.2.1.1.1) Asuntos organizacionales

Se transmite por medio de una conferencia inicial al colaborador antes de integrarse al puesto, donde se le exponen información relacionada con las costumbres, tradiciones, filosofía, hábitos y valores que hacen diferente a la organización. Estos elementos contienen de forma intrínseca la visión de los

fundadores, así como el estilo de dirección. Estos influyen en el comportamiento de las personas, por ello el nuevo miembro tiene que conocer su existencia, para integrarse de una forma más sencilla.

El propósito de transmitir este tipo de información es para que el nuevo colaborador se identifique con la organización, transmitiéndoles cómo se hacen las cosas, forma de vestir e inclusive la manera de hablar.

a.2.1.1.1) Manual de bienvenida

El documento sirve de apoyo al nuevo miembro ya que forma parte del programa de inducción, presenta información sobre la empresa para orientar e integrar a la persona la cultura organizacional de manera sencilla.

Entre los objetivos para su implementación se encuentran; entusiasmar al colaborador al describir la cultura organizacional; orienta y ofrece datos complementarios sobre la empresa; forma y promueve una integración eficaz al puesto; ayuda a incrementar la productividad al preparar al trabajador para que utilice su máximo potencial. Para el cumplimiento de ello el manual de bienvenida debe estar formado por la carta de bienvenida realizada por el gerente general, antecedentes de la empresa, filosofía organizacional, horarios laborales, beneficios adicionales y mensaje de despedida.

Su utilización apoyará a la organización a brindarle a los colaboradores de reciente ingreso una correcta orientación a la empresa y al puesto de trabajo, así mismo, facilitará un material escrito que sirva de guía y fuente de información sin importar el puesto que ocupe la persona que lo consulte.

a.2.1.2) Inducción específica

Es la orientación del nuevo colaborador sobre aspectos específicos del puesto de trabajo como: el departamento, ubicación, normas de seguridad, horarios laborales, comedor, servicios sanitarios y presentación antes sus compañeros de

trabajo. Por lo que el contenido de información mínimo que debe transmitir es el siguiente:

a.2.1.2.1) Inducción al departamento

Es el proceso donde el nuevo miembro conoce al jefe inmediato, compañeros, instalaciones, obligaciones y deberes del puesto. Es cuando el colaborador se siente a gusto en la organización, en virtud que su desempeño depende del grado de conocimiento que tiene sobre su quehacer. Por ello “para reducir la ansiedad que experimenta el nuevo empleado, la empresa debe tomar medidas para integrarlo a la organización”. (13:220)

El jefe inmediato tiene la responsabilidad de presentar al nuevo miembro con los jefes de área, compañeros de trabajo y todo aquel personal que se relaciona directamente con el puesto como guardias de seguridad, mensajeros, personal de mantenimientos, entre otros. También, de forma general se delega a un colaborador con experiencia que transmita y capacite al empleado de nuevo ingreso sobre los procedimientos y políticas para la ejecución efectiva de las atribuciones del puesto de trabajo.

a.2.1.2.2) Inducción al puesto

Es conocer el objetivo fundamental de la existencia del puesto de trabajo y lo que se espera de él. El conocimiento de esta información permite obtener resultados satisfactorios en menor tiempo y con calidad, al ayudar a que el colaborador desempeñe sus atribuciones de forma cómoda, eficaz y competitiva. Por lo que es necesario que “desde el principio, el nuevo empleado conozca cómo se adapta su empleo con la estructura y las metas organizacionales de la empresa”. (13:220)

El jefe del departamento es responsable de dictarle las directrices habituales y más importantes del puesto de trabajo, así como manifestarle los resultados que se esperan del colaborador.

a.2.1.3) Evaluación

“Conjunto de métodos basados en la comparación del desempeño de una persona con el de sus compañeros de trabajo”. (14:550)

Es una valoración entre el resultado esperado y el real que un colaborador al finalizar el proceso de inducción obtiene para asegurar que la integración al puesto que le proporciona la organización se realiza de manera eficaz. Se realiza varias semanas después de integrar al nuevo miembro al puesto de trabajo, para reafirmar si la información que se le transmitió durante el proceso quedo clara, en caso contrario se iniciarían las medidas correctivas para fortalecer los conocimientos transmitidos.

Al corroborar que el personal se encuentra preparado para ejecutar y asumir las responsabilidades del cargo, la organización obtendrá la seguridad que el nuevo integrante tendrá un alto desempeño, productividad en el área y la permanencia a largo plazo de la persona en el puesto.

a.3) Rotación de personal

Es el término que se emplea para nombrar la desvinculación de un empleado y su remplazo para ocupar el puesto de trabajo que quedó vacante. Se puede dar de dos formas: el voluntario, cuando el colaborador decide dejar a la organización al encontrar otro trabajo superior o que se adapte mejor a su rutina; o el involuntario, que se presenta cuando la empresa toma la decisión de prescindir de la persona al existir una evaluación desfavorables que provoca su despido.

Para determinar el porcentaje de rotación que presenta la organización se realiza un cálculo que se “basa en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso determinado y en términos porcentuales”. (4:118)

Es decir, el indicador mide el porcentaje de personas que se desvinculan y admiten en la organización. Si el resultado de esta proporción es bajo, se considera como

estancamiento y si es excesivo se supone perjudicial, debido a que se presume inestabilidad en la empresa.

La fórmula que se aplica es la siguiente:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Núm. de empleados separados}}{\text{Promedio efectivo de la organización}}$$

Dónde:

Empleados separados = Cantidad total de bajas, renuncias, despidos, abandonos, entre otros. Durante el período estipulado.

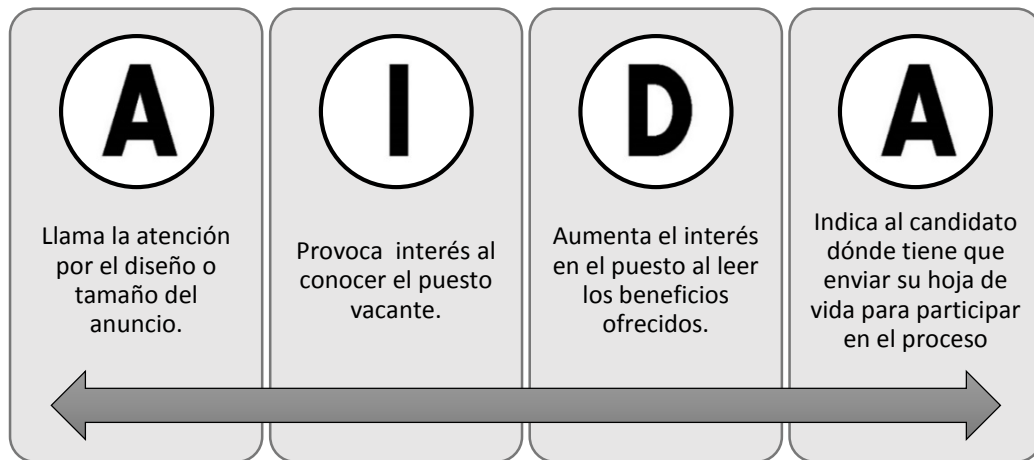
Promedio efectivo = Cantidad promedio de colaboradores que laboran durante determinado período en la organización.

La organización debe saber que cuando el índice de rotación de personal se presenta alto se considera que es el efecto que resulta de una mala supervisión del trabajo, clima laboral desfavorable, inadecuada integración al puesto, proceso de selección inapropiado, falta de crecimiento personal y profesional, entre otras variables que pueden surgir en la organización. Y que la situación de rotación afecta el negocio, rendimiento de los colaboradores, cultura organizacional, la imagen de la empresa y por ende, el incremento de los costos al repetir constantemente el proceso de reclutamiento, selección e inducción a la empresa.

a.4) Técnica AIDA

Es el acrónimo empleado para describir la técnica utilizada para la creación de mensajes publicitarios. Describe los elementos básicos que tienen que contener los anuncios para transmitir de forma efectiva un mensaje e influir en las decisiones de adquisición de un bien, servicio o aplicar a una plaza vacante.

Gráfica 3 Técnica AIDA



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

En cada anuncio diseñado para el reclutamiento de personal, se debe incluir los siguientes factores para obtener una respuesta favorable en la cantidad de candidatos influidos y poder de esta manera abastecer de aspirantes al proceso de incorporación de recurso humano que se implementa. Estos factores son:

Atención (A): tiene que llamar la atención de los candidatos, puede ser por el tamaño y claridad gráfica del anuncio. Los colores a utilizar deben ser los que representan a la Cooperativa de Consumo en este caso azul y verde.

Interés (I): debe generar interés a participar en la obtención del puesto, al hablar de la naturaleza desafiante de las actividades. Por ende, el tamaño del texto que exprese la plaza a ocupar debe de ser mayor que el texto circundante.

Deseo (D): tiene que aumentar el interés del aspirante al mencionar aspectos como la satisfacción en el trabajo, el desarrollo de la carrera y los beneficios ofrecidos. También en este apartado se incluye el logotipo, el cual da a conocer el posicionamiento de la organización.

Acción (A): invita al candidato a realizar la acción, es decir, el envío de su currículum vitae o presentarse a las instalaciones. Es importante que se agregue al anuncio la dirección de correo electrónico o la dirección donde se recibirá la papelería de los aspirantes a un puesto de trabajo.

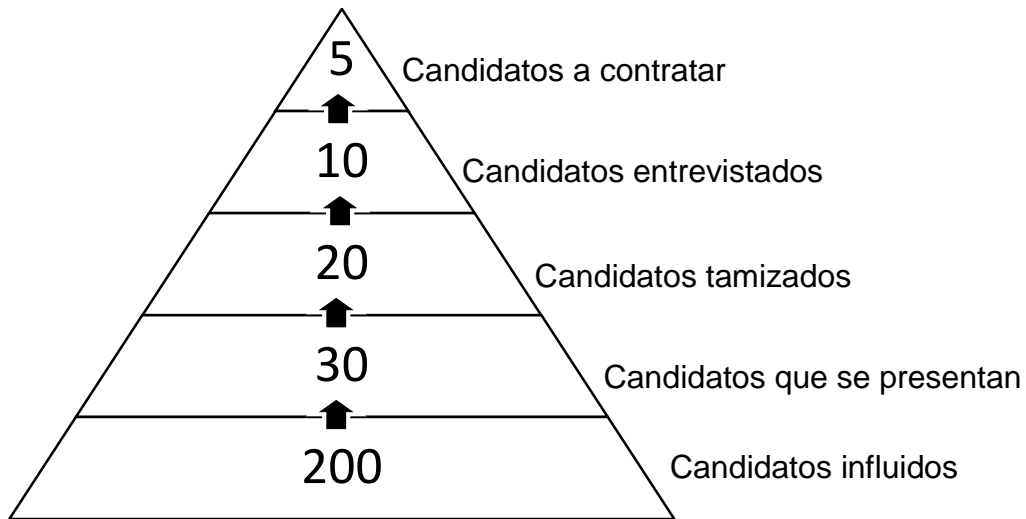
La técnica AIDA es fundamental para que la Cooperativa de Consumo transmita de forma efectiva la vacante, a través de la ofertas de empleo que transmitirá en los diferentes medios que ha de utilizar durante el proceso de reclutamiento, por esta razón es necesario que cada anuncio llame la atención, genere interés, incremente el deseo e influya al candidato a actuar y participar en el proceso.

a.5) Pirámide selectiva del rendimiento

“Muestra gráficamente el número de nuevos contactos que hay que generar mediante esfuerzos de reclutamiento para contratar al número requerido de empleados”. (4:121)

Es una herramienta objetiva, profesional y precisa utilizada para calcular y estimar a través de criterios de filtrado el número de candidatos requerido para formar parte de las diversas fases que conforman el proceso de integración. En sus diferentes niveles registra la cantidad de aspirantes influidos por los distintos métodos de reclutamiento utilizados, los que llenan solicitud de empleo, postulantes preseleccionados, entrevistados y por último las personas idóneas para su contratación.

Gráfica 4
Pirámide selectiva de rendimiento



Fuente: Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano. 2009. Página 127.

En este sentido, la organización podrá utilizar la pirámide selectiva de rendimiento para estimar la cantidad de personas que se necesita tener en cada fase de su proceso de integración para que este sea efectivo, con base en la información obtenida se estimará y determinará la cantidad de recursos materiales necesarios que se implementarán durante el desarrollo del proceso.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL, PARA UNA COOPERATIVA DE CONSUMO

El presente capítulo tiene como objetivo dar a conocer los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en una Cooperativa de Consumo en relación a la situación actual del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal que aplican en la organización.

2.1 Metodología de investigación

Para reunir, procesar e interpretar los datos obtenidos en el trabajo de campo, se utilizó el método científico en sus tres fases: indagadora, al recolectar información a través de la entrevista preliminar, observación y bibliografía relacionada con el problema planteado; demostrativa, realizada mediante el trabajo de campo que servirá de base para efectuar los procesos de análisis, síntesis, abstracción y comparación que se presentan con los elementos teóricos administrativos; por último, la expositiva, al presentar el informe final, donde se expondrán los resultados de la investigación y la comprobación de la hipótesis.

Se utilizaron las siguientes técnicas: el censo donde se proporcionó un cuestionario a todos los integrantes de la organización y se conformó de la siguiente manera; 46 colaboradores brindaron su percepción sobre los procesos de incorporación; 4 personas que tienen los puestos de Jefes de Área y 1 persona que se desempeña como Gerente General. Se hace mención que la cantidad de personal operativo se redujo de 49 personas a 46, desde que inició la investigación hasta la presentación del informe, por lo que para mostrar los hallazgos del capítulo II se presentan los resultados obtenidos por 51 colaboradores que integra actualmente la empresa.

Para la validación del cuestionario, se realizó una prueba piloto para identificar y eliminar problemas en la boleta de investigación, se aplicó a 10 personas para

confirmar si los involucrados comprendieron el objetivo, claridad de redacción, vocabulario, respuestas relacionadas con su experiencia al ingresar a la empresa y si se pasaron por alto respuestas o temas de importancia. Se detectaron principalmente palabras demasiado técnicas por lo que los participantes no comprendían a cabalidad lo que se les consultaba y se realizaron los cambios pertinentes. Las interrogantes del cuestionario consistían en 95% de preguntas cerradas que permitían identificar lo positivo y negativo de las actividades de incorporación del personal y en una menor medida preguntas abiertas donde los colaboradores detallaba con sus palabras temas puntuales de la organización.

La recolección de datos se llevó a cabo con presencia del investigador para reducir los errores en llenar la encuesta, minimizar el tiempo que el personal se encontraba fuera del puesto de trabajo y resolver cualquier duda que llegará a surgir.

Se obtuvo información adicional por medio de una boleta de entrevista que se implementó con el fin de corroborar la información obtenida, se realizó a 4 personas representadas por los Jefes de Área que son la fuente principal de información y al Gerente General en una menor medida debido a que tiene poco tiempo de haber ocupado el puesto, en este caso los resultados obtenidos del gerente se unificaron con la información proporcionada por los Jefes de Área. Por último, la observación directa, para identificar aspectos relevantes en las actividades de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Durante el proceso investigativo se emplearon los siguientes instrumentos: el cuestionario estructurado, formado por preguntas con respuesta cerrada y que permitieron identificar las posibles deficiencias del proceso de integración; la boleta de entrevista, estructurada en función de los objetivos e hipótesis de investigación, para la comprobación de la información obtenida de los colaboradores; la guía de observación, empleada para corroborar aspectos relevantes que surgieron en la encuesta y entrevista.

2.2 Antecedentes de la empresa

La unidad de análisis inicia operaciones en el año 1987 en el municipio de Amatitlán y forma parte de una Cooperativa de Ahorro y Crédito fundada en 1965, por la inquietud de un grupo de personas visionarias que pertenecían a la Parroquia Católica Rural del pueblo y que con el apoyo del Presbítero, lograron reunir un capital de Q126.00 para su funcionamiento. Impulsada por las necesidades de la localidad, se creó la Cooperativa de Consumo, que inició sus actividades como tienda de barrio con una sola forma de pago (efectivo) y con un dependiente que brindaba atención directa y especializada. Inspirada por ideales de mejorar la comunidad, ofreció principalmente, fertilizantes, maíz, frijol y otros artículos de primera necesidad.

Después de 31 años de estar en el mercado guatemalteco se ha convertido en un establecimiento comercial de venta al consumidor final, que trabaja con un sistema de autoservicio y brinda distintas facilidades de pago. Entre la variedad de productos que ofrece se encuentran alimentos, artículos de farmacia e higiene personal, juguetería, librería, limpieza, entre otros. Sus precios bajos, descuentos y cooperación en el desarrollo económico-social de sus clientes y socios, son características que la distinguen. En la actualidad atiende a más de 500 personas diariamente y se conforma por 17 puestos, con 51 colaboradores distribuidos en las áreas de Gerencia General, Contabilidad, Bodega, Caja, Góndola, Seguridad y Conserjería.

2.2.1 Filosofía organizacional

La filosofía que define las acciones para cumplir con los objetivos de la unidad de análisis respecto al giro de negocio a la que se dedica y que genera coordinación entre actividades y colaboradores, no está determinada formalmente, pero con base en la información en el trabajo de campo se obtuvo de forma preliminar la siguiente:

- **Misión**

Contribuir con el desarrollo económico y social de las personas asociadas, al ofrecer productos de primera necesidad a precios accesibles.

- **Visión**

Ser la Cooperativa de Consumo líder a nivel nacional, enfocada en apoyar la economía familiar de los socios que la integran.

- **Valores**

Con base en la investigación se establecen los siguientes:

- **Cooperación:** conjunto de acciones y esfuerzo que de forma conjunta con otras personas, se realiza para cumplir un objetivo en común.
- **Honestidad:** cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse de manera coherente en relación con la verdad y justicia, respetándose a sí mismo y a sus semejantes.
- **Respeto:** condición humana para reconocer, aceptar y valorar a las personas por su género, costumbre, religión, opinión, entre otros.
- **Confianza:** seguridad que un individuo le tiene a otra persona o en sí mismo, constituye la base para superar dificultades.
- **Empatía:** cualidad de captar información respecto al lenguaje no verbal, tono de voz, postura y expresiones que otras personas demuestran al experimentar alguna circunstancia.

2.2.2 Estructura organizativa

La Cooperativa de Consumo está integrada por 17 puestos de trabajo y tres niveles jerárquicos, constituidos por el Gerente General, que incorpora el nivel superior o estratégico; los Jefes de Área que representan el nivel táctico o medio y por último, se encuentran el nivel inferior u operativo integrado por los colaboradores. De tal forma que, estos reportan sus atribuciones a un Jefe Inmediato que a su vez informa sus actividades a un superior.

A continuación se presenta los puestos que conforman la organización:

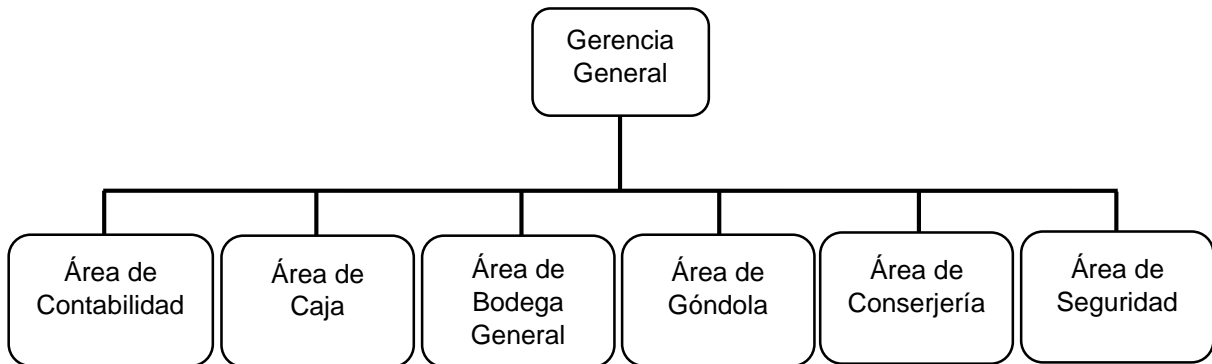
Cuadro 1
Puestos y plazas
Cooperativa de Consumo

No	Puesto	Plazas
Nivel estratégico		
1	Gerente General	1
Nivel táctico		
2	Jefe de Contabilidad	1
3	Jefe de Caja	1
4	Jefe de Góndola	1
5	Jefe de Bodega General	1
Nivel operativo		
6	Encargado de Kardex	1
7	Encargado de Inventario	1
8	Cajero	14
9	Encargado de Paquetería	1
10	Encargado de Bebidas	6
11	Encargado de Parqueo	2
12	Encargado de Bodega de Granos	2
13	Dependiente	12
14	Bodeguero	4
15	Guardia de Seguridad	1
16	Conserje	2
Total		51

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

La Cooperativa de Consumo cuenta con una estructura organizacional vertical que muestra las unidades administrativas que la integran y su relación de jerarquía, por lo que con base en la investigación, la representación gráfica de las áreas que forman a la empresa es la siguiente:

Gráfica 5
Organigrama general actual
Cooperativa de Consumo



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

2.3 Situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal

Los resultados obtenidos en la investigación de campo del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal se presentan a continuación:

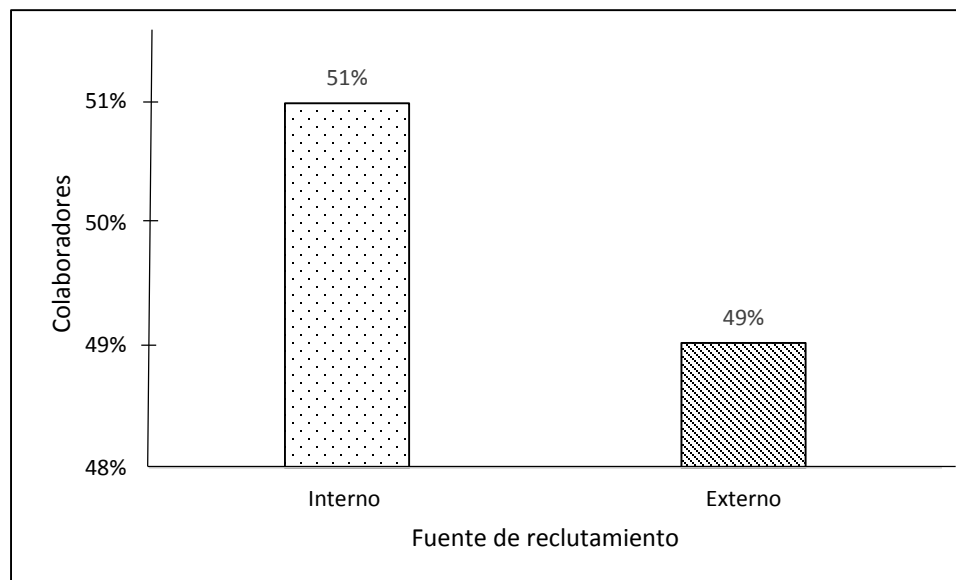
2.3.1 Proceso de reclutamiento

Se determinó que la organización no tiene un proceso de reclutamiento definido para atraer a personal idóneo para ocupar las plazas de trabajo disponibles. El responsable de llevar a cabo las actividades es el Jefe de Caja, que las ejecuta de acuerdo a su disposición, por lo que no cumple su objetivo de atraer candidatos potencialmente calificados.

2.3.1.1 Fuentes de reclutamiento

Con base en la información obtenida en el proceso de investigación las fuentes de reclutamiento que la organización utiliza para obtener el recurso humano son las siguientes:

Gráfica 6
Fuentes de reclutamiento
Cooperativa de Consumo



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

La fuente de reclutamiento que utiliza la organización inicialmente como lo muestra la gráfica anterior, es interno, donde el 51% de los colaboradores al existir un puesto vacante fueron ascendidos o trasladados, por lo que afirman que actualmente se desempeñan en otro puesto al que inicialmente fueron contratados. Por lo consiguiente, la fuente de reclutamiento externa representada por el 49%, se implementa al momento de haber efectuado el traslado de un puesto a otro, la cual crea una nueva vacante que tiene que sustituirse con nuevo recurso humano.

Los Jefes de Área afirman que para iniciar las actividades de reclutamiento debe estar autorizado por el Gerente General, quien informa al Jefe de Caja que puede proceder a realizarlo. La principal fuente de reclutamiento que utiliza la Cooperativa de Consumo, es interno, esto puede surgir como referencias que hacen los colaboradores a otros de su área al existir una plaza vacante, ascensos a puestos de supervisión, transferencias de un área operativa a otra o hacia las administrativas. La razón para emplearlo consiste en que es de forma rápida y la

persona que solicita ocupar la plaza es conocida, de manera que ya tiene conocimiento de las actividades y de la forma cómo se efectúan. El reclutamiento externo de candidatos se utiliza para cubrir plazas donde no haya colaborador que quiera ocupar el puesto de trabajo o en caso donde no esté capacitado para realizarlo.

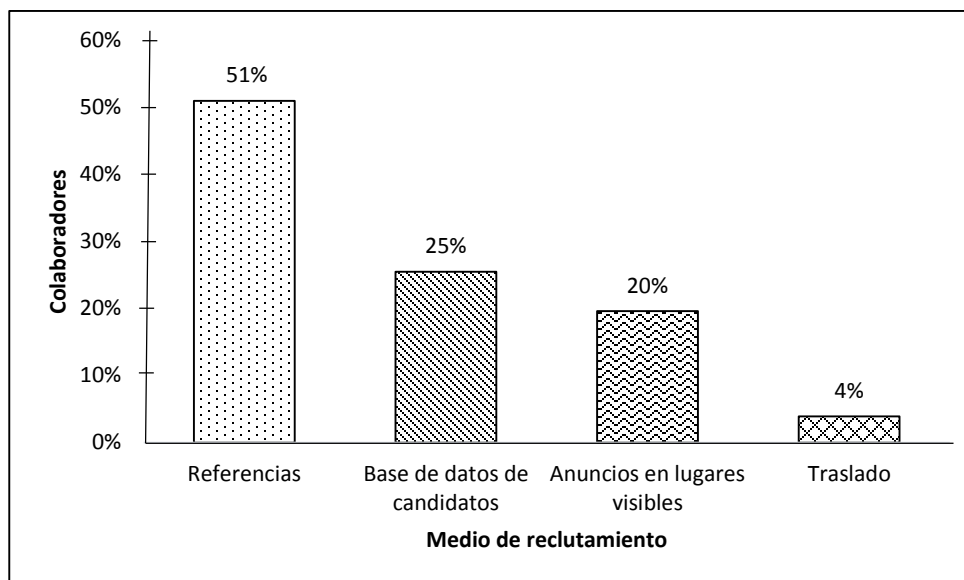
Al efectuarse la observación se hace constancia que el reclutamiento mixto es el que se utiliza para contratar al personal y procede en el siguiente orden: reclutamiento interno seguido del externo. La empresa prioriza al empleado sobre los candidatos externos y busca aprovechar el potencial humano al motivar y fomentar el desarrollo profesional.

Al surgir una vacante, la organización busca cubrirla de forma inmediata al remplazar al colaborador que ha dejado el puesto de trabajo con una persona de otra área. El traslado efectuado crea una nueva vacante, pero ésta no se cubre de inmediato. El período utilizado para ocupar la nueva vacante está en función del puesto en el que surge, por lo que Caja y Contabilidad representan prioridad sobre cualquier otra área y son principalmente donde se utilizan los traslados y ascensos, debido al grado de responsabilidad de las funciones que desarrollan. Las áreas de Góndola y Bodega General son las que acogen al nuevo personal que fue seleccionado de la base de datos física y atraídos por los anuncios de empleo.

2.3.1.2 Medios de reclutamiento

Los medios de reclutamiento que implementan la Cooperativa de Consumo para atraer a candidatos para ocupar los puestos de trabajo disponibles son los siguientes:

Gráfica 7
Medios de reclutamiento
Cooperativa de Consumo



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

Los resultados que se observan en la gráfica 7 muestran que el primer medio utilizado para reclutar recurso humano es a través de las referencias personales que representa el 51% de los resultados, los candidatos atraídos conocen de manera anticipada las exigencias del cargo y los resultados esperados del puesto, por lo que se les facilita la integración en la organización; el segundo medio implementado consiste en la revisión de las solicitudes de empleo de procesos anteriores o currículum vitae que personas de manera espontánea han dejado en las instalaciones al no existir oportunidad laboral, la atracción de personal por esta base de datos física representa un 25% de las personas contratadas; el tercer medio de reclutamiento utilizado está constituido por anuncios en lugares visibles que representan el 20%, donde se determinó que existen colaboradores que se enteraron de las vacante a través de un anuncio colocado en la entrada de la organización, por lo que solicitaron empleo; el cuarto y último medio representa el 4% del personal que asevera que fueron trasladados de áreas administrativas al puesto que ocupan actualmente en la Cooperativa de Consumo.

Los Jefes de Área afirman que el medio que utilizan para contar con candidatos para cubrir los puestos, son a través de las recomendaciones que realizan los colaboradores, debido a que estos aspirantes tienen igual o mayor preparación académica y profesional a la requerida por el puesto, por lo que se presupone que el desempeño es mejor. El otro medio de reclutamiento empleado, consiste en la consulta de los currículum vitae que las personas han dejado en reclutamientos anteriores o de manera espontánea, de tal forma que al encontrar un perfil que tenga los requisitos necesarios para ocupar el puesto, es contactado.

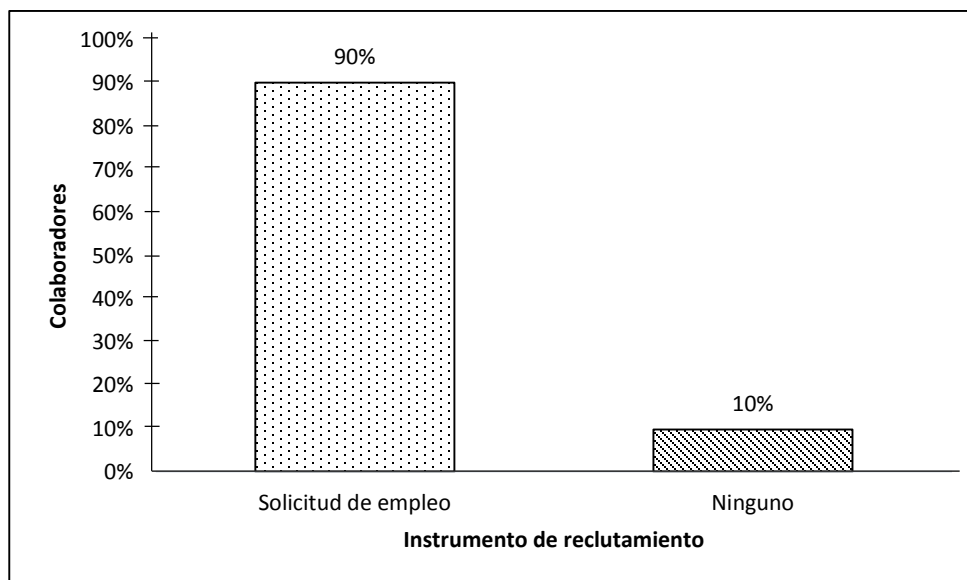
Durante la observación se verificó, que los únicos medios utilizados recientemente son las referencias y la búsqueda en la base de datos física, sin embargo, al surgir una vacante el Jefe de Caja inicialmente utiliza el reclutamiento por referencias personales, pero transmite la oferta laboral de manera verbal a colaboradores de confianza, los que le indican si tienen conocimiento de candidatos potenciales para el puesto. En el caso de no encontrar a postulantes, se realiza una revisión de la documentación obtenida en reclutamientos anteriores como las solicitudes de empleo o las hojas de vida que han sido archivadas. Con ello se busca integrar nuevas habilidades y experiencias en la organización, pero al desconocer la cultura y las actividades que se realizan en cada una de las áreas, son destinados a puestos de menor responsabilidad en lo que incrementan su desempeño laboral.

Estas acciones demuestran que se carecen de los instrumentos necesarios para almacenar la información de candidatos calificados y comunicar de manera adecuada la existencia de puesto de trabajo en la organización.

2.3.1.3 Instrumento de reclutamiento

Durante la investigación se estableció que para recolectar la información de los candidatos influidos por los medios de reclutamiento empleados se utiliza la solicitud de empleo. Los resultados se visualización a continuación:

Gráfica 8
Instrumento de reclutamiento
Cooperativa de Consumo



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

La gráfica anterior muestra que el 90% de los colaboradores indican que al acercarse a la organización al tener conocimiento de la existencia de alguna vacante, les fue proporcionado un formulario de solicitud de empleo donde llenaron los campos de información de datos personales, escolaridad, experiencia profesional y referencias laborales. En cuanto el 10% afirma que no llenaron ningún documento de ese tipo y se estableció, que por el tiempo que llevan en la organización, este instrumento no era utilizado y que se comenzó a emplear años después de que ellos empezaron a laborar.

Los Jefes de Área indican que durante el reclutamiento, el instrumento destinado a este fin es la solicitud de empleo para conocer anticipadamente a la persona que desea desempeñar un puesto en la organización. Esta se entrega a cada solicitante para que complete los módulos con su información personal. De manera que el Jefe de Caja encargado de seleccionar de forma preliminar a los candidatos pueda emitir juicio si la persona tiene las habilidades y destrezas necesarias que

requiere el puesto para ser desempeñado. También es utilizada para realizar la entrevista de selección y cuestionar al aspirante sobre la información que se requiere. Actualmente este documento es obligatorio para todo empleado, en virtud que es necesario para completar el expediente del colaborador y dar inicio a las gestiones de contratación.

En la observación se corroboró, que el formulario de solicitud es obligatorio para toda aquella persona que desee ocupar un puesto de trabajo, debido a que es utilizado como guía para realizar la entrevista de selección. Sin embargo, este instrumento recopila datos básicos de los aspirantes, por lo que no aporta mayor información que pueda utilizarse para conocer a profundidad a la persona durante la entrevista.

A continuación se presenta la solicitud de empleo que utiliza la empresa.

Formato 1
Solicitud de empleo actual
Cooperativa de Consumo

LOGO 1	LOGO 2			FOTO						
SOLICITUD DE EMPLEO										
INFORMACIÓN DEL CANDIDATO				<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">Fecha</td> </tr> </table>				Fecha		
Fecha										
DATOS GENERALES										
Puesto que solicita:										
INFORMACIÓN DEL CANDIDATO										
Apellido		Nombre								
Apellido de Casada										
Fecha de Nacimiento		Edad								
No de DPI		No de Cedula		Reg. No.						
Dirección										
Ciudad		Departamento								
Teléfono		Dirección de e-mail								
Cuenta de Twitter		Cuenta de Facebook								
Fecha disponible		Expectativa Salarial		Q						

LOGO 1	LOGO 2		
¿Ha trabajado para la cooperativa?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Si es así, ¿cuándo?	
Si su respuesta es (SI) quien fue su supervisor?			
¿Le han acusado de algún delito alguna vez?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	En caso afirmativo, explíquelo en una hoja separada	
¿Existe alguna demanda crediticia en su contra?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	En caso afirmativo, explíquelo en una hoja separada	

Una respuesta afirmativa no le descalifica automáticamente para una posición, Cada caso se examinara de manera individual

INFORMACIÓN FAMILIAR		
Nombre de la Esposa(o)	Nombre de los Hijos	Nombre de los Padres

INFORMACIÓN ACADÉMICA				
Grado Académico	Nombre de la Institución Educativa	Desde (año)	Hasta (año)	Se Graduó
Primaria y/o Básico				SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Diversificado				SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Universidad				SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Capacitaciones				

HISTORIA LABORAL (MÁS RECIENTE)					
Compañía				Teléfono	
Jefe Inmediato	Puesto del Jefe Inmediato				
Último Puesto		Salario Inicial Q.		Salario Final Q.	
Desde		Hasta		Motivo de Retiro	
Breve resumen de sus responsabilidades					

HISTORIA LABORAL					
Compañía				Teléfono	
Jefe Inmediato	Puesto del Jefe Inmediato				
Último Puesto		Salario Inicial Q.		Salario Final Q.	
Desde		Hasta		Motivo de Retiro	
Breve resumen de sus responsabilidades					

LOGO 1		LOGO 2	
REFERENCIAS			
Enumere tres (3) referencias quien podamos contactar:			
Nombre		Relación	Teléfono
Nombre		Relación	Teléfono
Nombre		Relación	Teléfono
EN CASO DE EMERGENCIA A QUIEN PODEMOS NOTIFICAR			
Nombre		Relación	Teléfono
RENUNCIA DE RESPONSABILIDAD Y FIRMA			
Las respuestas dadas anteriormente son verdaderas y completas según mi leal saber y entender. La empresa se reserva el derecho de continuar el proceso de verificación de referencias antes, durante y después de haber sido extendida una oferta laboral. Si soy seleccionado(a) para el puesto de trabajo, entiendo que la información falsa o engañosa proporcionada en mi aplicación o entrevista podría ser causa de una acción disciplinaria que incluye la terminación de la relación laboral.			
Firma		Fecha	

Fuente: proporcionado por la Cooperativa de Consumo. Noviembre 2017.

En la Cooperativa de Consumo no existe personal específico para la entrega del instrumento y es proporcionado por cualquier colaborador, sin importar de qué área se trate. En consecuencia, la situación provoca que la solicitud de empleo no llegue de inmediato al solicitante e inclusive se le pide que regrese en otro momento. Además, la solicitud no se llena en las instalaciones de la organización, por lo que el candidato tiene la libertad de llevarse el formulario para completarlo y posteriormente entregarlo, aun cuando el lugar destinado para la recepción de personas ajenas a la empresa está habilitado.

Adicionalmente, las personas interesadas en ocupar una vacante y que llenaron solicitud de empleo, quedan a la espera que el Jefe de Caja que lleva a cabo las

actividades de reclutamiento se comunique para informarles si serán partícipes del proceso, por lo que no notificar a los candidatos provoca que se acerquen a la organización a consultar si se contactarán con ellos para las siguientes etapas. Esta situación señala que no utilizan ningún medio de comunicación para informarles a los interesados si serán tomados en consideración para el puesto.

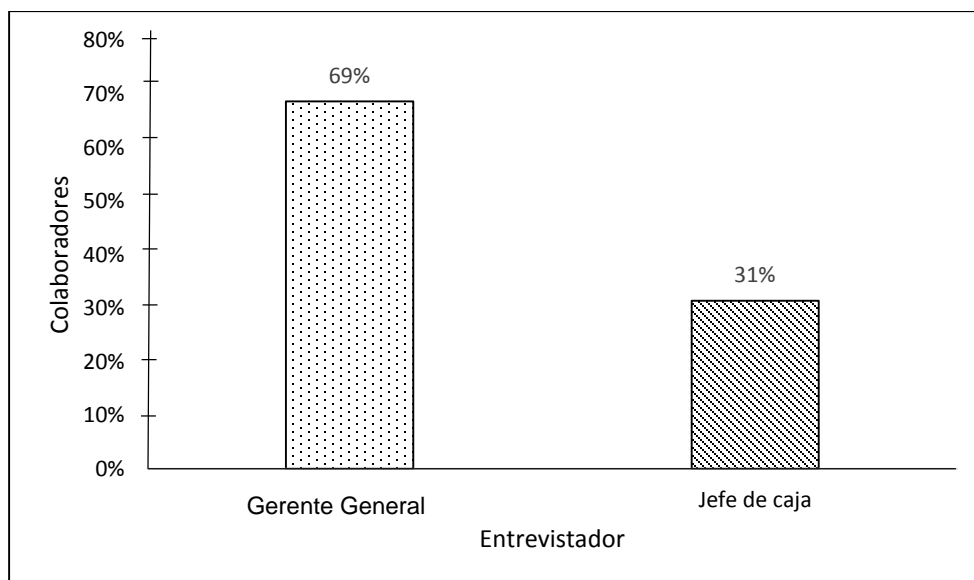
2.3.2 Proceso de selección

Se estableció que los colaboradores que interviene en el proceso son el Gerente General y el Jefe de Caja, que por medio de su experiencia eligen al candidato que consideran idóneo para el puesto, por lo que se determinó que las actividades implementadas no permiten elegir entre los postulantes a aquellos que sus conocimientos, habilidades y destrezas se ajuste a las demandas del puesto de trabajo.

2.3.2.1 Entrevista de selección

Las personas encargadas de la realización de la entrevista de selección en la Cooperativa de Consumo son las siguientes:

Gráfica 9
Entrevista en el proceso de selección
Cooperativa de Consumo



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

La gráfica anterior muestra que el personal afirma que durante el proceso de selección al que se sometieron les fue realizada una entrevista, donde 69% de los colaboradores fueron cuestionados por el Gerente General, responsable de tomar la decisión de contratar, si considera que el candidato tiene las habilidades y destrezas requeridas para el puesto. Además, el 31% de ellos los recibió el Jefe de Caja al ejercer la atribución con previa autorización a razón de que el Gerente se encontraba ausente.

Los Jefes de Área manifiestan que las entrevistas son responsabilidad del Gerente General, dado que es el responsable de aprobar o rechazar la admisión del candidato a la organización y que ellos únicamente se encargan de solicitar personal de forma verbal al tener una vacante, a excepción del Jefe de Caja, que se encuentra en algunas ocasiones presente durante la entrevista. Este brinda su opinión si la persona cumple el perfil requerido para el puesto y en caso de ausencia del Gerente General, ejerce la función con previa autorización.

Al efectuarse la observación se evidenció que la entrevista de trabajo la realiza el Gerente General en compañía del Jefe de Caja, puesto que este último es el encargado de preseleccionar a los aspirantes y su función durante la entrevista es actuar como observador durante el desarrollo de la actividad. La indagación se desarrolla sin estructura, debido a que no sigue un formato establecido y los datos que se solicitan no buscan evaluar objetivamente los conocimientos, habilidades y destrezas de los candidatos de acuerdo al perfil requerido para la plaza.

La información que se obtiene durante la entrevista, en una primera etapa, se fundamenta en la solicitud de empleo y representa los antecedentes del aspirante. Donde se consulta sobre el lugar de residencia, si es cliente o socio de la organización, información familiar, último lugar de trabajo y su razón de retiro. En la segunda etapa se dan a conocer las características principales del trabajo como el área a la que pertenecerá, horario laboral, responsabilidad básica y el día que

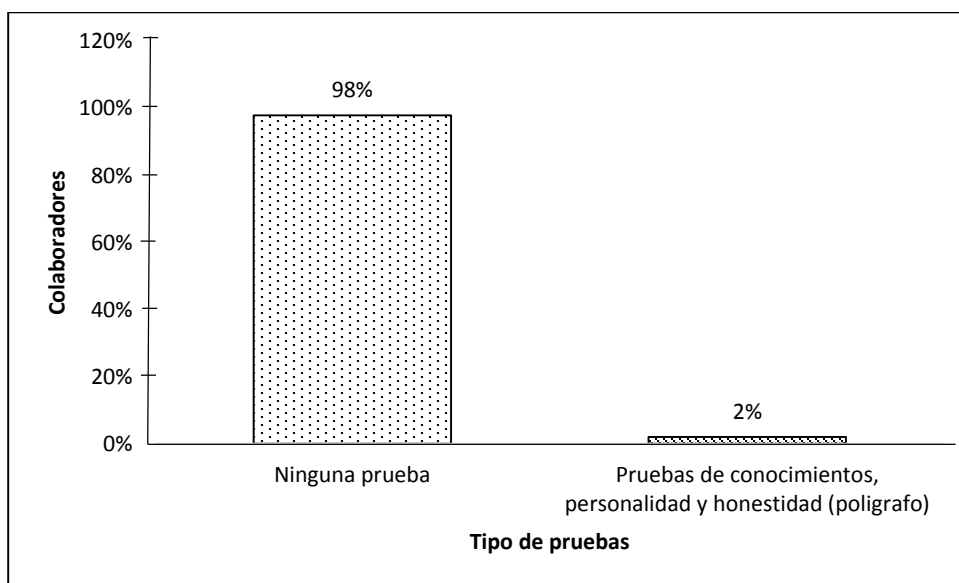
tiene que presentarse, si fuera electo. Por último, un espacio para aclarar dudas que hayan surgido en la entrevista.

Al finalizar la entrevista el Jefe de Caja comparte su opinión si la persona cumple con el perfil requerido para el puesto y de acuerdo al criterio que el Gerente General obtuvo de la persona considera aprobar o rechazar la admisión del candidato a la organización.

2.3.2.2 Pruebas de selección

De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación, se obtuvo información respecto las pruebas implementadas para elegir a los candidatos idóneos para los puestos de trabajo. Los resultados son:

Gráfica 10
Pruebas en el proceso de selección
Cooperativa de Consumo



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

La gráfica 10, muestra que la organización no implementa pruebas que evalúen conocimientos, habilidades o destrezas del candidato antes ser contratados. La falta de utilización de estos instrumentos de selección ha provocado que personas

con mayores capacidades para laborar queden descartadas del proceso y que el personal contratado no se desempeñe de forma eficiente en el puesto de trabajo. Por lo que se hace necesario tener a disposición pruebas de selección, que busque en los aspirantes aquellos rasgos personales requeridos por el puesto o evaluar conocimientos generales obtenidos en los centros académicos y que exigen las responsabilidades del trabajo.

En tanto, los Jefes de Área aseguran que no realizan ningún tipo de prueba al personal, porque los filtros de selección se efectúan con base en la experiencia del Gerente General, que al entrevistar al candidato, busca características similares con aquellos colaboradores que su desempeño y comportamiento se ajuste a lo deseado para la organización. Además, comprenden la importancia de ellas, para garantizar que la persona contratada para el puesto se desempeñe acorde a sus atribuciones.

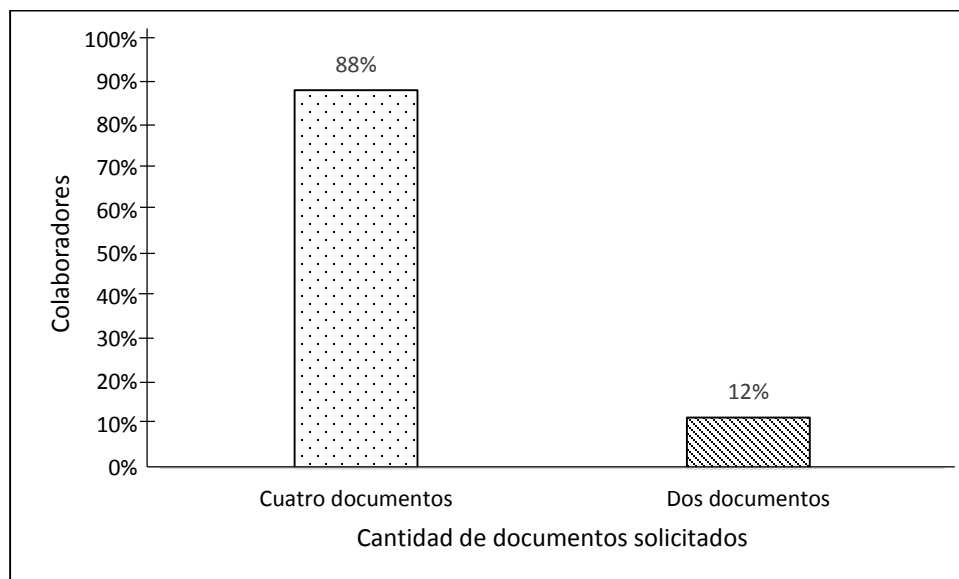
Durante la observación se evidenció que la Cooperativa de Consumo no realiza ningún tipo de prueba. Sin embargo, es necesario mencionar que durante la investigación, la organización prescindió de los servicios profesionales del Gerente General, que ocasionó que no se contara por varios meses con la persona responsable de gestionar la actividad relacionada con la contratación de personal, por lo que se dispuso trasladar la responsabilidad de la función a la Cooperativa de Ahorro y Crédito a la que pertenece la unidad de análisis. Por lo que en los resultados obtenidos de la consulta realizada a los colaboradores, existe un 2% del personal que señala que durante el proceso de selección las pruebas que les realizaron consistían en conocimientos específicos respecto a operaciones financieras como: calcular el interés, monto y tiempo de pago de un crédito bancario. Adicionalmente de forma digital realizaron una prueba donde respondieron una serie de cuestionamientos sobre su personalidad y uno de ellos fue enviado a un centro de evaluación destinado específicamente a realizarse la prueba de polígrafo. Pero los resultados esperados sobre el personal seleccionado

no fueron satisfactorios para las responsabilidades y la naturaleza de la vacante, por lo que en ocasiones se ha prescindido del colaborador.

2.3.2.3 Documentación requerida en la selección de personal

Durante el trabajo de campo se establecieron los documentos que se les solicitaron a los colaboradores durante el desarrollo del proceso de selección. A continuación los resultados:

Gráfica 11
Cantidad de documentos solicitados en el proceso de selección
Cooperativa de Consumo



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

Se verificó que el 88% de los colaboradores informaron que se les solicitó cuatro acreditaciones durante el proceso de selección, estos son representados por la tarjeta de salud y de pulmones, acreditaciones necesarias para confirmar el estado de salud de la persona, también constancias de antecedentes penales y policíacos obligatorios para comprobar que no se encuentran ligados a delitos o procesos judiciales. El 12% de los colaboradores, afirman que antes de ingresar a laborar únicamente entregaron dos certificaciones estos son los antecedentes penales y

policiacos y que años después de haber iniciado labores proporcionaron los documentos que acreditaban su estado de salud. Requisito obligatorio para permanecer en la organización.

Los Jefes de Área informan que durante el proceso de selección los documentos que se solicitan a los candidatos son tarjeta de salud y de pulmones, acreditaciones necesarias para toda persona que quiera comenzar a laborar en un ambiente donde se manejen alimentos. También constancias de antecedentes penales y policiacos obligatorios para aquella persona que solicita un empleo.

En la observación se verificó de forma efectiva que las cuatro acreditaciones mencionadas, son los únicos documentos que se le solicitan al participante en el proceso de selección. De forma general, se entregan copias adjuntas con la solicitud de empleo cuando la persona es recomendada por algún colaborador con el fin de agilizar el proceso.

Después de realizada la entrevista y que el candidato tenga la posibilidad de ser contratado, inicia la verificación de sus datos personales con los documentos judiciales que entregó, en caso de no encontrar problema alguno, se revisan las certificaciones de salud, que pueden provocar el rechazo del candidato si muestran resultados negativos que afecten las condiciones sanitarias obligatorias para realizar el trabajo.

Además, el Jefe de Caja durante la verificación de la información no contacta a las referencias personales o profesionales, por lo que al desconocer que datos solicitar sobre el candidato limitan las posibilidades de obtener información importante, que pueda servir para tener un mejor panorama sobre el comportamiento y desempeño laboral del aspirante. Por lo que se hace necesario establecer instrumentos que validen la información que le proporcionan las referencias y le facilite al Gerente General tomar la decisión de contratación.

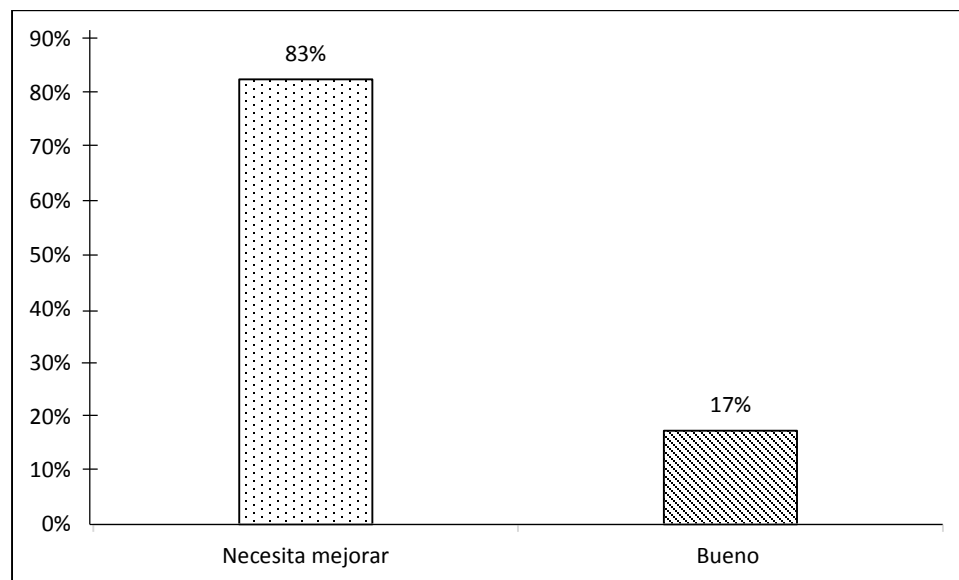
2.3.3 Proceso de inducción

Durante el proceso de investigación se observó la forma de cómo se desarrolla la inducción del recurso humano en la organización, por lo que se estableció que la actividad es delegada a un colaborador con experiencia en el puesto de trabajo, que transmite sus conocimientos de manera práctica y verbal, lo que resulta que la información que se divulga no resulte uniforme y se omitan datos importante de la organización, esto indica que carece de procedimientos e instrumentos técnicos que permitan implementar de manera efectiva la orientación del nuevo colaborador.

2.3.3.1 Percepción del proceso de inducción

Durante la investigación se indagó respecto la apreciación de la efectividad que tiene la inducción de personal impartida en la empresa. El resultado es el siguiente:

Gráfica 12
Percepción del proceso de inducción actual
Cooperativa de Consumo



Fuente: elaboración propia. Enero 2018.

Los resultados muestran que 17% de los colaboradores califican positivo la inducción que se les imparte, he indican que su ejecución se realiza de la mejor manera, porque al ser contratados les acompaña un empleado con experiencia que los impulsa a cumplir las labores y al transcurrir los días aprenden con la práctica lo necesario para realizar las actividades relacionadas con el puesto. En cuanto el 83% consideran que es necesario mejorar, porque la inducción que se les proporciona no considera aspectos generales de la organización, por lo que durante los primeros meses de laborar no tienen conocimiento de cómo otras personas se relacionan con su puesto de trabajo, con quién tiene que dirigirse para realizar determinadas actividades, qué resultados deben cumplir, desconocen las exigencias físicas del puesto e ignoran que posición ocupan algunas personas en la organización.

En tanto los Jefes de Área indican que la inducción se realiza por medio de un colaborador con amplia experiencia y responsable de indicar toda tarea relacionada con el puesto y resolver cualquier duda que surja. Esta se imparte durante la ejecución de las actividades en la jornada laboral y el orden de la información transmitida depende de cada una de las acciones realizadas. El período utilizado se encuentra en función de la evaluación que el colaborador responsable del nuevo integrante presente al Jefe del Área y este último, decide si la persona se encuentra preparada para desempeñarse de forma individual.

Durante el análisis se observó que la orientación que se imparte es específica para el puesto y no se realiza en un orden establecido. La inducción inicia al presentarse con el Jefe de Caja, quien entrega el descriptor del puesto al nuevo trabajador para su lectura, el documento no se le proporciona, debido a que consideran innecesario entregar copia para futuras consultas, porque con la práctica el nuevo integrante aprenderá sus atribuciones. Posteriormente, es asignado a un colaborador para que lo instruya, esta persona es responsable de dictarle las normas, información y requerimientos necesarios para el desempeño óptimo en el lugar de trabajo y a la organización. Por lo que la principal asesoría consiste en

enseñarle la forma de cómo se realizan las actividades que le corresponden. Además, al finalizar la inducción no se evalúa al nuevo colaborador sobre lo aprendido, lo que provoca que no exista retroalimentación del proceso de integración y que este se ejecute de manera eficiente.

Por otra parte, la información que se transmite en la jornada laboral se encuentra relacionada a las actividades que surjan durante la ejecución del trabajo. En consecuencia, la rápida orientación y la omisión de información general de la Cooperativa de Consumo, provocan que el nuevo elemento no pueda ubicarse y adaptarse a su nuevo entorno, de manera que el participante crea una actitud desfavorable al puesto de trabajo y a la organización.

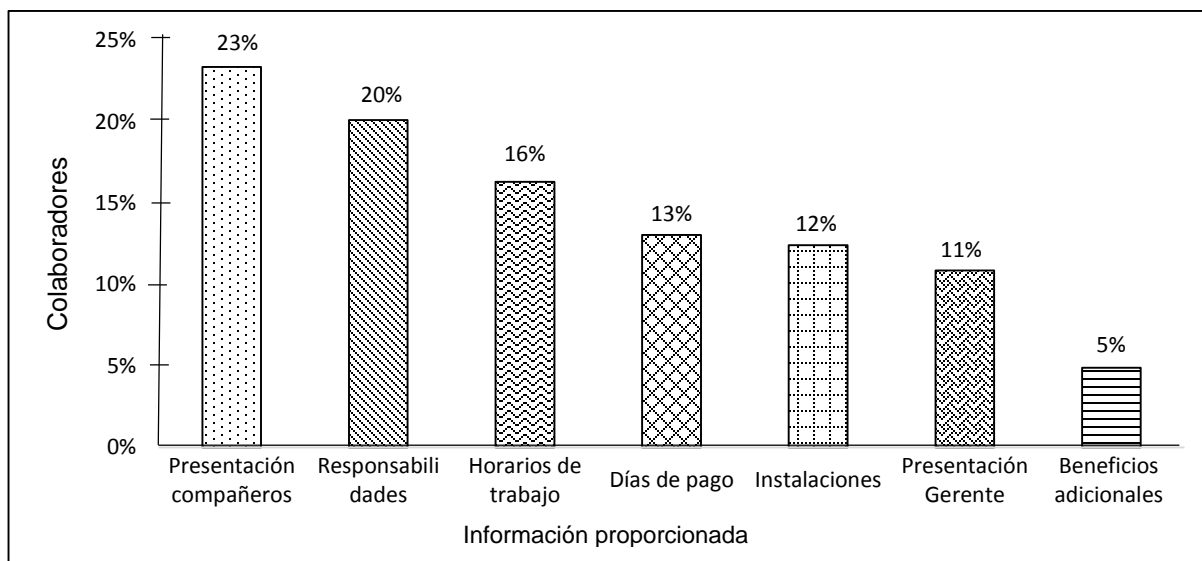
2.3.3.2 Información transmitida durante la inducción

Se estableció que el Jefe de Caja es quien transmite de forma breve las responsabilidades y obligaciones del puesto de trabajo que ocuparán los nuevos colaboradores el primer día laboral; el cual posteriormente asigna a un colaborador que es el responsable de indicar toda información adicional al puesto y resolver cualquier duda que surja.

Por lo que se le consultó al personal en relación a la información que les transmitieron durante su orientación, por medio de un listado en el cual eligieron aquellos elementos que forman parte de un programa de inducción como lo son: asuntos organizacionales, beneficios ofrecidos, relaciones laborales y deberes del nuevo colaborador.

Para su mejor comprensión la siguiente gráfica muestra los elementos seleccionados que cada colaborador consideró se le transmitieron durante su orientación y ubicación.

Gráfica 13
Información proporcionada durante la inducción
Cooperativa de Consumo



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

La gráfica 13 muestra los resultados obtenidos en el que se establece que el 23% de los colaboradores indican que la primera actividad realizada fue la presentación individual con sus compañeros de área; al 20% de ellos se les hizo mención de sus responsabilidades en el lugar de trabajo; 16% recibió información sobre los horarios que tendrían durante la semana; un 13% de los empleados se les compartió las fechas en que la empresa hace efectivo el pago por sus servicios; el 12% afirma que durante el primer día laboral se les mostró las áreas que integran las instalaciones de la organización; a un 11% de ellos les presentaron al Gerente General y un 5% de los trabajadores recibieron información sobre los beneficios adicionales que tienen como empleados.

La razón por lo que la información es distinta para cada trabajador, consiste en que el colaborador que les muestra las atribuciones de la plaza, es el que decide cómo integrarlos al puesto y qué información considera importante transmitirles.

Los Jefes de Área establecen que la información que se le transmite al nuevo trabajador depende del colaborador a cargo de su orientación, quien debe guiarlo en la ejecución del trabajo y todo lo concerniente a ello. La instrucción consta de indicar cuáles son sus obligaciones y cómo debe realizarlas, horarios de entrada, salida y descanso, normativas que utilizan y a quién debe reportarle su labor. También es responsable de mostrarle las áreas de Caja, Góndola y Bodega General, destinadas a contribuir con el colaborador para realizar su trabajo y transmitirle información que considere necesaria para el desempeño eficiente de sus atribuciones.

Durante la investigación se observó, la falta de un proceso y de material informativo en el cual se presenten datos relevantes sobre la organización y los resultados esperados del empleado dentro de ella. Existe orientación específica del puesto, sin embargo, la información general de la empresa no se transmite, el colaborador se entera por sus propios medios o no llega a saberlo. Los primeros meses de laborar los colaboradores no tienen conocimiento de cómo otras personas se relacionan con su puesto de trabajo, con quién tiene que dirigirse para realizar determinadas actividades, qué resultados deben cumplir, desconocen las exigencias físicas del puesto e ignoran que posición ocupan algunas personas en la organización. Además, al finalizar la inducción no se evalúa al trabajador sobre lo aprendido en el proceso.

Por lo que la rápida orientación y la omisión de información relevante sobre la empresa, provoca que no exista retroalimentación del proceso de integración, que el nuevo colaborador no se pueda ubicar y adaptar eficientemente al entorno, cometen errores hasta su adaptación o necesitan en cada momento la atención de sus compañeros para cada problema que se le presente, por ende crean una actitud desfavorable al puesto de trabajo y a la organización.

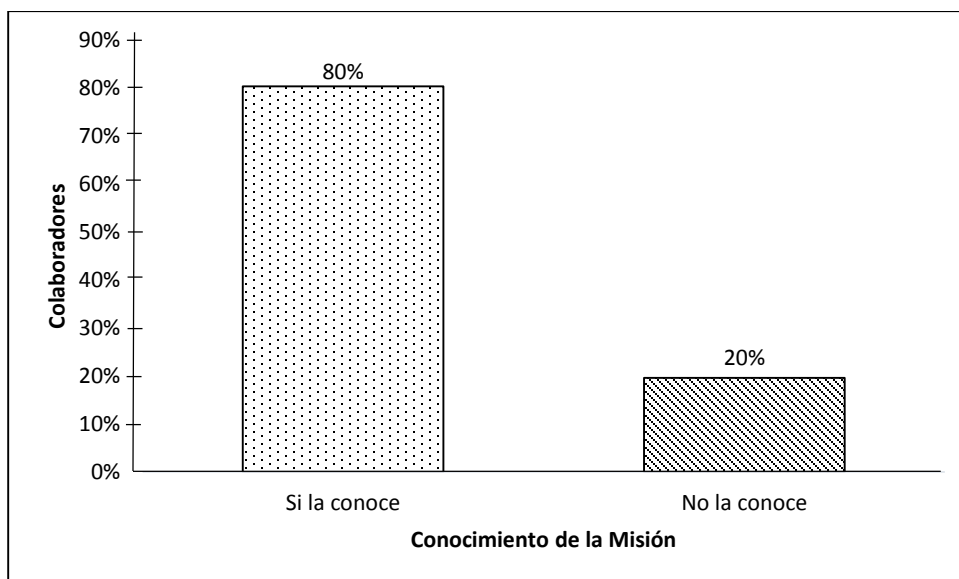
2.3.3.3 Filosofía organizacional

Como parte importante de la información que se le tiene que transmitir al nuevo colaborador durante la inducción se encuentra la filosofía organizacional, los resultados obtenidos respecto al conocimiento de ella son los siguientes:

a) Misión

Se estableció que la misión no la tienen formalmente definida, según se evidenció durante la investigación. El resultado obtenido se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 14
Misión de la organización
Cooperativa de Consumo



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

Se determinó que el 80% de colaboradores manifiestan conocer la misión de la unidad de análisis, mediante el discernimiento del giro del negocio al que se dedica. Lo han logrado después de haber laborado durante un determinado período, recibir capacitaciones sobre temas de cómo las empresas nacen a razón de un objetivo o al haber consultado a personas que conocen la terminología administrativa. Sin embargo, el 20% afirman no conocer la razón de ser de la

empresa, al argumentar que llevan corto tiempo de laborar, el superior o compañero no se los ha compartido, desconocen el término de misión empresarial o por no encontrarse a la vista.

Los Jefes de Área reconocen que la misión no es difundida en ningún momento a los empleados y que no utilizan un medio de información para darla a conocer. También señalan la falta de una misión escrita y que los represente según la actividad comercial que realizan, debido a que la administración ha olvidado transmitirla. Por otra parte, manifiestan que el conocimiento de esta declaración no modifica sus actividades laborales y que su enfoque radica en desempeñar de la manera más eficiente las actividades asignadas.

Durante la observación se observó que encaminan sus decisiones y actividades con base a la misión aunque no la tienen formalmente definida, según se evidenció en la investigación. Por lo que se hace necesario establecer el enunciado que permita discernir los objetivos que quiere cumplir la organización, lo que motiva e inspira al personal para la realización de cada una de las tareas de su trabajo y establecer la identidad empresarial que la diferencie de otras compañías de su mismo giro de negocio.

a.1) Visión

Para conocer si al colaborador se le transmite información, respecto a lo que la organización aspira convertirse a largo plazo, se les consultó en relación a su conocimiento de la visión empresarial. Los resultados obtenidos muestran que la totalidad del personal, asegura desconocer cómo se visualiza la Cooperativa de Consumo a largo plazo. Además, afirman que durante el período que llevan de laborar no hubo ningún compañero o Jefe de Área que les transmitiera ese conocimiento.

Por lo que los Jefes de Área plantean que no se trasmite la declaración de la visión por ninguna forma dentro de las instalaciones, debido a que desconocen si la organización tiene una definida. Además indican que por ninguna forma se les hizo

saber la existencia de una visión, porque afirman que la administración anterior, se enfocaba principalmente en gestionar que las áreas desempeñaran sus funciones de manera eficiente y no en acciones de planeación. También reconocen la importancia de conocer a lo que aspira convertirse la empresa a largo plazo, para orientar sus acciones a un objetivo en común.

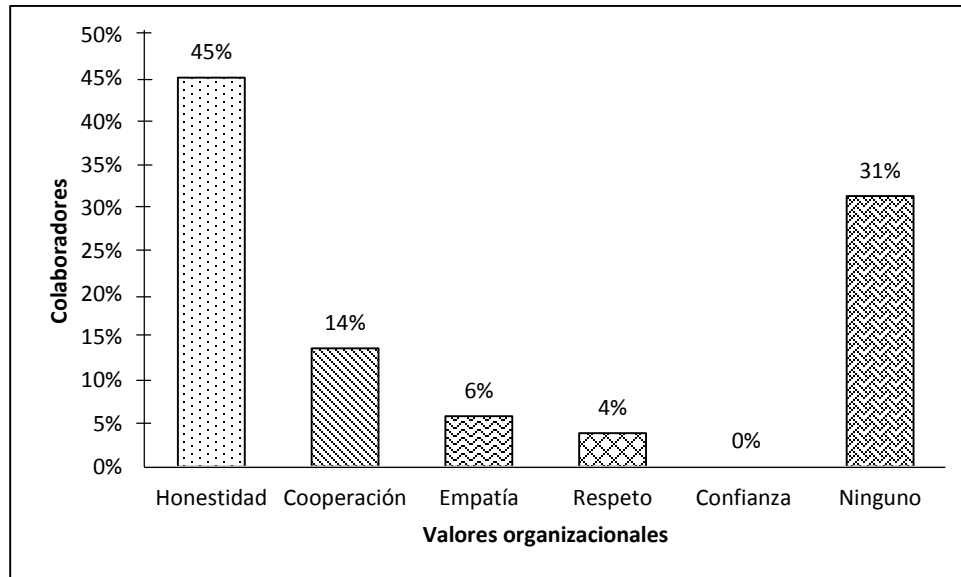
Al efectuarse la observación se confirmó que actualmente dentro de la unidad de análisis no se tienen afiches u otro medio donde se transmita la declaración de la visión, por lo que esta información no es transmitida por la persona a cargo de la orientación del nuevo colaborador.

También se identificó que los colaboradores no tienen ningún conocimiento sobre lo que quiere convertirse la unidad objeto de análisis a largo plazo. Por lo que el desconocimiento del resultado ideal que quiere alcanzar la empresa no permite crear afinidad, trabajo en equipo y sentido de pertenencia. En este contexto se dificulta que las actividades y los esfuerzos de los colaboradores se puedan coordinar para alcanzar un objetivo en común.

a.2) Valores organizacionales

Para identificar los principios que guían el comportamiento en la organización, se le pidió al personal identificar por medio de un listado aquellos valores que creen se practican en la organización. El resultado obtenido es el que sigue:

Gráfica 15
Valores de la organización
Cooperativa de Consumo



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

La gráfica 15 muestra que el 45% de los empleados encuestados declaran que el comportamiento es a razón de la honestidad, al realizar sus atribuciones sin perjudicar al cliente y la organización; el 14% de ellos indican que se distingue el valor de la cooperación, al comprometerse a trabajar con otros para lograr objetivos comunes; el 6% manifiestan que se caracterizan por la empatía, debido a que están enfocados en reconocer y comprender las reacciones, comportamientos y necesidades de los clientes y compañeros; el 4% señala que el personal se distingue por su respeto, al estar comprometidos en enfocar sus acciones al cuidado del cliente y se determinó que no se practica el valor de la confianza, porque consideran que ningún miembro actúa de manera adecuada ante las diversas situaciones que surgen en el trabajo. Además, el 31% de las personas creen que sus compañeros de trabajo no rigen su comportamiento con base a los valores organizacionales.

Los Jefes de Área declaran que los valores organizacionales no se dan a conocer de forma directa a los colaboradores y que no han utilizado algún medio de comunicación para fomentarlos dentro del lugar de trabajo. Por ello, al elegir recurso humano destinado a la orientación del nuevo colaborador, se toma en consideración aquel personal que se distingue por su comportamiento y su enfoque en mejorar de forma continua su trabajo, de tal forma que el conocimiento y forma de actuar se transmita a los nuevos integrantes. También, comprenden que difundir la aplicación de los valores es importante y que estos deben ser inculcados para que la empresa prospere y cumpla sus objetivos empresariales.

Durante la observación se corroboró que no existe ningún medio utilizado para transmitir los valores organizacionales y que no se ha planeado acciones destinadas a socializarlas. Además, estas declaraciones no son consideradas por el nivel administrativo como base para generar mayor capacidad de atraer, desarrollar y mantener al talento humano, porque desconocen su utilidad para crear ventajas competitivas difíciles de replicar y distinguir a la organización de otras de su mismo giro de negocio.

Al cuestionar al personal se obtuvo la impresión que para ellos los valores son considerados como frases que no inciden en el desempeño laboral, por lo que no son llevados a la práctica. De modo que su comportamiento en las operaciones, decisiones y servicios que prestan, difiere de lo que cree o valora el nivel estratégico. De tal forma que al no establecer conexión directa entre su labor y los valores que deben practicar, no dirigen su esfuerzo en el bienestar de sus compañeros y de la empresa en la que laboran.

2.3.3.4 Documentos entregados en la inducción

Para identificar qué instrumentos proporciona la empresa para la adaptación de forma rápida al puesto, se les pidió a los colaboradores que mencionaran sí durante la inducción que recibieron, se les proporcionó algún tipo de documento

en el cual pudieran consultar o informarse sobre la forma correcta para realizar sus atribuciones.

El resultado obtenido demuestra que la totalidad de los colaboradores concuerdan que no se les facilitó ningún tipo de material impreso o digital durante su inducción. La información que se les trasmite referente a sus tareas, normas a seguir, forma de actuar y donde dirigirse para reportar sus actividades es de manera verbal.

En cuanto, los Jefes de Área reportan que en el primer día laboral se les comparte el descriptor del puesto para su lectura y aclarar dudas correspondientes a la plaza. Esta herramienta la entrega el Jefe de Caja que es el encargado de dar la bienvenida al nuevo personal y el colaborador al darle lectura firma de enterado. Este documento queda a disposición de toda aquella persona que se encuentra interesada en consultar las habilidades, conocimientos y destrezas que debe tener el recurso humano que ocupe el puesto.

Durante la visita realizada se observó que al empleado de nuevo ingreso, se le muestra el descriptor de la vacante a ocupar. Pero no se le entrega ninguna copia para su futura consulta, el instrumento lo ve durante el primer día laboral y por un corto período, para darle lectura. La afirmación de no recibir ningún material durante la capacitación en el trabajo, surge debido a que por el corto tiempo que se le muestra el descriptor de puestos olvidan haberlo leído, en virtud que es la única documentación que al inicio de sus labores se le hace llegar.

Por otra parte, se observó que los descriptores de puestos que utiliza la Cooperativa de Consumo contienen únicamente información básica, por lo que a los nuevos colaboradores se les transmiten las atribuciones, responsabilidades y relaciones de autoridad por medio de un memorándum. A continuación se presenta el descriptor de puestos actual que emplea la organización:

Formato 2
Descriptor de puestos actual
Cooperativa de Consumo

<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">LOGO 1</div>	MEMORÁNDUM	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">LOGO 2</div>
<p>De: Gerente de Consumo Para: Empleado Fecha: _____</p>		
<p>Por este medio expreso que conozco las responsabilidades y obligaciones del puesto de trabajo por el que soy contratado, acepto y me comprometo a cumplir con lo que establece este documento.</p>		
<p>Identificación del puesto Nombre del puesto: Jefe de cajas Reporta directamente a: Gerente de consumo</p>		
<p>Descripción Genérica Planear, coordinar y supervisar las actividades de los trabajadores a su cargo.</p>		
<p>Descripción Específica Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Asegurarse el manejo de los fondos de caja general.• Cubrir todo faltante que se presente en caja general.• Entregar a cada cajero al inicio de la jornada laboral, el dinero respectivo.• Entregar las cantidades de dinero de baja denominación si el cajero lo requiere.• Recibir el vale que firma el cajero en la recepción de fondo de caja.• Realizar el cierre de caja.• Planificar los horarios de descanso de cada trabajador a su cargo.• Supervisar a los cajeros durante la jornada laboral.• Autorizar si se requiere, devoluciones, restas en facturación o cancelación de facturas.		
<p>Especificaciones del puesto</p> <ul style="list-style-type: none">• Estudios realizados: Diversificado• Experiencia mínima: 1 año• Edad: mayor de 18 años• Estado civil: Indiferente		
<p>Responsabilidad</p> <ul style="list-style-type: none">• Cumplir con los procedimientos, normas y políticas que rigen la operación del área a su cargo.		
<p>Nombre: _____ Firma: _____</p>		

Fuente: proporcionado por la Cooperativa de Consumo. Noviembre 2017.

Por otra parte, se observó que algunos descriptores de puestos se encuentran desactualizados, por lo que las habilidades y destrezas requeridas años atrás para realizar la atribuciones del trabajo no son las mismas que actualmente se necesitan, de tal forma que al establecer el perfil del personal a contratar, el instrumento técnico no se encuentra coherente a los requerimientos del puesto. Por lo que al nuevo colaborador se le dificulta integrarse de manera adecuada a la organización y a sus obligaciones. De tal forma que se hace necesario proporcionar un instrumento estructurado que facilite el análisis, recolección y presentación de la información que servirá al reclutador para establecer el perfil del candidato para ocupar las plazas vacantes.

2.3.4 Rotación de personal

La Cooperativa de Consumo actualmente no cuenta con un historial o registro del personal contratado y desvinculado durante períodos anteriores, por lo que para realizar el cálculo se utilizó información del conocimiento de los Jefes de Área respecto a las contrataciones, renunciaciones y despidos que existieron en sus áreas de trabajo durante el período de investigación.

La fórmula empleada para calcular el índice de rotación de personal es la siguiente:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Bajas}}{(\text{Inventario inicial} + \text{Inventario final}) / 2}$$

Dónde:

Bajas = Cantidad total de renunciaciones, despidos y abandonos. Durante el período determinado.

Inventario inicial = Número de colaboradores al inicio del año.

Inventario final = Conformado por inventario inicial más contrataciones menos bajas

Los resultados al aplicar la fórmula de rotación de personal en el período de 2017, se muestran a continuación divididos por área y el índice total de rotación en la organización:

Cuadro 2
Índice de rotación de personal anual
Cooperativa de Consumo

Área	Inventario inicial de colaboradores	Contrataciones	Desvinculaciones	Inventario final de colaboradores	Índice de rotación de personal
Gerencia	1	1	1	1	100%
Contabilidad	3			3	
Caja	20	3	6	17	33%
Góndola	24	1	5	20	23%
Bodega General	6	2	1	7	16%
Conserjería	2			2	
Seguridad	1			1	
Total	57	7	13	51	24%

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo. Noviembre 2017.

Como se muestra en el cuadro anterior la rotación de personal durante 2017, se encuentra en un 24%, por lo que al cuestionar al Jefes de Caja y de Contabilidad que llevan en el puesto de trabajo varios años, indican que las desvinculaciones del período en análisis son inferiores a otros años, sin embargo no existe la documentación necesaria que permita conocer de forma certera el número de colaboradores contratados y despedidos anteriormente. Entre las causas que indican conocer por las que se desvincula el personal se encuentran: problemas familiares, horarios de trabajo, otros empleos, escasa oportunidad de ascensos a trabajos administrativos, no les gusta el trabajo, desacuerdos con los compañeros, sobre carga de atribuciones, despidos, entre otros.

El resultado obtenido en el índice de rotación anual, demuestra la existencia de debilidades en las actividades de incorporación, por lo que provoca que el recurso humano con el que cuenta la Cooperativa de Consumo busque desvincularse laboralmente, esto conlleva a implementar constantemente las actividades requeridas para contratar nuevo personal.

2.4 Análisis de resultados

Luego de analizar la información obtenida a través del cuestionario estructurado, las entrevistas y la observación directa, se determina que las actividades de reclutamiento, selección e inducción que implementa la Cooperativa de Consumo causa en los colaboradores bajo desempeño en las atribuciones asignadas al no elegir al personal idóneo, dificultad para integrarse al puesto y por ende, la existencia de rotación de personal en cada área laboral.

En lo que se refiere a las actividades previas para iniciar el proceso de integración de personal, se observó que los descriptores de puestos con que cuenta la organización únicamente contienen información básica, por lo que no se tiene un instrumento técnico que detalle con exactitud las atribuciones, habilidades, destrezas, conocimientos, nivel académico, relaciones de autoridad, responsabilidad y condiciones a la que se encuentra expuesto el colaborador. Por lo que es necesario establecer un instrumento estructurado que permita transmitir la información referente a los puestos de trabajo que le servirá al reclutador para establecer el perfil del candidato para ocupar las plazas vacantes.

Se identificó que al surgir una vacante, el Jefe de Área informa sobre la situación al Gerente General, donde realiza de manera verbal la solicitud de personal para cubrir el puesto, sin dejar constancia de ello. Por lo que evidencia la carencia de un instrumento donde de manera formal se detallen las características necesarias que debe tener el aspirante y que sirva de base para contratar a la persona idónea para el trabajo.

En lo que corresponde al proceso de reclutamiento, este debe ser autorizado previamente por el Gerente General, quien informa al Jefe de Caja que puede proceder a realizar las actividades correspondientes. De acuerdo al puesto vacante, decide la forma en la que atraerá a los aspirantes para participar en el proceso.

Al reclutar de forma interna, la convocatoria se realiza de manera verbal y generalmente se enteran únicamente las personas cercanas al Jefe de Caja. De igual forma sucede, cuando se le solicita al personal que refieran a un conocido, los colaboradores que lo hacen es porque de forma directa les han consultado si conocen a alguien que le pueda interesar el puesto. Estos hechos demuestran que para la socialización de las vacantes se carece de medios impresos y formales, que comuniquen de manera general, la existencia de puestos disponibles, por lo que quedan fuera colaboradores que podrían desempeñarse mejor o referir a personas idóneas para el trabajo.

Al tener conocimiento de que existen personas interesadas en el puesto de trabajo, se reproduce una determinada cantidad del formulario de solicitud de empleo. Este se entrega al interesado y se le permite sacarlo de la organización para su posterior entrega, aun cuando se encuentra disponible un lugar destinado a la recepción de personas externas a la empresa. Estas situaciones demuestran la ausencia de procesos que resguarden la documentación utilizada y muestren la manera correcta de ejecutar las actividades concernientes al reclutamiento de personal.

Cuándo el Jefe de Caja considera el currículum vitae o solicitud de empleo que personas de forma espontánea han proporcionado, se realiza una selección que consiste en revisar de forma superficial la información que el candidato suministró y con base a su criterio, elige a los que cree cumplen los requisitos del puesto de trabajo. Esta situación demuestra la falta de un instrumento técnico que a partir de requerimientos específicos, busque evaluar y elegir de manera imparcial a los

mejores aspirantes, a través de los datos que proporcionaron en su documentación personal.

Las personas con interés de ocupar una vacante y que entregaron su hoja de vida o llenaron solicitud de empleo, quedan a la espera que los encargados de la organización se comuniquen para informarles si serán partícipes del proceso, por lo que en ocasiones se acercan a las instalaciones a consultar si serán tomados en cuenta para ocupar las plazas disponibles. Esta situación señala que el Jefe de Caja, no utiliza ningún medio para comunicarle al aspirante si será tomado en consideración para el puesto, lo que provoca que el interesado tenga que esperar una respuesta o que se presente para confirmar su participación.

En lo que concierne a las pruebas de selección, la unidad de análisis no las utiliza, lo que causa que personas con mayores capacidades queden descartadas y aquellas que son seleccionadas tengan un desempeño menor en sus atribuciones. Por lo que se hace necesario aplicar pruebas, que busquen identificar el potencial del candidato y descartar aquellos que no cumplen con los requisitos del puesto.

La principal actividad de selección consiste en una única entrevista, dirigida por el Gerente General quien tras evaluar el comportamiento del candidato toma la decisión si la persona es idónea para el trabajo. Esta situación evidencia la carencia de un instrumento estructurado que durante el desarrollo de la entrevista evalúe objetivamente los conocimientos, habilidades y destrezas de los candidatos de acuerdo al perfil requerido para el puesto de trabajo.

Durante la selección de personal el Jefe de Caja no verifica la información de las referencias personales y profesionales que el solicitante proporciona, por lo que omiten información relevante sobre el candidato que puede servirle para tener un mejor panorama sobre su comportamiento y desempeño laboral. La actividad de confirmación de los datos personales ayudaría al entrevistador a corroborar si la persona es la idónea para formar parte de la organización. Por lo que se hace

necesario establecer instrumentos que validen la información que le proporcionan las referencias y le facilite la tomar la decisión de contratación al Gerente General.

Actualmente el proceso de inducción que utiliza la organización es de forma específica, donde no hay persona determinada para impartirla. Esta situación provoca que la información que se transmite, sea distinta para cada nuevo integrante. En cuanto a la inducción general no se práctica y se obvia transmitir datos relevantes que contribuyan a desarrollar un sentido de pertenencia y permanencia hacia la organización, situación que requiere que se implemente un instrumento que le proporcione al nuevo trabajador una fuente de información para orientarlo de manera efectiva al puesto y a la empresa.

Al finalizar las actividades de orientación al puesto, no se evalúa al colaborador sobre lo aprendido, por lo que se hace difícil identificar aquella información básica de la organización y del puesto que se le transmitió y que no le quedo lo suficientemente claro, de tal forma que, al desconocer en qué aspectos se le tiene que reforzar, no se pueden realizar las acciones correctivas necesarias que aseguren que el proceso de inducción se efectúe de manera efectiva.

Con el fin de solucionar los inconvenientes identificados en las actividades de incorporación y organización de los nuevos colaboradores, en el capítulo III se presenta la propuesta para fortalecer el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal de la Cooperativa de Consumo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL, PARA UNA COOPERATIVA DE CONSUMO

En el capítulo se incluye el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal diseñado para la Cooperativa de Consumo, con la finalidad de integrar recurso humano idóneo para ocupar los puestos de trabajo.

3.1 Justificación de la propuesta

Los procesos de integración están relacionados con la incorporación del capital humano necesario para el funcionamiento eficiente de la organización, puesto que las actividades que constituyen a cada proceso, necesitan ejecutarse de manera sistemática y apoyado por lineamientos, procesos e instrumentos técnicos que hagan que la incorporación de los colaboradores se realice de forma eficaz.

Por lo que es necesario presentar una propuesta que apoye el fortalecimiento de las actividades relacionadas a la admisión del personal con el fin de solucionar los inconvenientes identificados en el capítulo II. Por ello, al implementar los procesos planteados se definirán técnicamente las características del talento humano necesarias para realizar las atribuciones del puesto y obtener beneficios como: facilitar la adaptación a la organización, aumentar la eficiencia, disminuir los errores laborales, mejorar el servicio al cliente y reducir la sobrecarga de tareas.

3.2 Objetivo y metas

El objetivo y metas planteadas para la propuesta son las siguientes:

3.2.1 Objetivo

Proveer a la Cooperativa de Consumo con los procedimientos e instrumentos necesarios para incrementar en un 100% la eficiencia del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal durante el año 2019, que permita

asegurar la contratación e integración del recurso humano idóneo para los puestos de trabajo y la organización.

3.2.2 Metas

- Establecer durante el primer trimestre de 2019, los procesos de integración de los nuevos colaboradores, para garantizar en un 90% la inserción adecuada del recurso humano a la Cooperativa de Consumo.
- Proporcionar a la organización durante el primer trimestre de 2019, el 100% de los instrumentos técnicos necesarios para la realización de las actividades de reclutamiento, selección e inducción del recurso humano.

3.3 Alcance

Los procedimientos indicados en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, son aplicables a todos los departamentos que integran la Cooperativa de Consumo como: Gerencia General, Contabilidad, Caja, Góndola y Almacén; quienes por medio del personal destinado a ejecutar las actividades de los procesos de integración y organización, deben solicitar aspirantes idóneos que sus conocimientos, habilidades y destrezas les permita desempeñar de forma eficiente las atribuciones inherentes a cada puesto de trabajo.

3.4 Procesos de reclutamiento, selección e inducción propuestos

A continuación se presenta el proceso de integración de recurso humano para implementar las actividades de reclutamiento, selección e inducción de personal, los que contendrán lineamientos, procedimientos e instrumentos diseñados para ejecutar cada una de las actividades correspondientes, lo que facilitará atraer, seleccionar y orientar al personal idóneo a los puestos de trabajo y la organización.

3.4.1 Responsabilidad

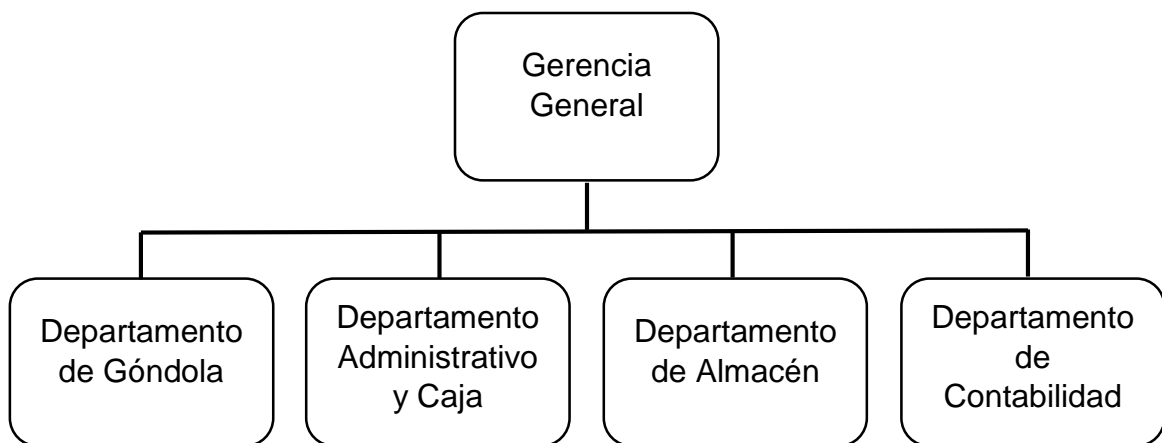
La responsabilidad de velar que se cumplan los procesos de reclutamiento, selección e inducción, recae en Gerente General que debe verificar que el Jefe Administrativo que es el encargado de las actividades de integración y

organización aplique de forma eficiente los procedimientos, lineamientos e instrumentos definidos en los procesos propuestos. Así mismo, la responsabilidad recae en los Jefes de Departamento que deben comprobar que se contrate al personal idóneo de acuerdo a lo requerido por el puesto de trabajo.

3.4.2 Organigrama general propuesto

La Cooperativa de Consumo se encuentra organizada de la siguiente manera:

Gráfica 16
Organigrama general propuesto
Cooperativa de Consumo



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

Las funciones de las unidades administrativas son:

- **Gerencia General:** coordinar los esfuerzos de cada una de las áreas para mejorar la eficiencia y eficacia operacional, gestionar la compra de productos para ofrecerlos a precios accesibles y autorizar las contrataciones de los aspirantes a un puesto de trabajo en la organización.
- **Departamento de Góndola:** asegurar la exhibición, orden y limpieza del producto en las estanterías. Además, brinda ayuda al área de caja y a los clientes que lo necesiten, al ofrecer información de la mercadería existente.

- **Departamento Administrativo y Caja:** su función es escanear, cobrar y empacar los productos a la venta. Es responsable de satisfacer de forma directa las necesidades de cada uno de los clientes y realiza la función de integración y organización de los nuevos colaboradores.
- **Departamento de Almacén:** recibir, contar y rotar los productos que ingresan al almacén. Además, proporciona apoyo a las áreas de Caja y Góndola al llevar mercadería por fardos para la venta o surtir las estanterías.
- **Departamento de Contabilidad:** registrar las operaciones contables diarias para asegurar la exactitud de la información. Además, el control de las existencias de productos que se muestran en la base de datos del sistema de cobro.

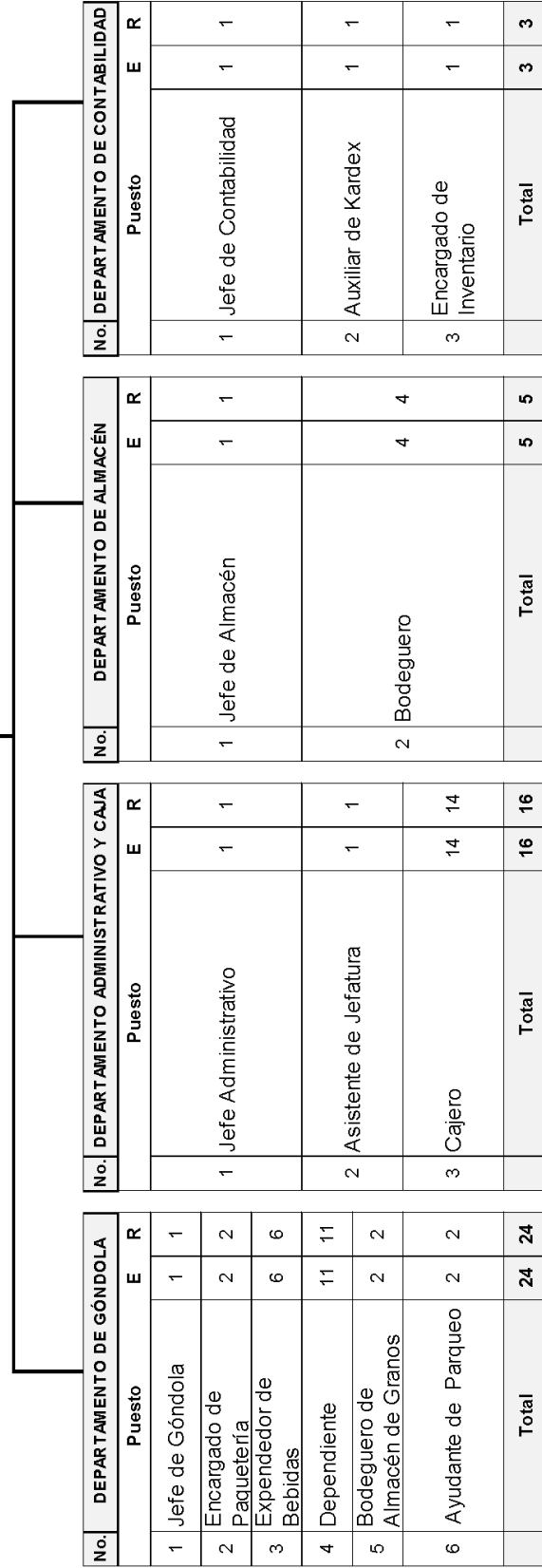
3.4.3 Organigrama nominal propuesto

Se cuenta con 17 puestos de trabajo distribuidos en cada departamento mencionado.

Gráfica 17
Organigrama nominal propuesto
Cooperativa de Consumo

No.	GERENCIA GENERAL	
	Puesto	
	E	R
1	1	1
2	1	1
3	1	1
Total	3	3

E = Existente
R = Requerido



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

3.4.4 Políticas generales

Los lineamientos, condiciones y disposiciones generales de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal que se disponen para su correcta ejecución son los siguientes:

- Los lineamientos de este documento deben aplicarse a toda persona aspirante a un puesto de trabajo en la Cooperativa de Consumo.
- Los lineamientos y disposiciones deben garantizar la transparencia en los procesos de integración de personal, a través del desarrollo de cada actividad descrita en este documento.
- Debido al carácter privado de la información que se maneja, todos los involucrados en el proceso de incorporación de personal, deben encontrarse en la capacidad de garantizar la seguridad de la información personal de todos los candidatos a puestos de trabajo.
- El Gerente General debe autorizar el inicio del proceso de reclutamiento, selección e inducción de los aspirantes que ocuparán las vacantes disponibles.
- El Jefe Administrativo debe aclarar toda duda que surja de la interpretación de lo descrito en este documento.

3.4.5 Metodología de aplicación de los procesos de integración y organización de personal

Para la ejecución de los procesos de integración y organización de personal, es necesario establecer un orden a cada una de las actividades que las conforman. Las disposiciones que contiene este documento proyectan fortalecer los actuales procesos de reclutamiento, selección e inducción que implementa la Cooperativa de Consumo. Por lo que la metodología de la propuesta será como se describe a continuación.

Para iniciar el proceso de incorporación de recurso humano, es requisito conocer de antemano la cantidad de plazas que se pretende ocupar, con el motivo de disponer de los materiales, colaboradores y tiempo necesario que intervendrán en

las actividades que darán como resultado la atracción, selección y orientación del nuevo personal idóneo a los puesto de trabajo.

De la misma forma se debe contar con los descriptores de puestos correspondientes a cada plaza disponible, para que la persona encargada de realizar el proceso de reclutamiento cuente con una base sólida para establecer los perfiles, los cuales plasmará en las ofertas laborales que se transmitirán en los distintos medios de reclutamiento. Al contar con los descriptores de puestos definidos los Jefes de Departamento realizarán de manera formal la solicitud de personal para ocupar los puestos de trabajo, que darán inicio a las actividades de reclutamiento para influir a candidatos potencialmente calificados a participar en el proceso.

El proceso de selección está formado por cinco fases: la primera de ella corresponde a la preselección, la cual se llevará a cabo al analizar el perfil del candidato por medio de la información proporcionada en la solicitud de empleo, que suministrará un listado de las personas que serán convocadas para la siguiente etapa; la segunda fase, corresponde a la verificación de las referencias profesionales y personales que se obtuvieron en la solicitud de empleo; la tercer fase, corresponde a la aplicación de las pruebas de selección que de acuerdo a los resultados obtenidos filtrará aquellos aspirantes que sus conocimientos, habilidades y destrezas se ajusten al puesto de trabajo.

Para las personas que superen las pruebas correspondientes pasarán a la cuarta fase, que corresponde a la entrevista de selección que por medio de la realización de preguntas situacionales y conductuales, el entrevistador podrá conocer mejor al candidato y emitir juicio si la persona se ajusta a lo requerido por el puesto y la cultura organizacional; la quinta y última fase corresponde a solicitarle a la persona considerada para ocupar el puesto de trabajo las certificaciones médicas obligatorias para establecer su condición de salud.

Por último, el proceso de inducción proporcionará al nuevo miembro los conocimientos organizacionales necesarios para facilitar su adaptación al puesto de trabajo y la organización. Al transcurrir un período prudencial se evaluará al colaborador sobre lo aprendido en el proceso, lo que permitirá conocer si existe información que haya quedado poco clara y tomar las medidas correctivas necesarias para reforzar la información no asimilada correctamente. De esta forma se dará por finalizado el proceso de integración de personal diseñado para la Cooperativa de Consumo.

3.4.5.1 Procesos de reclutamiento propuesto

Para implementar el proceso de reclutamiento es necesario contar con la información referente al puesto de trabajo, que servirá para establecer las características que el candidato debe tener para optar a la vacante disponible, de tal forma, servirán para orientar e introducir al nuevo personal al puesto.

La Cooperativa de Consumo antes de dar inicio a los procesos planteados, debe contar con la requisición de personal previamente autorizada y las descripciones técnicas de los puestos de cada uno de las plazas a ocupar, debido a que forman parte esencial del proceso de admisión. Por tal motivo, se propone la utilización de los siguientes instrumentos para la ejecución adecuada del proceso de reclutamiento:

a) Requisición de personal

Este instrumento permite solicitar personal para cubrir las vacantes que surjan en el área de trabajo. El formulario de requisición lo tendrá disponible cada Jefe del Departamento o lo podrá solicitar al Jefe Administrativo que le deberá trasladar una copia física o digital, es importante que la información que se trasmite en la requisición exprese de forma precisa los conocimientos, habilidades y destrezas que tiene que tener el candidato para ocupar el puesto o realizar una descripción detallada de las actividades, responsabilidades y características más representativas de la vacante.

El Jefe del Departamento tiene que completar los campos solicitados en el instrumento con la información obtenida en el descriptor de puestos correspondiente a la plaza y llenar los cuatro apartados que conforman el formulario de requisición, lo que le permitirá establecer los requerimientos del puesto a ocupar. Los datos que solicita el instrumento son: la unidad administrativa solicitante, identificación del puesto vacante, competencias de la persona a reclutar, aspectos relevantes del puesto y por último la firma de la persona que lo requiera.

Posterior a llenar el documento, el Jefe del Departamento deberá entregar el formulario al Jefe Administrativo responsable de la revisión y del desarrollo del proceso de atracción de recurso humano en la organización, este al conocer la necesidad de contratar personal requerirá al Gerente General autorice iniciar las actividades concernientes al reclutamiento.

Para que la solicitud pueda proceder a ser base para la contratación del nuevo personal tiene que considerarse lo siguiente:

- La información que se proporcione debe corresponder con lo que se establece en el descriptor del puesto.
- Si la requisición es realizada para crear un puesto de trabajo, esta debe de estar justificada en el formulario.
- El formulario de requisición debe estar firmado por el Jefe del Departamento.
- Para estar autorizado el formulario de requisición de personal e iniciar los procesos correspondientes, se debe contar con la aprobación del Gerente General.

A continuación se presenta el formato propuesto para solicitar personal y la ejemplificación de cómo debe llenarse:

Formato 3
Requisición de personal
Cooperativa de Consumo

<i>Cooperativa de consumo</i>	Requisición de personal
---------------------------------------	--------------------------------

Fecha:	05/11/2018	Número de requisición:	1
--------	------------	------------------------	---

I. INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE

Jefe de la unidad administrativa:	Eleonor Leiva	Departamento:	Caja
-----------------------------------	---------------	---------------	------

II. ANÁLISIS DEL PUESTO

Título del Puesto:	Cajero		
Es necesario el puesto:	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Puesto nuevo: <input type="checkbox"/>	Puesto existente: <input checked="" type="checkbox"/>
Motivo de la vacante:	Despido <input checked="" type="checkbox"/> Ascenso <input type="checkbox"/> Transferencia <input type="checkbox"/> Otros: _____		
Tiempo del contrato del puesto	Permanente: <input checked="" type="checkbox"/>	Temporal: <input type="checkbox"/>	Duración: _____
Jornada de trabajo:	Diurna: <input checked="" type="checkbox"/>	Nocturna: <input type="checkbox"/>	Mixta: <input type="checkbox"/>
Edad, NO mayor a: 35 años	Sexo: M <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	Estado civil: Indiferente	Vehículo: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>

III. REQUISITOS DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS: (Adquiridos académicamente o aprendizaje informal)
<i>INDISPENSABLE (Debe tener): Bachiller en computación o carrera afín.</i>
<i>DESEABLE (Debería tener): Cursos, talleres, capacitaciones sobre servicio al cliente.</i>
<i>OPCIONAL (Es bueno si lo tiene): Contabilidad</i>
DESTREZAS: (Adquiridas en el trabajo o en su carrera profesional)
<i>INDISPENSABLE (Debe tener): Manejo de equipo de computación.</i>
<i>DESEABLE (Debería tener): Manejo de máquina POS.</i>
<i>OPCIONAL (Es bueno si lo tiene): Reparación de equipos de computación.</i>
HABILIDADES: (Personalidad, aptitudes y actitudes hacia los demás o el trabajo)
<i>INDISPENSABLE (Debe tener): Capacidad para socializar fácilmente con las personas.</i>
<i>DESEABLE (Debería tener): Orientado al servicio al cliente.</i>
<i>OPCIONAL (Es bueno si lo tiene): Facilidad para resolver mentalmente operaciones matemáticas básica.</i>

IV. OBSERVACIONES

El puesto requiere una persona organizada, responsable y amable, debido a que socializará de forma directa con socios y clientes, también manejará de forma diaria un aproximado de Q.50,000.00. Se requiere que la persona tenga experiencia en supermercados o trabajos relacionados, porque las atribuciones que se realizan durante la jornada laboral se ejecutan de pie.



 Jefe del departamento:

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

b) Análisis de puesto

Esta actividad consiste en identificar las atribuciones, habilidades, destrezas, conocimientos, responsabilidades y condiciones laborales que el colaborador necesita tener y conocer para la ejecución satisfactoria del trabajo. Para la recolección de la información, se plantea que cada Jefe del Departamento realice un análisis de las plazas que integran su área a través de la utilización de un cuestionario estructurado que se le entregará al colaborador para que lo complete con información referente al puesto laboral que ocupa.

Al haber obtenido los datos correspondiente, se procederá a la actualización de los descriptores de puestos, por lo que el Jefe del Departamento tiene que proceder a incluir aquella información que no se encuentre en el instrumento. Después de establecer el contenido, se entrevistará a varios colaboradores con experiencia en el cargo para identificar factores que no correspondan a las atribuidas al puesto.

En el caso que no se contara con el descriptor de puestos de alguna plaza, el cuestionario servirá para recolectar la información necesaria para crearlo. Finalmente el Jefe del Departamento debe validar el instrumento a través de la observación directa del trabajo en análisis y comparar la información que se incluyó en la descripción técnica.

A continuación se presenta el cuestionario estructurado y la manera en cómo debe llenarse para analizar los puestos de trabajo:

Formato 4

Cuestionario estructurado para el análisis de puestos

Cooperativa de Consumo

	Análisis de puesto
---	---------------------------

OBJETIVO:

Obtener información referente al puesto de trabajo y con ello, conocer las atribuciones, competencias, responsabilidades, riesgos y relaciones sociales que el ocupante del puesto afronta en cada jornada laboral.

INSTRUCCIONES:

Por favor responda de acuerdo a su experiencia y opinión en la empresa y no en términos de lo que usted piensa que debería ser o en términos de lo que otros contestarían. Es importante que sus respuestas sean totalmente honestas, se le garantiza que la información obtenida será estrictamente confidencial y que sólo se reportarán resultados globales.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto que ocupa:	<i>Cajero de supermercado</i>
Unidad administrativa:	<i>Caja</i>
A qué puesto le debe reportar:	<i>Jefe de caja</i>
Qué puestos le reportan:	<i>Ninguno</i>

II OBJETIVO DEL PUESTO

Escriba con sus palabras cuál es el objetivo o qué hace en términos generales en su puesto de trabajo.

Realizar el cobro de los productos de cada uno de los clientes, asegurándose de un servicio de cobranza rápida, confiable y amable.

IV. ATRIBUCIONES DEL PUESTO

	¿Qué atribución realiza en su puesto de trabajo?	¿Con qué frecuencia
Principales	a) Atribuciones diarias y constantes.	
	<i>Cobrar productos.</i>	<i>Todos los días</i>
	<i>Administrar eficientemente el efectivo de caja.</i>	<i>Todos los días</i>
	<i>Empaque de productos.</i>	<i>Todos los días</i>
	<i>Manejo adecuado de los productos.</i>	<i>Todos los días</i>
	<i>Depositar efectivo de caja</i>	<i>Todos los días</i>
Secundarias	b) Repetidas o regulares.	
	<i>Surtir su caja con azúcar, carteritas, golosinas, entre otros.</i>	<i>Al menos una vez al día</i>
	<i>Limpieza del área de trabajo.</i>	<i>Al menos una vez al día</i>
	<i>Repartir productos que los clientes no compraron.</i>	<i>Al menos una vez al día</i>
	<i>Supervisar el trabajo que colabora a empacar</i>	<i>Al menos una vez al día</i>
	<i>Velar por el cuidado de los documentos personales de los clientes</i>	<i>Al menos una vez al día</i>
Ocasionales	c) eventuales.	
	<i>Reportar productos olvidados en caja.</i>	<i>Una vez por semana</i>
	<i>Informar de las sugerencias, reclamos y recomendaciones de los clientes</i>	<i>Una vez al mes</i>
	<i>Informar de los productos que se terminaron en góndola</i>	<i>Una vez al año</i>
	<i>Contabilizar el dinero de las máquinas expendedoras de golosinas.</i>	<i>Una vez al mes</i>
	<i>Inventariar los productos de caja.</i>	<i>Una vez al año</i>

d) Atribuciones que considera no son parte de su puesto de trabajo.	
<i>Vigilar actividades sospechosas fuera del área de caja.</i>	<i>Todos los días</i>

V. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

e) De acuerdo a su criterio, señale la educación requerida que un trabajador nuevo debe tener para realizar su trabajo.

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Indique el área de conocimiento formal, diplomas o títulos requeridos
No requiere educación formal:		-----
Sexto primaria:		-----
Tercero básico:		-----
Bachiller o equivalente:	<i>2 años</i>	<i>Bachillerato en computación</i>
Técnico universitario o equivalente:		
Profesional en grado de licenciatura:		
Profesional con maestría o postgrado		
Cursos o capacitaciones recibidas:		

f) Establezca los requerimientos de experiencia para el puesto que ocupa.

1) Tiempo de experiencia. (marque sólo una)

Ninguna	<input type="checkbox"/>	Uno a tres años	<input type="checkbox"/>
Menos de seis meses	<input checked="" type="checkbox"/>	Tres a cinco años	<input type="checkbox"/>
Hasta un año	<input type="checkbox"/>	Más de cinco años	<input type="checkbox"/>

2) Especificidad de la experiencia. (marque las que apliquen)

Ninguna	<input type="checkbox"/>
Experiencia en Instituciones similares	<input type="checkbox"/>
Experiencia en puestos similares	<input type="checkbox"/>
Experiencia en actividades similares	<input checked="" type="checkbox"/>

3) Contenido de experiencia
Especifique que tipo de experiencia necesita el colaborador para desempeñar el trabajo de manera eficiente.

Ventas al consumidor final o donde haya administrado dinero de caja o similares

g) ¿Qué características físicas o intelectuales exige utilizar el puesto de trabajo que realiza?

HABILIDADES		DESTREZAS	
Matemática	<input checked="" type="checkbox"/>	Calculadora	<input type="checkbox"/>
Sociabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Máquina POS o Punto de venta	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	Manejo de dinero	<input checked="" type="checkbox"/>
Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	Uso de computadora	<input checked="" type="checkbox"/>
Escucha efectiva	<input type="checkbox"/>	Scanner de códigos de barras	<input checked="" type="checkbox"/>
Cooperación	<input checked="" type="checkbox"/>	Radio de frecuencias portátil	<input type="checkbox"/>
Otros:	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

V. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO

h) ¿Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual considera usted que un nuevo colaborador desempeñará eficientemente sus atribuciones?

Días	<input type="text"/>	Meses	<input type="text"/>
Semanas	<input type="text" value="3"/>	Años	<input type="text"/>

i) Exige el puesto de trabajo algún requisito de:

Género:	<i>Ninguno</i>	Edad:	<i>Mayor de 18 años</i>	Estado civil:	<i>Ninguno</i>
---------	----------------	-------	-------------------------	---------------	----------------

j) Un descuido en su trabajo puede ocasionar daños:

Desde Q.	<i>1</i>	Hasta Q.	<i>Indefinido</i>
----------	----------	----------	-------------------

Observaciones: *Las operaciones en caja se caracterizan por no tener un estándar en cantidad de dinero utilizado, puede ocurrir que no se reciba el efectivo, un cheque no se pueda cobrar, se entrega erróneamente un cambio, también si se cobra de forma errónea el colaborador es responsable por la cantidad de dinero cobrada.*

k) Realice un listado del mobiliario y equipo que utiliza en sus atribuciones.

<i>Computadora</i>	<i>Teléfono</i>
<i>Scanner de código de barra</i>	<i>Caja registradora de efectivo</i>
<i>POS</i>	
<i>Calculadora</i>	
<i>Mueble de caja</i>	

l) Describa que tipo de relaciones tiene con otras personas al realizar sus atribuciones.

1) Internas

¿Con quién?	¿Para qué?	¿Con qué frecuencia
<i>Jefes de áreas administrativas</i>	<i>Para realizar depósitos de ventas</i>	<i>Todos los días</i>
<i>Personal administrativo</i>	<i>Compras y depósitos de ventas</i>	<i>Al menos una vez al día</i>
<i>Compañeros de trabajo</i>	<i>Compras personales</i>	<i>Varias veces al día</i>
<i>Directivos</i>	<i>Compras personales</i>	<i>Una vez al mes</i>

2) Externas

¿Con quién?	¿Para qué?	¿Con qué frecuencia
<i>Socios y clientes</i>	<i>Compras personales</i>	<i>Todos los días</i>
<i>Guardias de seguridad</i>	<i>Motivos de trabajo</i>	<i>Todos los días</i>
<i>Colocadores de productos</i>	<i>Motivos de trabajo</i>	<i>Todos los días</i>
<i>Proveedores</i>	<i>Compran durante su visita</i>	<i>Una vez al mes</i>

m) Información confidencial que utiliza o conoce

Métodos de ventas		Ventas totales de la Cooperativa	X
Estrategias de ventas		Responsables de valores	X
Ventas por área de trabajo	X	Información de clientes	X
Políticas de la Cooperativa		Otros:	
Expedientes / historiales			
Horarios del guardia de seguridad	X		

n) Seleccione el rango de dinero o valores monetarios que maneja diariamente para realizar su trabajo.

Ninguna cantidad		De Q 10,000 a Q 50,000	X
De Q 0 a Q 1,000		De Q 50,000 a Q 100,000	
De Q 1,000 a Q 5,000		De Q 100,000 a Q 200,000	
De Q 5,000 a Q 10,000		Mayor de Q 200,000	

o) ¿Es supervisado? SI ¿Quién y qué le supervisa? *Me supervisa el Jefe de caja*
Respecto a la forma del manejo de los productos y el servicio al cliente que ofrezco cada persona que nos visita.

NO	¿Por qué no es supervisado?

VIII. NIVEL DE ESFUERZO

p) De acuerdo a su experiencia, exprese de un 100% que esfuerzo le representa a usted física y mentalmente el trabajo.

Físico:	80%	+	Mental:	20%	=	100%
---------	-----	---	---------	-----	---	------

VI. CONDICIONES DEL TRABAJO

q) ¿Cómo considera el medio ambiente en el que desarrolla su trabajo?

<table border="1"> <tr><td>Bien ventilado</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Frío</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Caliente</td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Templado</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Bien ventilado	<input type="checkbox"/>	Frío	<input type="checkbox"/>	Caliente	<input checked="" type="checkbox"/>	Templado	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr><td>Ruidoso</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Iluminado</td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Otros</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: right;">Especifique</td></tr> </table>	Ruidoso	<input type="checkbox"/>	Iluminado	<input checked="" type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>	Especifique	
Bien ventilado	<input type="checkbox"/>																
Frío	<input type="checkbox"/>																
Caliente	<input checked="" type="checkbox"/>																
Templado	<input type="checkbox"/>																
Ruidoso	<input type="checkbox"/>																
Iluminado	<input checked="" type="checkbox"/>																
Otros	<input type="checkbox"/>																
Especifique																	

r) ¿En qué posición desarrolla su trabajo?

<table border="1"> <tr><td>De pie</td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Sentado</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Caminando</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	De pie	<input checked="" type="checkbox"/>	Sentado	<input type="checkbox"/>	Caminando	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr><td>Agachado</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Otros</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: right;">Especifique</td></tr> </table>	Agachado	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>	Especifique	
De pie	<input checked="" type="checkbox"/>												
Sentado	<input type="checkbox"/>												
Caminando	<input type="checkbox"/>												
Agachado	<input type="checkbox"/>												
Otros	<input type="checkbox"/>												
Especifique													

s) Grado en que el ocupante debe vestir varios tipos de vestimenta, uniforme, entre otros.

a) Nunca o no aplica b) Una vez al año c) Bimestral, trimestral, semestral	d) Cada mes e) Una vez a la semana f) Diariamente
--	---

Descripción	Opciones					
Ropa particular	a	b	c	d	X	f
Uniforme formal	a	b	c	d	e	X
Uniforme semiformal (como camisas polo, camisas con logotipo, etc.)	a	b	c	d	e	f
Uniforme para mantenimiento	a	b	c	d	e	f
Vestimenta de seguridad regular	a	b	c	d	e	f
Vestimenta de seguridad especial	a	b	c	d	e	f

VII. RIESGOS

q) En el desempeño de sus labores. ¿Qué riesgos o accidentes considera a los que se expone?

Tipo de riesgos:	<i>Lesiones.</i>
¿Qué los ocasiona?	<i>Las caja registradora y mobiliario es demasiado bajo.</i>
¿Qué consecuencias tiene?	<i>Lesiones en espalda y muñeca de la mano por movimientos repetitivos.</i>

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

c) Descriptor de puestos

La descripción técnica de los puestos de trabajo es parte fundamental para el reclutamiento de personal calificado, en virtud que es la fuente principal de información que el Jefe del Departamento debe consultar para dar a conocer de forma general el puesto de trabajo a los nuevos colaboradores y que también utilizará para completar los campos solicitados en la requisición de personal, por lo que es importante que contenga información indispensable escrita de forma clara, precisa, ordenada y actualizada.

Después de haber identificado y validado los aspectos del puesto de trabajo y las características que el nuevo personal debe tener para desempeñar de forma satisfactoria las atribuciones a su cargo, la información obtenida en el cuestionario estructurado debe ser trasladada por los Jefes del Departamento al formato del descriptor de puestos sugerido. En el cual debe llenar los apartados informativos de identificación del puesto, objetivo, atribuciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones del puesto.

Para poder obtener la información específica, el Jefe del Departamento debe consultar el cuestionario de análisis que realizó, debido a que este se encuentra dividido en los mismo apartados informativos que contiene el descriptor de puesto y únicamente tiene que extraer los datos que se le solicitan, para luego dar paso a su impresión y su validación por el Gerente General que después de su revisión autorizará para su utilización en la organización.

A continuación se muestra el descriptor de puestos diseñado y su ejemplificación de la manera en cómo tiene que llenarse:

Formato 5
Descriptor de puestos
Cooperativa de Consumo

<i>Cooperativa de consumo</i>	Descriptor de puesto	Actualización: Enero 2019
		Páginas: 3

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Cajero
Unidad administrativa:	Departamento de caja
Le reporta a:	Jefe de caja
Le reportan:	Ninguno

II. OBJETIVO

Puesto operativo responsable de efectuar el cobro de los productos de cada uno de los clientes, asegurándose de un servicio de cobranza rápida, confiable y amable.

III. ATRIBUCIONES

	NO	ABRIBUCIONES	FRECUENCIA
PRINCIPALES	1	Cobrar productos	Continuamente
	2	Administrar eficientemente el efectivo de caja	Continuamente
	3	Empacar productos	Continuamente
	4	Administrar adecuadamente los producto	Continuamente
	5	Depositar efectivo de caja registradora mayor a Q10,000.00	Continuamente
SECUNDARIAS	6	Surtir su caja con azúcar, carteritas, golosinas, entre otros	Al menos una vez al día
	7	Limpiar el área de trabajo	Al menos una vez al día
	8	Repartir productos que los clientes no compraron	Al menos una vez al día
	9	Supervisar al colaborador que ayuda a empacar	Al menos una vez al día
	10	Cuidar los documentos personales de los clientes	Al menos una vez al día
EVENTUALES	11	Reportar productos olvidados en caja	Una vez por semana
	12	Informar de las sugerencias de los clientes	Una vez por mes
	13	Informar de los productos que se terminan en góndola	Una vez por mes
	14	Contar el dinero de las máquinas expendedoras de golosinas	Una vez por mes
	15	Inventariar los productos de caja	Una vez por año

IV. ESPECIFICACIÓN

Colaborador:
<ul style="list-style-type: none"> ● Edad: mayor de 18 años ● Género: indiferente ● Estado civil: indiferente

Educación
<ul style="list-style-type: none"> ● Bachiller con orientación en computación, o carrera afín.

Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 6 meses en puestos similares.
Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para resolver mentalmente operaciones matemáticas básica como sumas, restas, multiplicación y divisiones. • Capacidad para socializar fácilmente con las personas. • Disposición para trabajar con sus compañeros, con el fin satisfacer las necesidades de los socios y clientes que visitan la Cooperativa. • Orientado al servicio, para ofrecer un servicio que exceda las expectativas de clientes internos y externos. • Disposición de cooperar con sus compañeros para cumplir objetivos planteados para la jornada laboral.
Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipo de computo • Utilización de Scanner lector de código de barras • Manejo de máquina POS (Punto de venta)
V. RESPONSABILIDAD
Errores
<ul style="list-style-type: none"> • En la ejecución de las atribuciones correspondientes al cobro y manejo inadecuado del producto.
Maquinaria / Equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Debe velar por el cuidado y la correcta utilización del mobiliario y equipo a su cargo como: mueble de caja, equipo de computo, caja registradora, scanner de código de barra, calculadora y POS de tarjetas de crédito.
Relaciones con otras personas
<ul style="list-style-type: none"> • Interno: compañeros de trabajo, directivos, personal de áreas administrativas de ahorro y crédito. • Externo: socios, clientes, vendedores, colaboradores de las empresas proveedoras y guardias de seguridad.
Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> • Conoce y utiliza información respecto a ventas totales, horarios de personal de seguridad, dispositivos de seguridad e información específica de socios.
Dinero / Valores
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable diariamente de Q. 50,000.00 en efectivo, cheques y otros documentos.
Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión directa por el Jefe de área, respecto al manejo de los productos y el servicio al cliente.

VI. NIVEL DE ESFUERZO			
La ejecución de las atribuciones en el puesto de trabajo representan un esfuerzo del:			
Físico:	80%	Mental:	20%

VII. CONDICIONES AMBIENTALES
<ul style="list-style-type: none"> • La persona utiliza uniforme el 90% del tiempo y un 10% de ropa particular. • Las atribuciones se realizan de pie, durante todo el día. • Las actividades se realizan en un lugar amplio, bien iluminado, con poca ventilación, por lo que puede causar condiciones ambientales de calor.

VIII. RIESGOS
<ul style="list-style-type: none"> • Sujeto a sufrir lesiones por actividades repetitivas en espalda, cuello, codos y manos.

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

d) El perfil del puesto

Al contar con los descriptores de puestos, el Jefe Administrativo podrá obtener el perfil del puesto, que constituye un instrumento clave para la creación de los anuncios de las ofertas laborales, en virtud que especifica las características personales, nivel académico, experiencia, habilidades y destrezas necesarias que las personas influidas deben tener para considerarse idóneas para ocupar un puesto de trabajo en la organización.

A continuación se muestra la ejemplificación del perfil del puesto y la forma en cómo tiene que llenarse:

Formato 6
Perfil del puesto
Cooperativa de Consumo

	Perfil del puesto
---	--------------------------

A IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	<i>Cajero de supermercado</i>
Unidad administrativa:	<i>Departamento de Caja</i>
Objetivo del puesto:	<i>Puesto operativo responsable de efectuar el cobro de los productos de cada uno de los clientes, asegurándose de un servicio de cobranza rápida, confiable y amable.</i>

B. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DEL PERSONAL

B.1 PERFIL PERSONAL

Género:	Indiferente	Edad:	18 a 35 años
---------	-------------	-------	--------------

Estado civil:	Indiferente	Lugar de Residencia:	Amatitlán
---------------	-------------	----------------------	-----------

Educación:	Poseer título a nivel medio de Bachiller con Orientación en Computación, Perito Contador o carrera afín.
Experiencia:	Experiencia mínima de 6 meses en el puesto de Receptor pagador, Cajero de supermercado o Cajero de comercio.

Habilidades	Destrezas
1. Capacidad numérica 2. Capacidad de socialización 3. Facilidad para trabajar en equipo 4. Orientación al servicio al cliente 5. Disposición a la cooperación	1. Manejo de equipo de computación 2. Utilización de scanner lector de códigos 3. Manejo de máquina P.O.S (Punto de venta)

Elaborado por:



Jefe Administrativo

Autorizado por:



Gerente General

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

e) Fuentes de reclutamiento

Al ser autorizado el reclutamiento por el Gerente General, se procederá a atraer la mayor cantidad de candidatos calificados y capaces para formar parte de la organización. Por lo que se propone para incluir personas que le agreguen valor a la Cooperativa de Consumo reclutar de forma internas y externas, este tipo de reclutamiento es conocido como mixto.

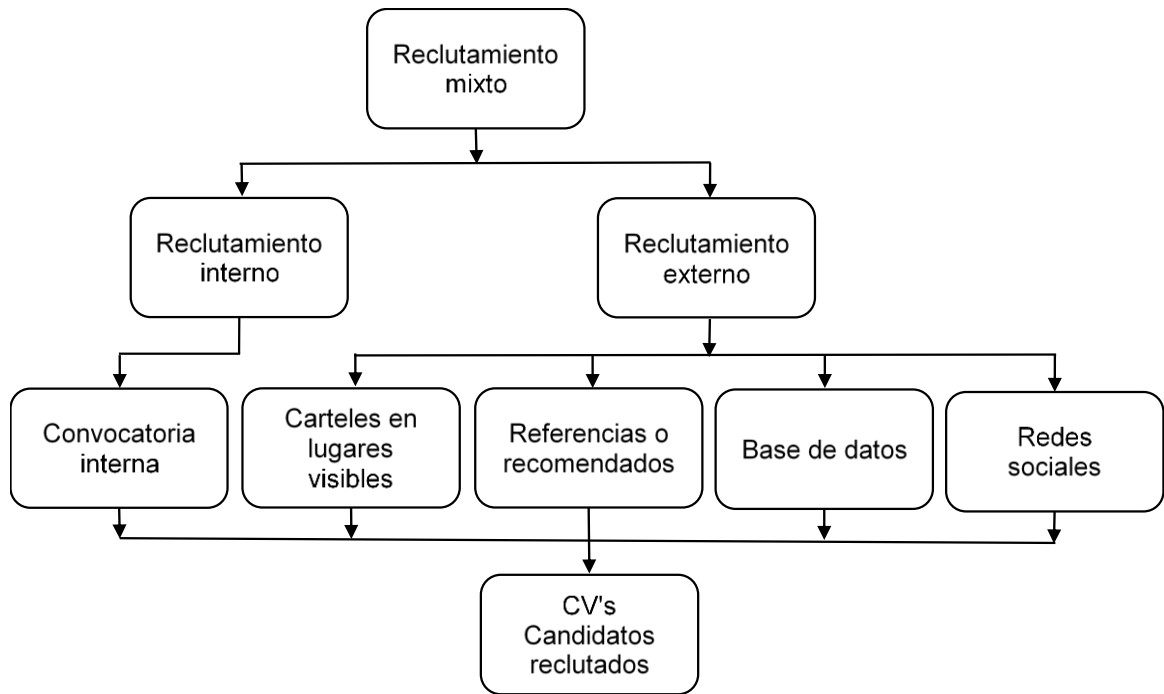
Antes de dar inicio con el reclutamiento, el Jefe Administrativo responsable de este proceso, deberá conocer anticipadamente la cantidad de plazas a ocupar o la fuerza de trabajo necesaria para realizar las actividades organizacionales futuras. De tal forma que, cumplida la condición anterior, puede comenzar el reclutamiento, el que debe estar claramente definido y que su función principal consista en crear filtros para elegir únicamente al candidato idóneo para ocupar la vacante.

El reclutamiento mixto se implementará, en el caso que la Cooperativa de Consumo quiera llenar las vacantes que hayan surgido con personas idóneas en igualdad de condiciones. Es decir, que los puestos de trabajo disponibles con mayor responsabilidad puedan ser ocupados con personal interno, en cuanto las nuevas vacantes que surjan por los ascensos o traslados y que representan menor compromiso, puedan cubrirse al mismo tiempo con nuevo personal.

Las ventajas de reclutar de manera interna y externa son: aprovecha el potencial humano, las inversiones realizadas en el personal y desarrolla una saludable competencia entre colaboradores, al mismo tiempo, se beneficia de las capacitaciones que otras empresas realizaron en los candidatos al enriquecer a la organización con nuevas habilidades, destrezas y experiencias. Además, evita que los colaboradores que se postularon en el reclutamiento interno se desmotiven al enterarse que no fueron elegidos para ocupar las plazas.

A continuación se muestra de forma general y gráfica la ejecución del reclutamiento mixto sugerido:

Gráfica 18
Reclutamiento mixto propuesto
Cooperativa de Consumo







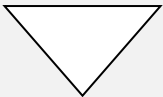
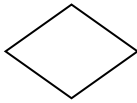

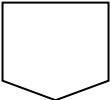
Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

Para implementar la convocatoria de candidatos, se presenta el procedimiento, objetivos, políticas, secuencias de actividades, diagrama de flujo y los formatos a emplear durante el desarrollo del proceso; que le permitirán a la Cooperativa de Consumo atraer aspirantes idóneos para abastecer el proceso de selección. Se hace la aclaración que se respetan los puestos de las personas que ejecutan el actual proceso, este se muestra a continuación:

Formato 7
Proceso de reclutamiento
Cooperativa de Consumo

SIMBOLOGÍA

Para la comprensión del procedimiento planteado, se utiliza la simbología desarrollada por American National Standard Institute (ANSI) que supervisa el desarrollo de estándares para los procesos.

SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO	APLICACIÓN
	Inicio o Fin	Indica el inicio y fin del proceso del flujo
	Operación / Actividad	Describe la ejecución de actividades realizadas por el colaborador en el procedimiento.
	Documento	Representa los documentos que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Verificación	Se utiliza para corroborar la información de los documentos o actividades.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el almacenaje de documentos de forma temporal o permanente.
	Decisión	Representa un punto dentro del flujo donde existe alternativas de decisión.
	Líneas de flujo	Conecta la simbología e indica la dirección del flujo de las operaciones o actividades.
	Conector de página	Representa la continuidad y conecta el diagrama en una hoja diferente.

Fuente: Chase R & Jacobs Robert. Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros. 2011, página 111.

Empresa: Cooperativa de Consumo	Cooperativa de consumo	Fecha de actualización: Enero 2019
Procedimiento: Reclutamiento		Hojas: 1 de 3
No. de pasos: 10		Elaboró: Byron Aragón

DEFINICIÓN:

El procedimiento establece las actividades para la ejecución del proceso de reclutamiento mixto, con el fin de incluir personas que agreguen valor a la Cooperativa de consumo.

OBJETIVOS:

- Socializar en corto plazo el 100% de las ofertas de empleo de la organización, a través de la utilización de medios de comunicación internos y externos.
- Atraer en corto plazo a candidatos que sus conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas correspondan con el 90% de los requisitos para ocupar las plazas disponibles.

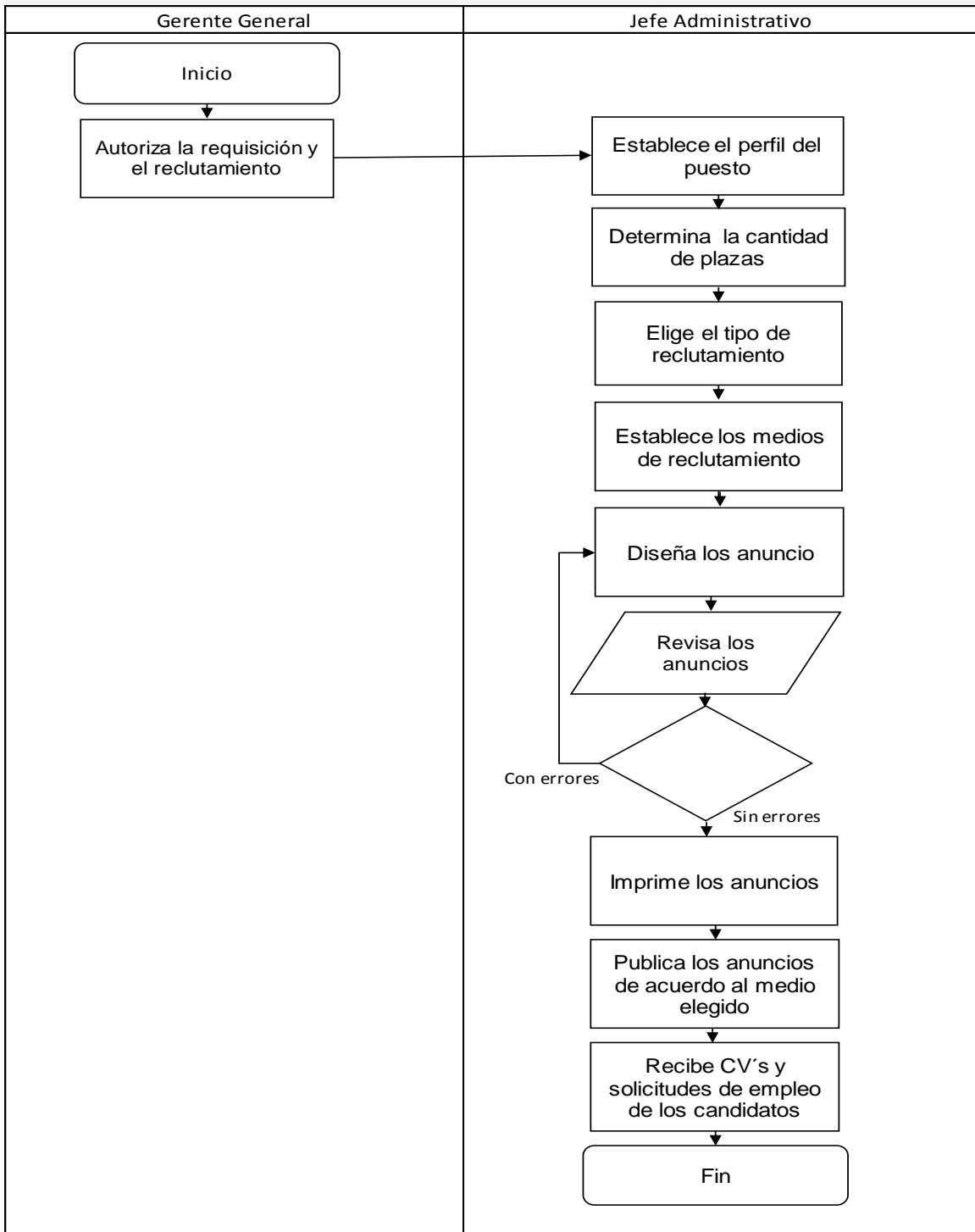
POLÍTICAS:

- Para desarrollar de forma efectiva el proceso de reclutamiento, se deben utilizar los formularios, lineamientos y procesos establecidos.
- El proceso de reclutamiento debe iniciar con la búsqueda de candidatos para el puesto requerido y terminará con la recopilación de la documentación personal del candidato.
- Para dar inicio al proceso de reclutamiento, los formularios de requisición de personal deben estar autorizados por el Gerente General y deberán tener el visto bueno del Jefe Administrativo.
- Para determinar las características de las personas a reclutar y permitir orientar la búsqueda del candidato, se debe utilizar como fuente de información el formulario de requisición de personal y la descripción técnica del puestos.
- Todos los candidatos a un puesto de trabajo convocados por reclutamiento interno o externo deben llenar la solicitud de empleo personalmente.
- La información recabada a lo largo del proceso de reclutamiento debe ser confidencial y exclusiva de la Cooperativa de Consumo. Cualquier fuga de información será debidamente penalizada.
- Para darle validez y transparencia al proceso de reclutamiento, este debe contar con la documentación recolectada durante el proceso.

Empresa: Cooperativa de Consumo	<i>Cooperativa de consumo</i>	Fecha de actualización: Enero 2019
Procedimiento: Reclutamiento		Hojas: 2 de 3
No. de pasos: 10		Elaboró: Byron Aragón
Inicia: Gerente General		Finaliza: Jefe Administrativo

Responsable	Pasos	Actividad
Gerente General	1	Autoriza el formulario de requisición del puesto y el inicio del reclutamiento
Jefe Administrativo	2	Establece con base en los descriptores de puestos los perfiles necesarios para transmitirlos en los anuncios.
Jefe Administrativo	3	Determina la cantidad de plazas que se necesitan ocupar
Jefe Administrativo	4	Implementa el reclutamiento interno, externo o ambos
Jefe Administrativo	5	Establece los medios de reclutamiento
Jefe Administrativo	6	Diseña los anuncios, con la técnica AIDA
Jefe Administrativo	7	Revisa redacción e información de los anuncios
Jefe Administrativo	7.1	Si existen errores, regresar al paso 6
Jefe Administrativo	7.2	No existen errores, seguir con el paso 8
Jefe Administrativo	8	Imprime los anuncios
Jefe Administrativo	9	Publica los anuncios
Jefe Administrativo	10	Recibe la documentación de los candidatos influidos

Empresa: Cooperativa de Consumo	Cooperativa de consumo	Fecha de actualización: Enero 2019
Procedimiento: Reclutamiento		No. de pasos: 10
Inicia: Gerente General		Finaliza: Jefe Administrativo



e.1) Reclutamiento interno

El Jefe Administrativo utilizará este tipo de reclutamiento para ocupar los puestos de mayor responsabilidad con colaboradores que tienen la experiencia necesaria para conocer la forma de cómo se realizan las atribuciones en los distintos departamentos que forman la Cooperativa de Consumo. El reclutamiento interno provoca que el personal al ser considerado para cubrir las vacantes se encuentre motivado, a razón que incrementa su satisfacción personal al cumplir con logros profesionales en la organización, contribuye a incrementar su desempeño y el sentido de pertenencia hacia su puesto de trabajo.

El Jefe Administrativo será el encargado de comunicar la existencia de vacantes a los colaboradores; el medio a emplear se muestra a continuación:

e.1.1) Anuncio de convocatoria interna

Por medio de un anuncio de empleo interno, se comunicará a todos los interesados, la existencia de los puestos vacantes en la Cooperativa de Consumo. El medio utilizado generará expectativas de crecimiento y desarrollo, así como la ampliación de los conocimientos profesionales del colaborador en el área laboral. El Jefe Administrativo procederá a efectuar la convocatoria de personal y colocar el anuncio en los lugares de mayor circulación en la organización, mediante el cual se darán a conocer las características del puesto vacante, como lo es el objetivo del puesto, el perfil profesional requerido, condiciones laborales, competencias necesarias, papelería a presentar y el período para su presentación.

A continuación se muestra el formato para la convocatoria de reclutamiento interno para ocupar el puesto de Cajero de Supermercado:

Formato 8

Anuncio de convocatoria interna de trabajo

Cooperativa de Consumo



CONVOCA A PARTICIPAR EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

A los colaboradores que aspiren a desempeñar en la Cooperativa de consumo el puesto de:

CAJERO DE SUPERMERCADO

OBJETIVO: Realizar el cobro de las productos de cada uno de los clientes, asegurándose de un servicio de cobranza rápido, confiable y amable.

ATRIBUCIONES BÁSICAS:

- * Ofrecer un servicio de excelencia a los clientes.
- * Cobrar los productos de todos los socios.
- * Administrar eficientemente el efectivo a su cargo.
- * Realizar el manejo correcto de todas las mercancías.

REQUISITOS ACADÉMICOS :

- * Poseer título de nivel diversificado

COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- * Orientación al cliente
- * Empatía
- * Trabajo en equipo
- * Colaboración
- * Aptitud numérica

OFRECEMOS

- * Sueldo acorde al mercado
- * Seguro médico
- * Capacitación permanente
- * Estabilidad laboral



Entrega tu CV al encargado del reclutamiento o enviar vía e-mail a reclutamiento@cooperativadeconsumo.com
del 2 al 15 de enero de 2019

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

e.2) Reclutamiento externo

Este tipo de reclutamiento será utilizado para agregar nuevo talento e incrementar en la organización el capital intelectual respecto a conocimientos y destrezas que el nuevo integrante pueda utilizar al realizar sus atribuciones.

Para la realización del reclutamiento externo, el Jefe Administrativo debe identificar que puestos se encuentran vacantes, decidir los medios a utilizar y proceder a diseñar los anuncios de solicitud de empleo. De la misma forma deberá revisar la base de datos para conocer si existe personal calificado y contactarse con ellos por medio de llamadas telefónicas para que participen en el proceso.

Para informar la existencia de vacantes al mercado de recursos humanos de la localidad, el Jefe Administrativo debe utilizar los siguientes medios de reclutamiento:

e.2.1) Anuncios en lugares visibles

La organización puede colocar anuncios de empleo en la entrada o en los alrededores de las instalaciones, este medio es estático por lo que principalmente se instalarán en lugares donde exista gran afluencia de personas y se visualice fácilmente. Implementar este tipo de medio de reclutamiento representa una inversión de bajo costo, que influye en gran cantidad de candidatos externos que viven en áreas cercanas de la empresa. Al implementarlo la información que se transmita tiene que ser clara y especificar los requisitos que el aspirante tiene que tener para ser partícipe del reclutamiento.

Al considerar las exigencia de horario que tiene la Cooperativa de Consumo se requiere implementarlo para puestos operativos como: dependientes, empacadores, bodegueros, conserjes, cajeros y personal para el cuidado del parqueo.

A continuación se presenta el anuncio para solicitar personal:

Formato 9

Anuncio de empleo en lugares visibles

Cooperativa de Consumo

¿ QUIERES FORMAR PARTE DE UN EQUIPO DE TRABAJO ?
¡VEN CON NOSOTROS!

Buscamos personas orientadas a ofrecer una experiencia de servicio al cliente de excelencia

Únete a nosotros como:

CAJERO DE SUPERMERCADO

SE REQUIERE:

- * Poseer título de nivel diversificado
- * Espíritu de servicio al cliente
- * Excelentes relaciones interpersonales
- * Disponibilidad de horario
- * Residir en Amatlán

OFRECEMOS:

- * Sueldo competitivo
- * Prestaciones adicionales a las de ley
- * Seguro médico
- * Estabilidad laboral

Interesados enviar CV con la plaza a la que aplica a reclutamiento@cooperativadeconsumo.com o preséntese a la 17av. 4-56 Amatlán del 2 al 15 de enero de 2019

Cooperativa de consumo

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

e.2.2) Anuncio en redes sociales

La Cooperativa de Consumo puede publicar anuncios de solicitud de personal a través de sus redes sociales. Este medio de reclutamiento brinda mayor oportunidad de encontrar a candidatos idóneos para ocupar puestos de trabajo y es a un bajo costo. Además, puede proporcionarle al Jefe Administrativo información relevante sobre el segmento de personas que el anuncio influyó y posteriormente mejorar sus publicaciones. Este medio es bidireccional, por lo que

la organización y los candidatos pueden establecer relaciones más directas y estrechas durante el proceso de reclutamiento. También podrá utilizarse para conocer a los aspirantes antes de ser contactados, basándose en la información que hayan publicado en su perfil como: valores, ideología, pasatiempos, familia, amigos, entre otros.

El anuncio para publicar en la red social de la organización, es el que sigue:

Formato 10

Anuncio para las redes sociales

Cooperativa de Consumo

**Cooperativa
de
consumo**

**Contratará:
Cajeros de supermercado**

REQUISITOS:

- * Graduado a nivel diversificado
- * Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares
- * Proactivo y orientado al servicio al cliente.
- * Residir en Amatlán
- * Disponibilidad de horario

OFRECEMOS:

- * Salario competitivo, prestaciones adicionales a las de Ley
- * Excelente ambiente de trabajo
- * Estabilidad laboral
- * Seguro médico

Interesados enviar CV
con fotografía reciente y plaza a la que
está aplicando al correo:
reclutamiento@cooperativadeconsumo.com
del 2 al 15 de enero de 2019

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

e.2.3) Referencias

La Cooperativa de Consumo puede utilizar este medio de reclutamiento para renovar la información de la base de datos y anticipar la necesidad de personal o como complemento del reclutamiento interno o externo en desarrollo. Las referencias ocurren al momento en que el colaborador considera que un amigo o conocido cumple con los requisitos necesarios para ocupar una vacante y lo refiere como candidato para el puesto de trabajo. Si este es contratado, el trabajador que lo refirió se siente comprometido y responsable del desempeño del nuevo integrante, por lo que no son recomendadas personas poco calificadas o que se les dificulte adaptarse a la cultura organizacional.

La forma de implementar el reclutamiento por referencias, consiste en comunicar por medio de un anuncio la intención de contratar recurso humano para plazas vacantes, creación de puestos de trabajo o incrementar personal en una unidad administrativa. La información se transmitirá por el Jefe Administrativo que por medio de un anuncio colocado en las áreas de reunión de los colaboradores, podrán tomar nota del perfil necesario que debe cumplir el candidato.

El colaborador que desee recomendar a alguien, deberá dirigirse con Jefe Administrativo para solicitar un formulario que llenará con su información y la del candidato, después de haberlo completado deberá entregarlo con el currículum vitae del interesado o por separado. En el caso que la persona cumpla lo necesario para ocupar la vacante, se considerará para el proceso de selección donde se someterá a las pruebas correspondientes como los demás participantes.

El objetivo de la referencia consiste en que si el candidato supera satisfactoriamente las pruebas de selección y se encuentra entre los aspirantes a elegir para la plaza, se le dará prioridad a su contratación.

El anuncio a utilizar para solicitar personal referido es el que sigue:

Formato 11
Anuncio para referencia de candidatos
Cooperativa de Consumo

**Cooperativa
de
consumo**

**¿ CONOCES A ALGUIEN QUE QUIERE
TRABAJAR CON NOSOTROS ?**

¡ RECOMIENDALO !

*Por motivos de expansión
se contratará:*

DEPENDIENTES Y AUXILIARES DE BODEGA

SE REQUIERE:

- * *Poseer título de nivel diversificado*
- * *Espíritu de servicio al cliente*
- * *Excelentes relaciones interpersonales*
- * *Disponibilidad de horario*

OFRECEMOS :

- * *Sueldo competitivo*
- * *Prestaciones adicionales a las de ley*
- * *Seguro médico*
- * *Estabilidad laboral*

*Solicita el formulario
y preséntalo del 2 al 15 de enero de 2019*

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

El formulario de referencia se encuentra formado por cuatro apartados que el colaborador debe completar, estos son: información del colaborador, relación con el empleado, información general del candidato y el puesto que pretende ocupar la persona referida, después de llenarlo se lo deberá entregar al Jefe Administrativo.

A continuación se muestra el formulario y la forma de cómo llenarlo:

Formato 12
Formulario de referencias
Cooperativa de Consumo

<i>Cooperativa de consumo</i>	Formulario de referencias		
			Fecha: 02/01/2019
INFORMACIÓN DEL COLABORADOR			
Nombre del colaborador:	<i>Marta Estefany Prado Quintero</i>		
Unidad administrativa:	<i>Caja</i>		
Puesto que ocupa :	<i>Cajero</i>	Tiempo en el puesto:	<i>3 años</i>
RELACIÓN CON EL COLABORADOR			
¿Tiene algún parentesco con la persona recomendada?	SI <input type="checkbox"/>	¿Qué tipo de parentesco tiene?	
	NO <input checked="" type="checkbox"/>	¿Cómo lo conoce?	<i>Amiga de la infancia</i>
		¿Cuánto tiempo lleva de conocerlo?	<i>15 años</i>
¿Por qué razón lo recomienda?			
<i>Es una persona responsable, amable y colaboradora. Trabajó para una empresa del mismo giro de negocio y podría aportar nuevas perspectivas para mejorar el servicio al cliente que se presta actualmente en la Cooperativa</i>			
INFORMACIÓN PERSONAL DEL CANDIDATO			
Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	Estado Civil:	Tiene vehículo:	¿Qué tipo?
Edad: 25	Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input checked="" type="checkbox"/>	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Motocicleta <input checked="" type="checkbox"/> Automóvil <input type="checkbox"/>
Nombre del candidato:	<i>Nohemí Adela Larios Samayoa</i>		
Profesión:	<i>Perito contador</i>		
Dirección de residencia:	<i>10 avenida 9-99, Barrio El Rosario, Amatitlán</i>		
Teléfonos:	Celular:	<i>5455-6743</i>	Residencia: <i>6633-3475</i>
Correo electrónico:	<i>nohemilarios@hotmail.com</i>		
PUESTO QUE PODRÍA OCUPAR			
¿Puesto al que aspira?	<i>Cajera de supermercado</i>		
USO EXCLUSIVO PARA LA COOPERATIVA			
Nombre de quien recibió el formulario:	<i>Noemí Balboa</i>		
puesto que ocupa:	<i>Jefe Administrativo</i>		
Observaciones:			
<i>La persona puede ocupar los puestos de cajera o auxiliar de contabilidad. Nota: el colaborador únicamente entregó el formulario, el currículum vitae queda pendiente de entregar.</i>			

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

e.2.4) Base de datos

El Jefe Administrativo, al inicio del proceso de reclutamiento y selección, debe crear una base de datos digital. Esta herramienta consiste en un archivo que registra información proveniente de las hojas de vida y solicitudes de empleo de los candidatos que fueron descartados en procesos anteriores, entregaron su información personal de manera espontánea al no existir oportunidad laboral o que su perfil no corresponda con la vacante que se requería ocupar en ese momento, pero que durante su revisión se estableció que cumplían con los requisitos de otro puesto de trabajo.

Los datos se almacenarán en una hoja de cálculo, donde la información podrá filtrarse de acuerdo al criterio del reclutador, con el fin de facilitar y agilizar en reclutamientos posteriores la búsqueda de personas idóneas para ocupar las plazas de trabajo en la organización.

Los campos a considerar para la base de datos y la ejemplificación de cómo se debe de llenar son:

Formato 13

Base de datos de candidatos Cooperativa de consumo

NO.	FECHA DE REGISTRO	09/10/2018	TELEFONOS:	3400-1506 5543-3224
	NOMBRE	Josseline Gómez Hernández	E-MAIL:	josselin@g@hotmail.com
	PROFESIÓN:	Perito Contador		
	NIVEL ACADÉMICO:	2do. semestre universitario		
	CURSOS DE ACTUALIZACIÓN:	Código tributario y su aplicación en una auditoría externa.		
USO EXCLUSIVO PARA RECURSOS HUMANOS				
1	PUESTO AL QUE APLICÓ:	Cajero		
	PUESTO QUE PODRÍA OCUPAR:	Auxiliar de contabilidad y Cajero		
	MOTIVO DE RECHAZO:	No se presentó a la entrevista		
	OBSERVACIONES:	Por horarios del trabajo, se le dificulta asistir a la universidad.		
	FECHA DE REGISTRO	20/10/2018	TELEFONOS:	3340-1305 5322-9735
	NOMBRE	Joaquin Barahona Pérez	E-MAIL:	joaquinbp@yahoo.com
	PROFESIÓN:	Bachiller en Ciencias y Letras		
	NIVEL ACADÉMICO:	Diversificado		
	CURSOS DE ACTUALIZACIÓN:	Inglés básico nivel 7		
USO EXCLUSIVO PARA RECURSOS HUMANOS				
2	PUESTO AL QUE APLICÓ:	Cajero		
	PUESTO QUE PODRÍA OCUPAR:	Dependiente		
	MOTIVO DE RECHAZO:	Los resultados de la pruebas de selección no fueron satisfactorias.		
	OBSERVACIONES:	Ninguna		

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

e.2.5) Recepción del currículum vitae y la solicitud de empleo



Después de publicados los anuncios de plazas vacantes a través de los medios utilizados, el Jefe Administrativo será el encargado de la entrega y recepción de la solicitud de empleo, la llenarán los candidatos internos y externos que soliciten ocupar un puesto de trabajo. El aspirante al presentarse en las instalaciones deberá llenar el formulario, se le proporcionará todos los elementos necesarios para completarlo y por último, se le explicará de forma breve los pasos que continúan después de la entrega. Se dará a conocer lo siguiente, si es electo para el proceso de selección se comunicarán por medio de una llamada telefónica para acordar hora y fecha para presentarse, si el caso fuera contrario, se le informaría por medio de un correo electrónico el rechazo.

En el caso que se reciba el currículum vitae por correo electrónico, el Jefe Administrativo debe descargar cada uno de los documentos digitales y guardarlos en una carpeta para su posterior análisis. La solicitud de empleo o el currículum vitae servirán en primera instancia para preseleccionar a los candidatos con base en la información que proporcionaron, de la misma forma, será utilizada por el entrevistador para conocer al candidato y establecer de manera objetiva preguntas claves durante la entrevista.

Al culminar el tiempo que se estableció para ejecutar las actividades del reclutamiento dará por terminado el proceso e iniciará la etapa de selección de los aspirantes que proporcionaron su documentación física o digital.

La solicitud de empleo que se ha de utilizar, para obtener la información personal de los aspirantes influidos por los medios de reclutamiento y la forma de cómo debe ser completado, se ejemplifica a continuación:

Formato 14
Solicitud de empleo
Cooperativa de Consumo

	<p>SOLICITUD DE EMPLEO INFORMACIÓN DEL CANDIDATO</p> <p>Fecha: 15 / 01 / 2019</p>	
---	--	---

A. INFORMACIÓN PERSONAL

Nombres y apellidos:		<i>Jorge Luis Urizar Medrano</i>					
Sexo:	F <input type="checkbox"/> M <input checked="" type="checkbox"/>	Fecha de nacimiento:	<i>10/09/95</i>	Edad:	<i>23</i>	Nacionalidad:	<i>Guatemalteco</i>
Dirección de residencia:		<i>5 av. 6-56 Barrio la Cruz, Amatitlán</i>					
No. de DPI:	<i>166490901011</i>	No. de NIT:	<i>456655-5</i>	No. de IRTRA:	<i>4848503004</i>	No. de IGSS:	<i>102939485</i>
Correo electrónico:	<i>jorglum@hotmail.com</i>				Teléfonos:	Celular:	<i>3456-9866</i>
Profesión u oficio:	<i>Bachiller en computación</i>					Residencia:	<i>5466-8644</i>
Posee vehículo:	SI <input type="checkbox"/>	Clase:	Vehículo <input type="checkbox"/>	Motocicleta:	<input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>	
Licencia de conducir:	Tipo:	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	Número:	
Cuenta de la cooperativa:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	No. de cuenta:	<i>98766</i>			NO <input type="checkbox"/>	

B. DATOS FAMILIARES

Nombre del padre:	<i>Luis Urizar Guerra</i>		Teléfonos:	<i>4959-8668</i>
Ocupación:	<i>Comerciante</i>		Lugar de trabajo:	<i>Tienda Urizar</i>
Nombre de la madre:	<i>Sara Medrano Calvillo</i>		Teléfonos:	<i>5466-8644</i>
Ocupación:	<i>Ama de casa</i>		Lugar de trabajo:	-----
Nombre de hermanos (as)		Edad	Profesión	Lugar de trabajo:
<i>Sara Amelia Urizar Medrano</i>		<i>15</i>	<i>Estudiante</i>	<i>Ninguno</i>

Nombre del cónyuge	-----		Teléfono:	-----
Ocupación:	-----		Lugar de trabajo:	-----
Dirección del trabajo:	-----		Teléfono de trabajo:	-----
Nombre de hijos (as)		Edad	Ocupación	Lugar de trabajo

C. INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA				
Vive en:	Casa propia: <input type="checkbox"/>	Alquila: <input type="checkbox"/>	De sus padres: <input checked="" type="checkbox"/>	
Recibe otros ingresos que no son de su sueldo:	SI <input type="checkbox"/>	Monto:		NO <input checked="" type="checkbox"/>
De dónde procede este ingreso:				
Posee otros bienes muebles o inmuebles:	SI <input type="checkbox"/>	¿Cuáles?		NO <input checked="" type="checkbox"/>
¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?	Ninguna			
¿Posee deudas a la fecha?	SI <input checked="" type="checkbox"/>	¿Cuánto?	Q.2,000	NO <input type="checkbox"/>

D. EDUCACIÓN

DIVERSIFICADO				
Establecimiento:	Colegio Mixto El Conocimiento			
Título / diploma obtenido:	Bachiller en computación	Año de graduación:	2015	
UNIVERSIDAD				
Carrera:	-----	Año de graduación:		
Universidad:				
No. de cursos aprobados:		Trimestres / semestres concluidos:		
POST-GRADO				
Carrera de Post-grado:	-----	Año de graduación:		
Universidad:				
No. de cursos aprobados:		Trimestres / semestres concluidos:		
CURSOS DE ACTUALIZACIÓN				
Otros cursos de actualización relacionados con su profesión:				
a) Técnico reparador de computadoras	c)			
b)	d)			
Premios o menciones honoríficas obtenidas:				
a) Reconocimientos académicos por buenas notas	c)			
b)	d)			
Estudia actualmente:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	Especifique:	Curso de programación básica	NO <input type="checkbox"/>
		Horario de estudio:	Sábado de 3:00 pm a 6:00 pm	
Idioma adicional al español:		Habla	Escribe	
Inglés		25%	25%	
		%	%	

E. EXPERIENCIA LABORAL

Nombre de la empresa:	Café Internet La Cruz	Teléfono:	4945-8384	
Dirección:	1 av. 3-45 Barrio El Ingenio, Amatitlán			
A qué se dedica la empresa:	Café Internet y servicios de reparación			
Fecha de ingreso:	Enero 2016	Fecha de egreso:	Octubre 2018	
Cargo inicial:	Encargado del internet	Último cargo desempeñado:	Encargado del internet	
Atribuciones principales que desempeñaba:				
a) Cobro del servicio de internet	c) Configuración de Red de internet			
b) Administrador de depuración del sistema	d)			
Nombre del jefe inmediato:	Roberto Ochoa	No. de personas a su cargo:	Ninguna	
Sueldo inicial:	Q. 1,200.00	Sueldo final:	Q. 1,800.00	Otras prestaciones:
Motivo del retiro:	Por bajas ventas el dueño comenzó a atender el mismo			
Podemos pedir referencias:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Por qué NO?	

Nombre de la empresa:	-----	Teléfono:	-----
Dirección:			
A qué se dedica la empresa:			
Fecha de ingreso:		Fecha de egreso:	
Cargo inicial:		Último cargo desempeñado:	
Funciones principales que desempeñaba:			
a)		c)	
b)		d)	
Nombre del jefe inmediato:		No. de personas a su cargo:	
Sueldo inicial:		Sueldo final:	
		Otras prestaciones:	
Motivo del retiro:			
Podemos pedir referencias:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Por qué NO?

F. LOGROS RELEVANTES EN SU TRAYECTORIA LABORAL	
Puesto / Empresa	Logro obtenido
-----	-----

G. ACTIVIDADES EXTRALABORALES				
Enumere las actividades sociales, deportivas, sindicales u otras a las que pertenece o a permanecido:				
<i>Grupo de jóvenes líderes de la iglesia La salvación, miembro de equipo de futbol Pepesca</i>				
¿Cuál es su religión?:	Católica			
¿Tiene cuenta en Facebook?	SI <input checked="" type="checkbox"/>	¿Cómo aparece?	JorgeLM	NO <input type="checkbox"/>
¿Tiene cuenta en Instagram?	SI <input checked="" type="checkbox"/>	¿Cómo aparece?	medranoJ	NO <input type="checkbox"/>
¿Tiene cuenta en Twitter?	SI <input type="checkbox"/>	¿Cómo aparece?		NO <input checked="" type="checkbox"/>
¿Otra red social?	SI <input type="checkbox"/>	¿Cómo aparece?		NO <input checked="" type="checkbox"/>
Cuáles son sus actividades recreativas y deportivas preferidas:				
a) <i>Futbol</i>		c)		
b)		d)		

H. SALUD EN GENERAL						
¿Ha padecido de alguna enfermedad en los últimos tres años?				SI <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>	
Especifique cuáles:						
Describa su estado de salud actual: <i>Ningún problema médico.</i>						
Utiliza anteojos para leer:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	¿Cuál es su estatura?	<i>1.78 mts</i>	¿Cuál es su peso?	<i>160 lbs</i>
¿Cuándo fue su último chequeo médico?			<i>5 años</i>			
¿Padece alguna limitación física?	SI <input type="checkbox"/>	¿Cuál?			NO <input checked="" type="checkbox"/>	
¿Ha tenido algún accidente?	SI <input checked="" type="checkbox"/>	¿Especifique?	<i>Caída de motocicleta</i>		NO <input type="checkbox"/>	
Bebe alcohol	SI <input type="checkbox"/>	¿Con qué frecuencia?			NO <input checked="" type="checkbox"/>	
Fuma	SI <input type="checkbox"/>	¿Con qué frecuencia?			NO <input checked="" type="checkbox"/>	

I. CONDICIONES DE TRABAJO				
Puesto al que aplica:		<i>Cajero</i>		
¿Está dispuesto a viajar como parte de su trabajo?		SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
¿Posee pasaporte vigente?		SI <input type="checkbox"/>	Número:	
¿Tiene limitaciones de horario?		SI <input type="checkbox"/>	Especifique:	

¿Tiene algún familiar laborando actualmente en la empresa?	SI <input type="checkbox"/>	¿Cómo se llama?		NO <input checked="" type="checkbox"/>
¿Cuál es su expectativa salarial?	Q. 3,200.00			
Fecha que puede iniciar en el puesto de trabajo:	Inmediatamente			
¿Ha solicitado anteriormente trabajo en la empresa?	SI <input type="checkbox"/>	Fecha:		NO <input checked="" type="checkbox"/>

J. REFERENCIAS PERSONALES

Escriba el nombre de tres personas que puedan dar referencias y que no sean familiares:

Nombre	Teléfono	Relación
1) <i>Eduardo Sáenz</i>	4587-7987	<i>Amigo</i>
2) <i>Selena Ruiz</i>	4567-0975	<i>Amigo</i>
3) <i>Carmen Carrillo</i>	2456-8900	<i>Amigo</i>

K. REFERENCIAS LABORALES

Escriba el nombre de tres personas que puedan dar referencias y que hayan laborado en forma directa con usted.

Nombre	Teléfono	Relación
1) <i>Roberto Ochoa</i>	3456-7689	<i>Ex jefe</i>
2) <i>Ramón Gómez</i>	4578-7644	<i>Ex compañero</i>
3)		

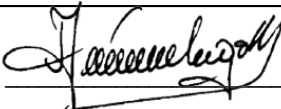
CONSENTIMIENTO Y AUTORIZACIÓN PARA CONSULTAR INFORMACIÓN

Fecha: 15/01/2019

Autorizo voluntariamente a la empresa, para que consulte y verifique en los diferentes burós, la información que he proporcionado en los documentos entregados y al mismo tiempo autorizo expresamente a las entidades que prestan servicios de información, centrales de riesgo y burós de crédito a recopilar, difundir o comercializar reportes o estudios que contengan información sobre mi persona.

Nombre y apellidos completos: Jorge Luis Urizar Medrano

No de DPI o Pasaporte: 1664-909-0101

Firma del solicitante: 

RESERVADO PARA LA EMPRESA

Puesto al que podría aplicar: Dependiente y Cajero

Observaciones: _____

Aprobado para el puesto de: _____
 Departamento y/o área funcional: _____

Entrevistó: _____

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

3.4.5.2 Proceso de selección propuesto

Para llevar a cabo la selección, el personal involucrado en las etapas que conforman el proceso corresponderá al Jefe Administrativo y el Gerente General, que en conjunto buscarán al candidato idóneo que su experiencia y conocimientos se equipare con lo descrito en la descripción técnica del puesto a ocupar.

Para que se ejecute de manera efectiva, se debe contar con una gran cantidad de aspirantes dispuestos obtener la plaza, puesto que el proceso de selección consiste en la evaluación de los conocimientos, habilidades y destrezas de los candidatos para determinar y elegir a la persona idónea para ocupar el puesto de trabajo.

El proceso inicia al tener las solicitudes de empleo o currículum vitae de los aspirantes y finaliza con la entrega de las certificaciones médicas. Para elegir al personal se llevará a cabo mediante la implementación de distintas fases que comparan el perfil profesional con los requerimientos esenciales del puesto.

Para la comprensión del desarrollo de la secuencia de las diferentes fases a implementar, se presenta el procedimiento, objetivos, políticas, secuencias de actividades, diagrama de flujo y los formatos a emplear durante el desarrollo del proceso de selección:

Formato 15
Procedimiento de selección de personal
Cooperativa de Consumo

Empresa: Cooperativa de Consumo	<i>Cooperativa de consumo</i>	Fecha de actualización: Enero 2019
Procedimiento: Selección	No. de pasos: 21	Hojas: 1 de 5 Elaboró: Byron Aragón

DEFINICIÓN:

El procedimiento establece las actividades para la ejecución del proceso de selección de personal, que busca incorporar a personal idóneo para realizar las atribuciones de cada uno de los puestos de trabajo que integran la Cooperativa de Consumo.

OBJETIVO:

- Elegir en corto plazo al personal que su conocimiento, habilidad, destreza y experiencia se ajuste en un 100% al perfil requerido para el puesto de trabajo.

POLÍTICAS:

- El proceso de selección debe realizarse de forma ética, confidencial e imparcial.
- Todo candidato reclutado de forma interna o externa debe someterse al proceso de selección.
- La evaluación de los candidatos se debe realizar de acuerdo al perfil del puesto vacante al que aplica.
- El aspirante que al finalizar el proceso obtenga el mejor resultado de la prueba de conocimiento, personalidad, entrevista, referencias y presente las certificaciones médicas, es el que se debe contratar.
- Todos los candidatos deben entregar los instrumentos utilizados en el proceso de selección, para mantener la confiabilidad del proceso.
- Se debe comunicar al candidato de su inclusión o rechazo en cada fase que conforma el proceso de selección.

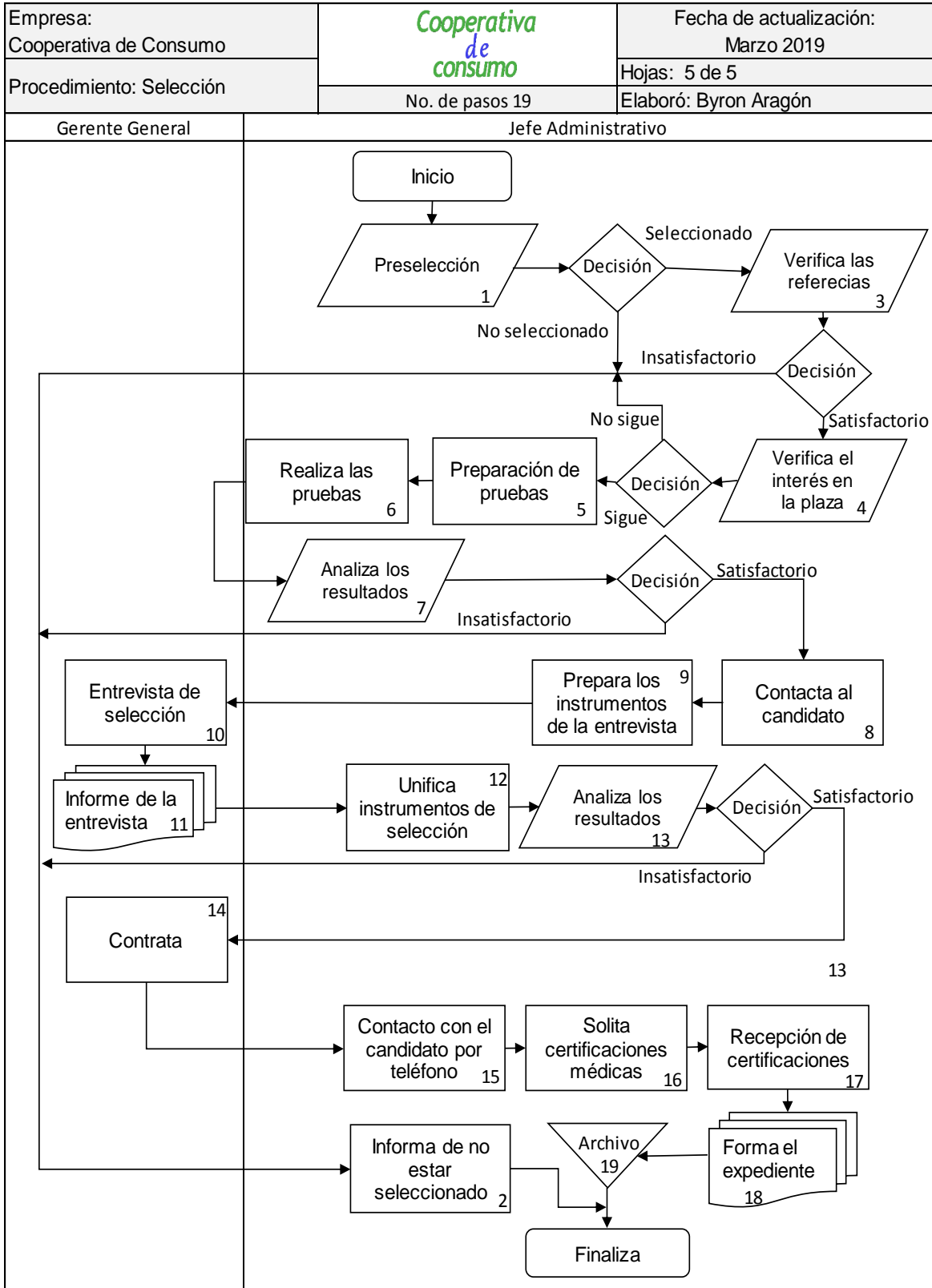
Empresa: Cooperativa de Consumo	<i>Cooperativa de consumo</i>	Fecha de actualización: Marzo 2019
Procedimiento: Selección		Hojas: 2 de 5
No. de pasos: 19		Elaboró: Byron Aragón
Inicia: Jefe Administrativo		Finaliza: Jefe Administrativo

Responsable	Paso	Actividad
Jefe Administrativo	1	Preselecciona a los candidatos
	1.1	Si es seleccionado, seguir con el paso 3
	1.2	No es seleccionado, seguir con el paso 2
Jefe Administrativo	2	Informa al candidato por medio de correo electrónico de que no se encuentra entre los seleccionados
Jefe Administrativo	3	Verifica las referencias personales y profesionales del candidato
	3.1	Si las referencias son satisfactorias, seguir con el paso 4
	3.2	No son satisfactorias, regresar al paso 2
Jefe Administrativo	4	Verifica por medio de llamada telefónica el interés del candidato en seguir en el proceso
	4.1	Si el candidato sigue en el proceso. Indicar fecha y hora para presentarse. Seguir con el paso 5
	4.2	No desea seguir en el proceso, regresar al paso 2
Jefe Administrativo	5	Prepara las pruebas de selección
Jefe Administrativo	6	Realiza la prueba de conocimiento y personalidad

Empresa: Cooperativa de Consumo	<i>Cooperativa de consumo</i>	Fecha de actualización: Marzo 2019
Procedimiento: Selección		Hojas: 3 de 5
No. de pasos: 19		Elaboró: Byron Aragón
Inicia: Jefe Administrativo		Finaliza: Jefe Administrativo

Responsable	Paso	Actividad
Jefe Administrativo	7	Analiza los resultados obtenidos de las pruebas
	7.1	El resultado es satisfactorio, seguir con el paso 8
	7.2	El resultado es insatisfactorio, regresar al paso 2
Jefe Administrativo	8	Contacta al candidato por medio de llamada telefónica para informar que se presente para la fase siguiente
Jefe Administrativo	9	Prepara el instrumento para realizar la entrevista de selección
Gerente General	10	Entrevista al candidato
Gerente General	11	Realiza el reporte de la entrevista
Jefe Administrativo	12	Unifica los documentos obtenidos durante el proceso de selección
Jefe Administrativo	13	Analiza y obtiene los resultados de los candidatos
	13.1	Si el resultado es satisfactorio, seguir con el paso 14
	13.2	Es insatisfactorio, regresar al paso 2
Gerente General	14	Toma la decisión de contratación

Empresa: Cooperativa de Consumo	<i>Cooperativa de consumo</i>		Fecha de actualización: Marzo 2019
Procedimiento: Selección	No. de pasos: 19		Hojas: 4 de 5
Inicia: Jefe Administrativo		Finaliza: Jefe Administrativo	
Responsable	Paso	Actividad	
Jefe Administrativo	15	Contacta con el candidato para confirmarle su contratación	
Jefe Administrativo	16	Solicita las certificaciones médicas	
Jefe Administrativo	17	Recibe la documentación faltante	
Jefe Administrativo	18	Forma el expediente de nuevo colaborador	
Jefe Administrativo	19	Archiva definitivamente el expediente.	



a) Preselección del candidato

La primera fase en el proceso de selección, es analizar las solicitudes de empleo o currículum vitae recibidos y distinguir dentro de los candidatos reclutados a nivel interno o externo, aquellas personas idóneas para ocupar el puesto de trabajo, lo que permitirá reducir la cantidad de aspirantes y dejar únicamente a los que su perfil profesional se ajuste mejor a lo requerido.

Toda vez el Jefe Administrativo tenga a su disposición la información de las personas interesadas en la plaza vacante, se procederá a realizar el tamizado por medio de la evaluación del perfil del candidato respecto a la presentación de la solicitud, ubicación de residencia, nivel académico, méritos obtenidos en distintas disciplinas, cursos de actualización y la experiencia laboral.

En el caso que el aspirante no califique a la plaza que solicita, el Jefe Administrativo debe realizar una evaluación donde pueda identificar aspectos profesionales del candidato que le permitan ocupar otro puesto, por lo que aquellas personas que su perfil profesional sobresalga, su información personal será ingresada a la base de datos para cubrir futuras plazas, de tal forma se le notificará por medio de un correo electrónico el resultado de la evaluación que se le realizó.


El aspirante que cumpla con un mínimo de 70 puntos de lo requerido para el puesto, se considerará calificado para la siguiente fase en la que se verifican las referencias laborales y personales que proporcionó, también se debe considerar que por cada plaza disponible se necesita una cantidad mínima de dos personas que aspiren a ocupar el puesto, por motivo que al finalizar el proceso se pueda elegir al que se ajuste mejor al perfil requerido.

El formato para evaluar la solicitud de empleo o currículum vitae de los aspirantes, se presenta debidamente lleno a continuación:

Formato 16

Evaluación del currículum vitae y solicitud de empleo

Cooperativa de Consumo

	Evaluación		
Fecha: 03/01/2019			
INFORMACIÓN DEL CANDIDATO			
Nombre del candidato:	<i>Carlos Gutiérrez Monterroso</i>		
Puesto al que opta :	<i>Cajero de supermercado</i>		
Correo electrónico:	<i>carlosgm@gmail.com</i>	Teléfono:	<i>3444-9734</i>
Responsable de la evaluación :	<i>Noemí Balboa</i>		
PRESENTACIÓN FÍSICA DEL CANDIDATO Y SOLICITUD			
Presentación del candidato.	1 Ptos.	1	
Luce limpio, no tiene tachones, manchas o borrones.	1 Ptos.	1	
Contiene faltas de ortografía.	1 Ptos.	0	
La información escrita es comprensible.	2 Ptos.	1	
Punteo máximo:		5 Ptos.	3
ANÁLISIS DE UBICACIÓN DE RESIDENCIA			
La ubicación de residencia es cercana a la Cooperativa .	3 Ptos.	3	
No existe limitación de horario para trasladarse a su residencia.	3 Ptos.	3	
El período destinado a trasladarse a la Cooperativa es inferior a 1 hora.	2 Ptos.	2	
Posee vehículo para trasladarse (motocicleta o automóvil).	2 Ptos.	0	
Punteo máximo:		10 Ptos.	8
EDUCACIÓN FORMAL			
Requisito educativo indicado en el perfil solicitado en el anuncio.	30 Ptos.		
2 años más de estudio sobre el perfil requerido.	35 Ptos.	35	
5 años más de estudio sobre el perfil requerido.	40 Ptos.		
Punteo máximo:		40 Ptos.	35
CURSOS DE ACTUALIZACIÓN			
Ningún curso de actualización	1 Ptos.		
Cursos de actualización no relacionados al puesto.	6 Ptos.		
Cursos requeridos en el perfil del puesto.	8 Ptos.	8	
Cursos complementarios al perfil del puesto.	10 Ptos.		
Punteo máximo:		10 Ptos.	8
MÉRITOS OBTENIDOS			
Méritos por otras actividades.(Trabajo social, Pasantillas)	3 Ptos.		
Diplomas de reconocimientos académicos.	4 Ptos.		
Diplomas de reconocimiento por actividades relacionadas al puesto.	5 Ptos.	5	
Punteo máximo:		5 Ptos.	5
EXPERIENCIA LABORAL RELACIONADA AL PUESTO			
Años de trabajo			
Requeridos en el perfil del puesto	20 Ptos.	20	
entre 2 a 4 adicionales	25 Ptos.		
5 o más adicionales	30 Ptos.		
Punteo máximo:		30 Ptos.	20
CALIFICACIÓN FINAL			71Puntos

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

b) Verificación de referencias laborales y personales

Después de haber realizado la evaluación correspondiente del currículum vitae o solicitud de empleo, se contará con una cantidad de aspirantes que sus conocimientos, destrezas y habilidades cumplan los requisitos que la vacante exige, por lo que se deberá verificar las referencias personales y laborales de los futuros colaboradores, para dar certeza que la información obtenida es cierta y comprobable.

La actividad deberá ser responsabilidad del Jefe administrativo, en virtud que es la persona idónea para corroborar la información debido a que evaluó al candidato previamente. La verificación se tiene que realizar para toda persona que ha llegado a esta fase del proceso, por lo que el Jefe Administrativo por medio de llamadas telefónicas contactará a las referencias que le permitirán conocer la percepción que el anterior patrono, excompañeros o conocidos tienen del aspirante, de tal forma que podrá emitir un mejor juicio sobre el potencial colaborador. De acuerdo a los comentarios obtenidos y al criterio del responsable de la verificación, se valorará a las referencias como satisfactorias o insatisfactoria, por último, si existieran observaciones sobre la información que se confirmó se deberá dejar constancia en cada formato de verificación.

Es necesario mencionar que si durante la confirmación de la información, se determina que los datos son erróneos, falso o que existan comentarios no favorables hacia el candidato que la organización considere que van en contra de los valores, cultura o profesionalidad en el desempeño de las labores, se podrá descartar completamente al aspirante, sin importar que este haya concluido satisfactoriamente los filtros de selección impuestos.

A continuación se presentan los formatos para dar validez a las referencias laborales y personales, así como la ejemplificación de cómo deben llenarse:

Formato 17

Verificación de referencias laborales

Cooperativa de Consumo

Cooperativa de consumo	Referencia laboral Fecha: 25 / 01 / 2019
------------------------------	--

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del candidato:	<i>Jorge Luis Urizar Medrano</i>	Puesto que solicita:	<i>Cajero</i>
-----------------------	----------------------------------	----------------------	---------------

INFORMACIÓN A VALIDAR

Nombre de la empresa:	<i>Café Internet La Cruz</i>
Ubicación:	<i>1 av. 3-45 Barrio El Ingenio, Amatitlán</i>
Actividad principal:	<i>Café internet y servicios de reparación</i>

Nombre del referente:	<i>Roberto Ochoa</i>	Relación laboral:	<i>Jefe inmediato</i>
Puesto que ocupa en la empresa:	<i>Dueño</i>		

Fecha de ingreso:	<i>Enero 2016</i>	Fecha de egreso :	<i>Oct. 2018</i>	Tiempo laborado:	<i>2 años 10 meses</i>
Salario inicial:	<i>Q. 1,200.00</i>	Salario final:	<i>Q. 1,800.00</i>		

Motivo de retiro:	Renuncia:	<input type="checkbox"/>	Despido:	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Por qué razón?	<i>En el negocio bajaron los ingresos, por lo que se tuvo que recortar al personal.</i>			

Es de su conocimiento si ha tenido problemas con la justicia, demandas o de salud.		
SI <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>	Comente: <i>En el período que laboró no tuvo ningún problema.</i>

Evalué al candidato por su comportamiento y su forma de trabajar. Marque las casillas que el candidato presentó en su anterior trabajo.

ASPECTOS LABORALES		COMPORTAMIENTO	
Trabaja en equipo	X	Consume drogas	
Relación entre compañeros y jefes	X	Consume alcohol	
La atención al cliente que brinda	X	Fuma	
Sigue instrucciones		Vocabulario vulgar	X
Calidad de trabajo	X	Vestimenta	

¿RECOMENDARÍA AL CANDIDATO?		
NO <input type="checkbox"/>	SI <input checked="" type="checkbox"/>	Comente:

Tengo la plena seguridad que Jorge puede desempeñar cualquier trabajo al que está solicitando, es una persona responsable y que le gusta trabajar, por lo que no tengo ningún inconveniente por recomendarlo.

RESULTADO DE LA VERIFICACIÓN EN GENERAL

SATISFACTORIO	X	INSATISFACTORIA
---------------	---	-----------------

Observaciones:
<i>Se corroboró la información proporcionada en la solicitud de empleo. La referencia tiene plena confianza en las capacidades del candidato. Como verificador de la referencia no tengo ningún inconveniente para considerar a la persona como candidato idóneo para contratar.</i>


Firma del verificador

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

Formato 18

Verificación de referencias personales

Cooperativa de Consumo

Cooperativa de consumo	Referencia personal Fecha: 25 / 01 / 2019
---------------------------------------	---

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del candidato:	Jorge Luis Urizar Medrano
Puesto que solicita:	Cajero
Nombre del que verifica:	Noemí Balboa

INFORMACIÓN A VALIDAR

Nombre del referente:	Ramón Gómez	Tipo de relación:	Compañero de trabajo
Tiempo de conocerlo	1 año		
¿Cómo lo conoció?	Por motivos laborales.		

Es de su conocimiento si él se encuentra trabajando actualmente.			
SI <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>	Comente:	El actualmente está desempleado.

Es de su conocimiento si ha tenido problemas con la justicia.			
SI <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>	Comente:	No es de mi conocimiento que tenga problemas con la justicia.

Es de su conocimiento si tiene algún problema de salud.			
SI <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>	Comente:	En el tiempo que lo conocí no tuvo ningún problema médico.

Evalué el comportamiento. Marque las casillas que le informe el referente sobre las actividades que realiza el candidato.

Consume drogas		Es amable	X
Consume alcohol		Confía en él	X
Fuma		Es educado con los demás	X
Usa vocabulario vulgar	X	Es responsable	
Tiene amigos inadecuados		Es colaborador	X

Podría describir el comportamiento y personalidad del candidato en el lugar de trabajo.

Es una persona muy amistosa, no ha tenido ningún problema con sus vecinos, es muy raro verlo fuera de su casa, pasa del trabajo a su casa.

¿RECOMENDARÍA AL CANDIDATO?

SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Comente:	
<i>No tengo ningún inconveniente para recomendarlo.</i>			

RESULTADO DE LA VERIFICACIÓN EN GENERAL

SATISFACTORIO X INSATISFACTORIA

Observaciones:

No se encontró ningún inconveniente o incongruencia en la información que proporcionó el candidato en su solicitud de empleo.


 Firma del verificador

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

c) Pruebas de selección

Cuando el Jefe Administrativo haya seleccionado al grupo de candidatos que superaron la fase de verificación de las referencias, se comunicará con cada uno de ellos por medio de una llamada telefónica para solicitarles su presencia y dar inicio a las pruebas de selección. La implementación de pruebas es necesaria para apoyar la elección del aspirante idóneo, porque busca evaluar los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para ejecutar de forma correcta las atribuciones a su cargo, así como identificar el posible comportamiento que la persona puede presentar en las diversas circunstancias que surjan durante la realización de sus actividades.

Entre más alto es el puesto en la jerarquía organizacional y las responsabilidades a realizar, mayor es el nivel de complejidad para las pruebas. Por lo que al considerar el giro de negocio de la Cooperativa de Consumo y los principales inconvenientes que presentan los nuevos empleados durante el inicio de sus labores, para evaluar el potencial del candidato y descartar aquellos que no cumplen los requisitos del puesto de trabajo, se utilizarán dos tipos de test: la prueba de personalidad DISC y la prueba de conocimientos específicos. Para que el Jefe Administrativo pueda evaluar a los candidatos destinados al nivel operativo, se presentan las pruebas correspondientes:

c.1) Prueba de personalidad DISC

La primera evaluación que el Jefe Administrativo debe realizarles a los candidatos elegidos será la prueba DISC, donde los aspirantes elegirán entre varios grupos de rasgos de personalidad, aquellos que más se les asemejen y los que no. Los resultados obtenidos, clasifican a la persona evaluada en cuatro cuadrantes que describen los estilos clásicos de comportamiento humano: Dominante (D), Influyente (I), Estable (S) y Conciencioso o cuidadoso (C).

A continuación se presenta la prueba DISC y la forma en que debe ser respondida:

Formato 19

Prueba de personalidad DISC

Cooperativa de Consumo

Cooperativa
de
consumo

Nombre y apellido: Marcos Pereira
Puesto que solicita: Cajero Fecha: 02/01/2019

Instrucciones: En cada una de las cuatro columnas que verá a continuación, se encontrará con siete grupos de cuatro palabras. Escoja dos palabras de cada grupo, una la que **MÁS** se asemeje a usted y otra, la que **MENOS** lo represente. Por favor complete los 28 grupos de palabras. A continuación se le presenta la forma correcta de responder el test y las que no.

EJEMPLOS

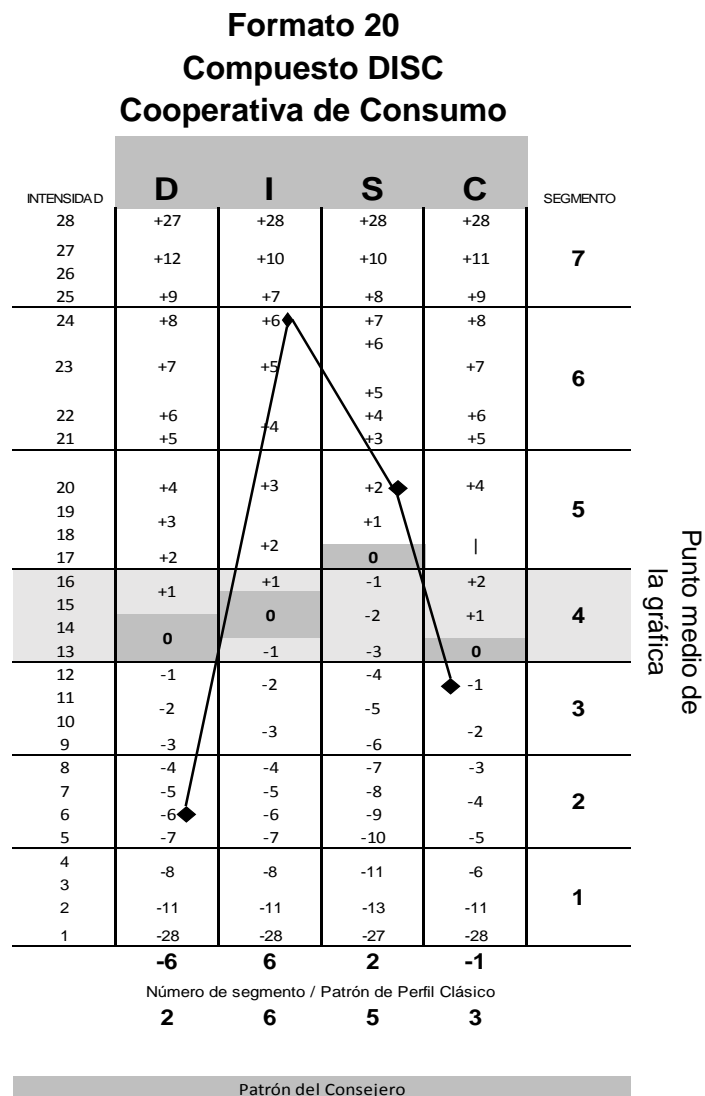
MÁS MENOS		MÁS MENOS		MÁS MENOS		MÁS MENOS					
<input checked="" type="checkbox"/>	Entusiasta Rápido/a Lógico/a Pacífico	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
1	Entusiasta Rápido/a Lógico/a Pacífico	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	8	Extrovertido/a Precavido/a Constante Impaciente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	15	Popular Reflexivo/a Tenaz Calmado/a	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	22	Impulsivo/a Cuida los detalles Enérgico/a Tranquilo/a	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2	Cauteloso/a Decidido/a Receptivo/a Bondadoso/a	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	9	Discreto/a Complaciente Encantador/a Insistente	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	16	Analítico/a Audaz Leal Promotor/a	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	23	Sociable Sistemático/a Vigoroso/a Tolerante	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
3	Amigable Preciso/a Franco/a Tranquilo/a	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	10	Valeroso/a Anima a los demás Pacífico/a Perfeccionista	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	17	Sociable Paciente Autosuficiente Certo/a	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	24	Cautivador/a Contento/a Exigente Apegado a normas	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4	Elocuente Controlado/a Tolerante Decisivo/a	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	11	Reservado/a Atento/a Osado/a Alegre	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	18	Adaptable Resuelto/a Prevenido/a Vivaz	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	25	Le agrada discutir Metódico/a Comedido/a Desenvuelto/a	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5	Atrevido/a Perfeccionista Comunicativo/a Moderado/a	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	12	Estimulante Gentil Perceptivo/a Independiente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	19	Agresivo/a Impetuoso/a Amistoso/a analítico	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	26	Alegre Preciso/a Directo/a Equilibrado	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6	Ameno/a Ingenioso/a Investigador/a Acepta riesgos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	13	Competitivo/a Considerado/a Alegre Intuitivo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	20	De trato fácil Compasivo/a Caut/a Habla directo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	27	Inquieto/a Amable Elocuente Cuidadoso/a	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7	Expresivo/a Cuidadoso/a Dominante Sensible	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	14	Meticuloso/a Obediente Ideas firmes Alentador/a	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	21	Evaluador/a Generoso/a Animado/a Persistente	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	28	Prudente Pionero/a Espontáneo/a Colaborador/a	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Fuente: Discprofile. (en línea). 2014. Manual DISC Clásico 2.0. Disponible en:

<https://www.discprofile.com/DiscProfile/media/.../Clasico2.pdf>

Para la obtención de perfil de personalidad de cada una de los candidatos que realizaron el test, el Jefe Administrativo debe ingresar los datos de cada prueba a una hoja de cálculo diseñada específicamente para analizar de forma rápida y precisa los estilos de personalidad. El resultado permitirá elegir a personas que puedan adaptarse mejor al puesto de trabajo y la cultura organizacional.

La hoja de cálculo mostrará el siguiente resultado, para su análisis:



Fuente: Discprofile. (en línea). 2014. Manual DISC Clásico 2.0. Disponible en: <https://www.discprofile.com/DiscProfile/media/.../Clasico2.pdf>

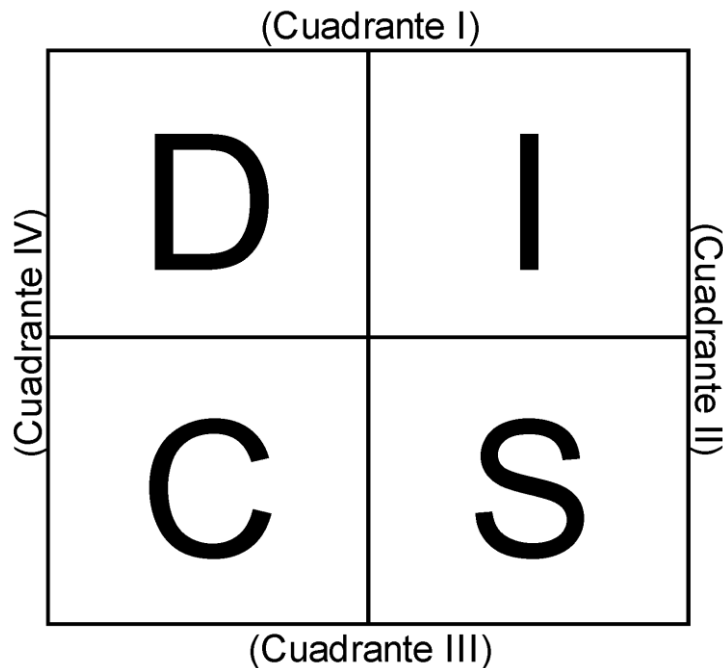
En el formato anterior se tiene que identificar la personalidad que predomina en el candidato y que refleja de forma clara la manera en que se desenvuelve con las demás personas. La dimensión predominante se obtiene al observar el punto más alto del formato, este puede ser D, I, S, C o una combinación entre ellas.

Para efectos de la propuesta el Jefe Administrativo debe considerar que el tipo de personalidad que se busca en los candidatos destinados al nivel operativo, debe estar en la combinación de las dimensiones C, S o C, D (Cuadrante III y IV), para los Departamentos de Contabilidad y Almacén, para los Departamentos de Góndola y Caja es I, S (Cuadrante II) y para los jefes de cada área deben tener las dimensiones de personalidad D, I (Cuadrante I). Las combinaciones mencionadas tienen que encontrarse por arriba de la mitad de la gráfica, para considerar la contratación del personal.

El Jefe Administrativo al haber obtenido el patrón de personalidad del candidato, tiene que puntuar la prueba con un máximo de 25 puntos. Para facilitar la ponderación del resultado obtenido se evaluará con base a tres criterios. El primero de ellos corresponderá a 5 puntos cuando el perfil no se encuentre acorde al puesto de trabajo; el segundo será de 15 puntos cuando el perfil se acerque a lo deseado y por último, con 25 puntos cuando el perfil concuerde con lo requerido por el puesto.

A continuación se presenta la perspectiva general de las dimensiones de personalidad DISC que anteriormente se sugirieron para la contratación de los colaboradores:

Gráfica 19
Dimensiones de personalidad DISC
Cooperativa de Consumo



Fuente: elaboración propia, con base en Manual DISC Clásico 2.0. Disponible en: <https://www.discprofile.com/DiscProfile/media/.../Clasico2.pdf>

La gráfica anterior, se encuentra dividida en cuatro cuadrantes, que representan las posibles combinaciones que surgen de la prueba de selección DISC, cada cuadrante tiene adjetivos que describen a cada Dimensión de personalidad.

Las personas clasificadas en el cuadrante I, se percibe así mismo, más poderosa que su entorno, por lo que su comportamiento se muestra activo, rápido, intrépido y asertivo hacia los demás. Son ideales para desempeñar funciones que tengan que ver con manejo de personal. De tal forma que, la persona clasificada en el cuadrante II, es decir, con dimensión de personalidad “I” y “S”, considera su ambiente de trabajo de manera favorable, por lo que su comportamiento es agradable, abierto y receptivo a las necesidades de las demás personas. Este tipo

de personas son ideales para actividades que tengan relación con el servicio al cliente.

Las personas clasificadas en los cuadrantes III y IV, laboran mejor en ambientes de trabajo rutinario, calmado y orientado a la lógica, donde pueden cuestionar las tareas asignadas para su mejora. Este tipo de personalidad es ideal para trabajos como la contabilidad, auditoría y control de inventarios, es decir, actividades que tengan que ver con la exactitud y control de las tareas asignada.

En el caso de que el resultado del test muestre una única dimensión en alto, se podrá predecir el comportamiento del candidato con base en lo siguiente:

- **Dominante (D):** las personas con esta dimensión de personalidad son conocidas como impulsores o directores, debido a que actúan mejor en situaciones adversas, disfrutan de actividades que retan sus habilidades, trabajan gran cantidad de horas hasta llegar a solucionar problemas, hacen énfasis en controlar el ambiente de trabajo y actúan mejor con autoridad.
- **Influyente (I):** las personas con esta personalidad son conocidas como expresivas y persuasivas, debido a que se dedican a crear entusiasmo entre el equipo de trabajo, se comunican de forma asertiva con los demás, interactúan socialmente de manera efectiva y hacen énfasis en crear ambientes de motivación para lograr resultados favorables.
- **Estable (S):** las personas son conocidas como los amistosos, debido a que son fáciles de llevar, relajados, pacientes, cooperativos y saben escuchar. Desarrollan habilidades especializadas, crean ambientes de trabajo armoniosos y saben manejar eficientemente a personas problemáticas. Hacen énfasis en colaborar con los demás dentro de las circunstancias existentes para poder llevar a cabo las tareas asignadas.
- **Concienzudo (C):** son conocidas como los cumplidos, cautelosos o analíticos, debido a que centran su atención en los detalles, piensan de forma analítica y

emplean un enfoque metódico ante situaciones o actividades. Hacen énfasis en estructurar ambientes donde puedan trabajar con constancia, para asegurarse de generar productos y servicios que satisfagan estándares de calidad y precisión.

c.2) Prueba de conocimientos específicos

La segunda prueba de selección que el Jefe Administrativo debe aplicar a los candidatos seleccionados es la de conocimientos específicos de la plaza, el objetivo principal de este tipo de test consiste en obtener información complementaria que ayude a determinar que la persona a contratar tiene las habilidades de razonamiento básicas necesarias para la realización de las atribuciones del puesto que solicita.

La prueba cuestionará al candidato respecto a conocimientos sobre medidas de peso, capacidad, operaciones matemáticas y de computación, todas ellas necesarias para desempeñarse de manera adecuada en el puesto de trabajo.

El jefe Administrativo es el responsable de la entrega del instrumento y su valoración, el test consta de 20 preguntas con valor de 5 puntos cada una. Adicionalmente, a los candidatos se les proporcionará una hoja de respuestas en la que podrán trasladar los resultados de las operaciones realizadas, por lo que de este modo se le facilitará a la persona responsable su calificación. El resultado que debe obtener el aspirante en la prueba corresponde a una nota mínima de 75 puntos para que este proceda a las siguientes fases del proceso de selección. Este resultado garantiza que la curva de aprendizaje de los nuevos colaboradores pueda ser menor y desarrolle las actividades de su responsabilidad de forma eficiente en menor tiempo. Por tal motivo, la prueba se tiene que aplicar a toda aquella persona que desee ocupar una vacante en la Cooperativa de Consumo.

Para la elaboración de las pruebas correspondientes a cada uno de los puestos de trabajo de la organización, es necesario considerar lo siguiente:

- Cada prueba tiene que tener una escala de medición o puntuación.
- Las respuestas correctas siempre tienen que ser las mismas, independientemente de la persona que lo responda.
- Tiene que estar escrita con lenguaje comprensible para quien conteste.
- Debe estar desarrollada para comprobar conocimientos específicos relacionados con el puesto.
- Tiene que estar formada por una cantidad determinada de preguntas.
- Debe contener preguntas de respuesta única y que no dependan de otras para obtener el resultado.
- La pregunta no tiene que dar a conocer directamente o indirectamente la respuesta correcta.
- Cada pregunta debe indicar las posibles respuestas a cada interrogante.

Por lo consiguiente, con base en las actividades que desarrollan los puestos de caja, góndola y almacén, la prueba diseñada es la que a continuación se presenta:

Formato 21

Prueba de conocimientos específicos

Cooperativa de Consumo

Cooperativa de consumo	Prueba de conocimientos
<p>OBJETIVO: Evaluar los conocimientos de informática y matemática que todo nuevo colaborador necesita tener para ejecutar las atribuciones de manera eficaz.</p> <p>INSTRUCCIONES: Usted tendrá 30 minutos para contestar 20 preguntas, cada una de ellas ofrece cinco posibles respuesta identificadas con las literales A, B, C, D y E. Seleccione la correcta y anótela rellinando el círculo correspondiente en la hoja de resultados que le entregó el encargado de su evaluación. Para cada pregunta existe una sólo respuesta correcta, si usted marca más de una ésta será anulada. Si comete una equivocación, borre cuidadosamente la respuesta incorrecta y marque la nueva elección.</p> <p>1. ¿A cuántos gramos equivale una libra?</p> <p>a) 433 Gramos b) 443 Gramos c) <u>453 Gramos</u> d) 463 Gramos e) 473 Gramos</p> <p>2. Usted es el encargado de pesar el arroz que la empresa compra por quintal. ¿Cuántas libras deberá obtener por un quintal de arroz?</p> <p>a) 70 libras b) 80 libras c) 90 libras d) <u>100 libras</u> e) 110 libras</p> <p>3. Usted se encuentra atendiendo a un cliente que le pide que le cobre cinco docenas de sobres de café. ¿Cuántas unidades de café debe cobrarle?</p> <p>a) 5 unidades b) 10 unidades c) 30 unidades d) 50 unidades e) <u>60 unidades</u></p> <p>4. Un cliente comprará bolsas de dulces para la fiesta de cumpleaños de su sobrina, se acerca a usted para pedir ayuda y le pregunta. ¿Cuántas bolsas de dulces necesito comprar para llevar media decena? Por lo que usted responde:</p> <p>a) <u>5 bolsas</u> b) 6 bolsas c) 10 bolsas d) 12 bolsas e) Ninguna de las anteriores</p> <p>5. Un cliente quiere comprar media libra de canela, pero este producto tiene la peculiaridad que se cobra por onza. ¿Cuántas onzas tiene que cobrarle para que el cliente lleve lo que le pidió?</p> <p>a) 6 onzas b) <u>8 onzas</u> c) 12 onzas d) 16 onzas e) 20 onzas</p> <p>6. Un cliente se acerca a usted para pedirle ayuda y le muestra la cantidad de 4000 mililitros de leche que le han pedido comprar para hacer un postre. ¿Cuántos litros de leche deberá llevar el cliente a casa?</p> <p>a) 1/2 litro b) 1 litro c) 2 litros d) <u>4 litros</u> e) 5 litros</p>	

7. Un compañero en su primer día de trabajo se acerca a usted y le pregunta ¿Qué significa la palabra “Fardo”?, por lo que usted le responde:
- a) Es una cantidad grande e imprecisa de producto.
 - b) Es un paquete completo de producto.
 - c) Es todo el producto que puede llevar en brazos.
 - d) Es el producto que cabe en un puño.
 - e) Es el producto no exhibido.
8. Un cliente se acerca a usted y le pregunta el significado de la palabra a “Granel”, de lo cual usted le responde:
- a) Es el producto que expiró.
 - b) Es el producto que no tiene marca.
 - c) Es el producto que se vende con la marca de la empresa que lo distribuye.
 - d) Es el producto de mejor calidad.
 - e) C y D son correctas.
9. Usted le piden a un compañero, en su primer día de trabajo, que tiene que estibar 30 cajas de un producto sumamente frágil. Pero se da cuenta que el colaborador no sabe que significa la palabra estibar. Por lo que usted le explica.
- a) Es colocar todas las cajas de manera desordenada.
 - b) Es sacar el producto de cada una de las cajas.
 - c) Es exhibir el producto en las góndolas.
 - d) Es guardarlas para su conservación.
 - e) Es ordenar adecuadamente el producto para que no se dañe.
10. En el supermercado de su localidad, al finalizar el día de trabajo se cerraron las puertas, pero dentro del establecimiento han quedado clientes a los que hay que cobrarles. Hay 15 cajas disponibles destinadas para el cobro y en cada una de ellas se encuentran haciendo fila 17 personas. Si el cajero se tarda un promedio de 3 minutos para atender a un cliente. ¿Cuánto tiempo debe transcurrir para cobrarle a todos los que se han quedado dentro de las instalaciones?
- a) 51 minutos
 - b) 1 h y media
 - c) 5 hrs y 57 min
 - d) 12 hrs y 45 min
 - e) Ninguna es correcta
11. Como colaborador se le ha encomendado el control de las existencias de frascos de café, pero la góndola destinada a ello se encuentra vacía, si esta cuenta con 3 niveles y en cada uno de los niveles caben 9 filas con 7 frascos en cada una de ellas y es de su conocimiento que cada caja del producto que pedirá a bodega general contiene 12 unidades. ¿Cuántos frascos de café le sobrarian al llenar completamente la góndola?
- a) 1 frasco
 - b) 3 frascos
 - c) 5 frascos
 - d) 7 frascos
 - e) 9 frascos
12. Usted es el encargado del control de ingresos de los productos que los proveedores surten a la empresa y tiene en sus manos el detalle de las facturas donde visualiza que se compraron 204 unidades y es de su conocimiento que cada caja contiene 1 docena de unidades. ¿Cuántas cajas de producto deben ingresar a bodega general?
- a) 12 cajas
 - b) 15 cajas
 - c) 17 cajas
 - d) 21 cajas
 - e) 25 cajas

13. El proveedor de detergente para lavar ropa durante el lanzamiento de una nueva fórmula, realizará un descuento del 12% a la persona que lleve 2 productos con un valor de Q 100.00 cada uno. ¿Cuánto pagó el cliente para llevarse la oferta?
- a) Q. 88 b) Q. 124 c) Q. 176 d) Q. 188 e) Q. 198
14. ¿Según su conocimiento qué es Hardware?
- a) Todo lo táctil o tangible de la computadora. d) Los iconos que se muestran en pantalla
b) Los programas que utiliza para escribir texto. e) Es un juego de video.
c) Todos los programas de la computadora.
15. Identifique las partes del Escritorio de una computadora
- a) Impresora, mouse, silla, pad. d) Panel de control, inicio, cursor, carpetas.
b) Iconos, pantalla del monitor, botón inicio, puntero. e) Fondo, barra de tareas, iconos, inicio.
c) Calculadora, botón apagar, reinicio.
16. ¿Cuáles son los pasos para reiniciar una computadora?
- a) Archivo de programas, equipo, reiniciar d) Equipo, Inicio, apagar, reiniciar
b) Inicio, apagar, reiniciar e) Ninguna de las anteriores.
c) Se desconecta y se vuelve a conectar la computadora.
17. ¿Qué es una red de computación?
- a) Muchas computadoras en una oficina. d) Computadoras conectadas entre sí.
b) Los contactos que tenemos en el e-mail. e) Son amigos que han aceptado nuestra
c) Las computadoras en toda la empresa. solicitud de amistad.
18. ¿Cuáles de los siguientes dispositivos son periféricos de la computadora?
- a) Auriculares, iconos, teclados, USB d) Teclado, monitor, escáner, bocinas.
b) Carpetas, programa de office, cursor. e) Todos los anteriores.
c) Mouse, programa de office, fondo de pantalla.
19. ¿Cuáles de los siguientes son programas para editar texto?
- a) Paint b) Microsoft Office c) Windows 8 d) Modem e) Ninguno de los
anteriores
20. Para eliminar permanentemente un archivo. ¿Qué combinación de teclas debe utilizar?
- a) Ctrl +F4 b) Ctrl + X c) Ctrl + Delete d) Shift+Delete e) Delete

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

d) Entrevista de selección

Es uno de los elementos más importante del proceso de selección, si bien es cierto que los test escritos buscan elegir de forma rigurosa al candidato que sus conocimientos, habilidades y destrezas se adecúen mejor al puesto de trabajo, la entrevista es el primer contacto directo con un representante de la organización que corroborará los resultados obtenidos de los instrumentos de evaluación.

Para realizar esta fase de manera correcta, con anterioridad el entrevistador en este caso el Gerente General tiene que estar informado de los resultados de las pruebas y la información de la solicitud de empleo, con el fin de profundizar durante el desarrollo de la entrevista, aquellos aspectos que se consideren poco claros, por lo que esta actividad no se puede ejecutar de forma improvisada, debido a que el juicio que se obtenga del candidato puede llevarlo a su contratación o rechazo.

La entrevista propuesta esta formada por bloques tematicos que buscan indagar, profundizar e identificar aspectos como: información personal, académica, experiencia, comportamiento y competencias que el candidato pueda utilizar en la realización de sus atribuciones. La entrevista está formada por preguntas situacionales y conductuales por lo que Gerente General tiene que evaluar y calificar de manera objetiva en relación a las respuestas que le entrega el candidato y justificar por medio de la calificación si tiene o no lo necesario para ocupar el puesto que solicita. Las respuestas se calificarán bajo tres criterios: deficiente, aceptable y excelente, donde la puntuación respectivamente es 1, 2 y 4 puntos. Al finalizar la entrevista se debe sumar los resultados de las 10 preguntas evaluadas para obtener una puntuación máxima de 40 puntos.

Para el desarrollo de la entrevista se presenta el siguiente formato, el cual el candidato debe responder con su experiencia a lo que le cuestionan. La forma correcta de llenar los campos de información es la siguiente:

Formato 23
Entrevista de selección
Cooperativa de Consumo

Cooperativa de consumo	Entrevista de selección
	Fecha : 20 / 01 / 2019

A. INFORMACIÓN PERSONAL

Nombres y apellidos:		<i>Jorge Luis Urizar Medrano</i>		
Puesto al que aplica:		<i>Cajero</i>		
Teléfonos:	Celular:	<i>3456-9866</i>	Correo electrónico	<i>jorglum@hotmail.com</i>
	Residencia:	<i>5466-8644</i>		
Cuenta de la Cooperativa:		SI <input checked="" type="checkbox"/>	No. de cuenta:	<i>98766</i> NO <input type="checkbox"/>

B. INFORMACIÓN ACADÉMICA

Profesión u oficio:		<i>Bachiller en computación</i>		
Estudia actualmente		SI <input checked="" type="checkbox"/>	Carrera que estudia	<i>Curso de programación</i> NO <input type="checkbox"/>
Talleres o diplomados relacionados al puesto		<i>Técnico reparador de computadoras</i>		

C. ÚLTIMO PUESTO DE TRABAJO

1. ¿Qué puesto desempeñó en su último empleo?

<i>Encargado de café internet.</i>

2. ¿Cuáles fueron las circunstancias que lo llevaron a dejar su último empleo?

<i>Por bajas ventas el dueño comenzó a atender el mismo.</i>
--

3. ¿Podría mencionar lo que le gustó de su último puesto de trabajo?

<i>Las diversas actividades que surgían durante el día, donde podía emplear mis conocimientos.</i>
--

4. ¿Consideraría cambiar de trabajo si le surgiera la oportunidad?

<i>Si, depende de la cantidad de salario que me ofrezcan en la nueva oportunidad laboral.</i>

5. ¿Qué cantidad de presupuesto o dinero necesita para sufragar sus gastos?

<i>Q. 3,200.00, para poder ayudar a mi familia y cancelar los gastos del curso de computación que actualmente estoy estudiando.</i>

Observaciones: *Se considera que se desempeño en el puesto, porque conoce y maneja los temas relacionados al trabajo.*

Deficiente	Aceptable	Excelente
1 pts	2 pts	4pts <input checked="" type="checkbox"/>

D. SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO

EN EL PUESTO DE TRABAJO

6. Si usted observa a un compañero de trabajo que no sigue los procedimientos que todo el personal utiliza para realizar las tareas asignadas. Pero esta persona tiene más experiencia que usted y él le dice que haga lo mismo para hacer el trabajo más rápido. ¿Usted utilizaría el nuevo procedimiento?

Respuesta: *No, debido a que los procedimientos existen para asegurar la entrega del servicio de manera uniforme y en caso de cometerse algún error este sería responsabilidad de la persona que no realiza la atribución de manera adecuada.*

Deficiente	Aceptable	Excelente
1 pts	2 pts	4pts X

7. Suponga que en su lugar de trabajo le han dejado productos que algunos clientes han decidido no comprar y que la ubicación de ellos no le afecta para ofrecer el servicio que presta a los clientes. ¿Qué haría en esta situación?

Respuesta: *una de las responsabilidades del colaborador es mantener ordenado el lugar de trabajo para que no afecte la experiencia del cliente, por lo que cada producto se debe colocar en el lugar destinado para su exhibición, asimismo, se asegura que este no sufra algún tipo de daño.*

Deficiente	Aceptable	Excelente
1 pts	2 pts	4pts X

8. De acuerdo a su experiencia en el puesto que solicita, mencione un problema que haya tenido y la forma de cómo lo resolvió.

Respuesta: *los problemas que se pueden presentar son variados y se pueden resolver de distintas formas, pero para darles solución se tienen que seguir las políticas o procedimientos diseñados con ese fin.*

Deficiente	Aceptable	Excelente
1 pts	2 pts	4pts X

INTERÉS EN EL PUESTO Y EN LA ORGANIZACIÓN

9. ¿Por qué le interesa ocupar el puesto de trabajo que solicita?

Respuesta: *considero que tengo lo necesario para realizar el trabajo de forma eficaz, además, mi experiencia en puestos similares representaría realizar las atribuciones a mi cargo de manera correcta desde el primer día de trabajo.*

Deficiente	Aceptable	Excelente
1 pts	2 pts	4pts X

10. Podría explicar de manera general en que consiste el puesto que solicita

Respuesta: *el puesto consiste en facilitar que el cliente obtenga los productos que solicita en el lugar y momento adecuado, asegurándose de brindar un servicio amable y rápido para la completa satisfacción del cliente.*

Deficiente	Aceptable	Excelente
1 pts	2 pts	4pts X

11. ¿Podría comentar lo que conoce de la organización?

Respuesta: *La Cooperativa de consumo lleva en la localidad 32 años de haber iniciado operaciones y se ha caracterizado por apoyar la economía familiar de sus socios y clientes, al ofrecerles productos de calidad y precios accesibles.*

Deficiente	Aceptable	Excelente
1 pts	2 pts	4pts X

MOTIVACIÓN GENERAL PARA EL ÉXITO

12. ¿Qué es lo que lo motiva a mejorar en el trabajo?

Respuesta: *realizar de forma adecuada mis atribuciones, lo que representa que al existir oportunidades de desarrollo de carrera en la organización pueda ser considerado un candidato para optar al puesto por la forma en como realizo mi trabajo.*

Deficiente	Aceptable	Excelente
1 pts	2 pts	4pts X

13. ¿Cómo se visualiza en los próximos cinco años, trabajando en la organización?

Respuesta: *me visualizo en un puesto con mayores responsabilidades al que opto en este momento, con personal bajo mi cargo y ofreciendo soluciones para mejorar las actividades de la organización.*

Deficiente	Aceptable	Excelente
1 pts	2 pts	4pts X

14. ¿Cuál es su principal logro profesional, académico o personal que haya obtenido y qué hizo para conseguirlo?

Respuesta: *es haber culminado mis estudios universitarios, debido a que tuve que equilibrar mis actividades diarias entre trabajo, familia y estudio, elementos que sin ellos no podría haberlo logrado, ya que me sirvieron de base para esforzarme cada día y a toda hora.*

Deficiente	Aceptable	Excelente
1 pts	2 pts	4pts X

COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR

Nombre del entrevistador: Noemí Balboa

Reporte generales sobre el candidato:

Las respuestas que proporcionó el candidato son acertadas, se nota que se preparó para la entrevista.

El comportamiento que muestra el aspirante corresponde a lo requerido por el perfil, se percibe que la persona tiene empatía con los demás, es cordial y se orienta al servicio al cliente.

La información que proporcionó el candidato en la solicitud de empleo y lo que se le consultó durante la entrevista es la misma.


Firma del entrevistador

Punteo total:	40 puntos
----------------------	-----------

INSATISFACTORIO	SATISFACTORIO X
-----------------	------------------------

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

e) Decisión de la contratación

Al haber concluido satisfactoriamente las actividades de selección, el Jefe Administrativo para facilitar la toma de decisión deberá realizar la Matriz de decisión de cada uno de los candidatos que hayan finalizado el proceso, los resultados posteriormente se le entregarán al Gerente General para que determine quién de los aspirantes será elegido con base en la puntuación obtenida en la prueba de conocimiento, personalidad, entrevista y verificación de las referencias.

Los criterios que el Jefe Administrativo debe considerar y los resultados que tiene que trasladar a la Matriz de decisión son los siguientes:

- **Prueba de conocimientos:** la puntuación equivale a 30 puntos en la Matriz de decisión. La prueba se encuentra valorada inicialmente sobre 100 puntos, por lo que se deberá obtener la proporción correspondiente con la fórmula:

$$\text{Resultado} = (PV * VM) / 100$$

Donde:

PV= Punteo de la prueba

VM= Valor en la matriz (30 puntos)

- **Prueba de personalidad:** equivale a 25 puntos en la Matriz de decisión. Los tres criterios a evaluar corresponderán si la personalidad del candidato concuerda con el perfil. Estos son:

No concuerda con el perfil = 05 Pts.

Se acerca a lo deseado = 15 Pts.

Concuerda con el perfil = 25 Pts.

- **Entrevista de selección:** equivale a 40 puntos en la Matriz de decisión. El resultado que obtuvo el candidato en la entrevista se trasladará con su valor neto a los resultados.
- **Verificación de referencias:** equivalen a 5 puntos en la Matriz de decisión. Los criterios corresponderán a las referencias satisfactorias.

Ninguna fue satisfactoria = 00 Pts.

Alguna no fue satisfactoria = 01 Pts.

Todas fueron satisfactorias = 05 Pts.

La matriz para obtener los resultados finales que el candidato alcanzó durante el proceso de selección y que se le deben presentar al Gerente General para que emita su decisión final, se muestran a continuación:

Formato 24
Matriz de decisión
Cooperativa de Consumo

No.	Descripción	Valor	Resultado obtenido
1	Prueba de conocimientos	30	30
2	Prueba de personalidad	25	15
3	Entrevista de selección	40	30
4	Verificación de referencias	05	05
		TOTAL	80 Pts.

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

Al tener los resultados finales de los posibles colaboradores que llegaron al final del proceso de selección, el Gerente General seleccionará a la persona que mejor puntuación obtenga en la Matriz de decisión, si existiera el caso que las puntuación son parecidas y dificultan determinar quién se queda con el puesto de trabajo, se podrá considerar realizar una nueva entrevista que servirá para despejar cualquier duda sobre los candidatos, para luego tomar la decisión final de contratación.

f) Certificaciones médicas

Después de que le Gerente General tome la decisión de contratar, el Jefe Administrativo deberá contactar al nuevo colaborador para solicitarle presentar tarjeta de salud y pulmones, las certificaciones son obligatorias para toda aquella persona que esté en contacto de forma directa o indirecta con alimentos. Si existiera el caso en el que el colaborador no presentará resultados favorables en

las certificaciones médicas, se deberá evaluar si las condiciones de salud, son razón suficiente para prescindir de la persona. El Jefe Administrativo deberá adjuntar al expediente del colaborador las copias de las certificaciones al tener a la vista las originales. El tiempo máximo que tendrá el candidato para presentar lo solicitado es de cinco días hábiles.

g) Aviso de contratación o rechazo del candidato

Al obtener los resultados de cada uno de los candidatos por medio de la Matriz de decisión y haber contratado al personal idóneo, el Jefe Administrativo procederá a informar el rechazo o contratación de los servicios profesionales de los participantes.

A continuación se presentan los siguientes formatos para comunicar la decisión obtenida al finalizar el proceso de selección:

g.1) Rechazo del candidato

Es necesario mencionar que informar al candidato que no obtuvo el puesto de trabajo que deseaba no es tarea fácil, pero se sugiere hacerlo por medio de una llamada telefónica, donde se le agradezca haber invertido su tiempo al optar a la plaza vacante que la Cooperativa de Consumo tenía disponible.

Esta información también debe realizarse de forma escrita, por lo que se comunicará el rechazo por medio de un correo electrónico, en virtud de la importancia que representa para el candidato obtener un empleo. Esta información no debe ser exclusiva para aquellos que culminaron el proceso, si no para todas las personas que participaron y que no cumplieron los requisitos del puesto o sus resultados fueron insatisfactorios en alguna fase de la selección. A continuación se muestra la información que debe contener el correo electrónico para informar al candidato de su rechazo:

Formato 25
Rechazo del candidato
Cooperativa de Consumo

**Cooperativa
de
consumo**


Guatemala, 1 de febrero de 2019

Estimado postulante:

Por este medio lamentamos informarle que después de una cuidadosa revisión de su conocimientos, habilidades y destrezas profesionales, hemos determinado que su perfil no forma parte de nuestras necesidades en este momento. Por lo que su documentación será archivada para cubrir futuras vacantes .

Sin otro particular, le agradecemos el tiempo que ha dedicado en considerar nuestra oferta laboral y le deseamos éxitos en la búsqueda de trabajo.

Atentamente,


Jefe Administrativo
Cooperativa de Consumo

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

g.2) Contratación del candidato

Al tomar la decisión de contratar, se le tiene que comunicar por vía telefónica al nuevo colaborador que obtuvo el empleo y brindarle la información necesaria para su integración a la organización. Adicionalmente se le deben compartir de forma escrita los detalles de la oferta de empleo para su total comprensión. Por lo que se sugiere la utilización del siguiente formato para compartir la información que compete a la oferta de trabajo.

Formato 26
Oferta de empleo
Cooperativa de Consumo

**Cooperativa
de
consumo**

Guatemala, 28 de enero de 2019

Estimado Sr. (Nombre del nuevo colaborador)

Me es grato informarle que de acuerdo a su solicitud de empleo y los resultados del proceso de selección se ha dispuesto contratarle para el puesto de Cajero de supermercado .

Por lo anterior le presentamos la siguiente propuesta de oferta de empleo:

Unidad administrativa:	Caja
Supervisor inmediato:	Carlos Méndez
Fecha de inicio de labores:	1 de febrero de 2019
Puesto:	Cajero de supermercado
Salario:	Q 3,100.00 Mensuales (Afecto a IGSS)
Bono:	Q 250.00 Mensuales
Forma de pago:	Planilla, depósito directo a cuenta de la Cooperativa.
Prestaciones y beneficios:	a) IGSS, IRTRA, Intecap así como las prestaciones de ley. b) Las prestaciones de Aguinaldo y Bono 14 pagadas en las fechas estipuladas por la ley.
Seguros:	La empresa proporciona un seguro médico en el cual usted no pagará nada, dicho seguro cubre cualquier incidente fuera o dentro de la empresa.
Horario de labores:	Su horario de trabajo es de lunes a viernes de 8am a 6pm. Y sábado de 8am a 12pm.(Artículo 124 del código de Trabajo.)
Documentación:	Para que pueda empezar a laborar debe de presentar los documentos que aún no tengamos en su expediente, por favor comuníquese con el encargado del recurso humano al teléfono 6633-5644, extensión 345 para establecer cuáles son esos documentos.
Tiempo de prueba:	Para entregarle su contrato de trabajo, deberá superar satisfactoriamente los dos meses de período de prueba.

(Nombre del nuevo colaborador), estamos muy contentos de hacerle esta oferta y le damos la bienvenida a Cooperativa de consumo. Creemos que es una gran oportunidad para ambos. Si usted tiene alguna pregunta, no dude en ponerse en contacto con el encargado del recurso humano.

Atentamente:



Gerente General

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

3.4.5.3 Proceso de inducción propuesto

Luego de haber tomado la decisión de contratar al nuevo personal, el proceso de inducción consistirá en orientar, ubicar y supervisar a los colaboradores durante el período que comienza a conocer sus atribuciones y la cultura de la Cooperativa de Consumo. Por lo que al nuevo personal se le tiene que proporcionar información básica que le permita integrarse de forma rápida al puesto de trabajo y la organización. El proceso de inducción jamás finaliza, debido a que en todo momento existen situaciones donde el personal tendrá que socializar con otros compañeros o debido a un ascenso se tendrá que mostrar al colaborador la información relacionada con el puesto que ocupará.

El proceso de orientación de personal inicia con la selección de los nuevos colaboradores y finaliza con la evaluación de cada uno de ellos. El jefe Administrativo es el responsable de impartir la inducción por medio de una conferencia, donde proporcionará información relevante sobre la organización y los beneficios adicionales que tendrá el nuevo colaborador por formar parte del equipo de trabajo. También velará por la correcta ejecución del programa planteado y su actualización de acuerdo a la situación actual de la empresa. Así mismo, evaluará al personal al finalizar el proceso y en el caso de encontrar poca asimilación por parte del trabajador de la información impartida, tomará las medidas correctivas necesarias.

También se hace necesario entregar a cada colaborador una copia del manual de bienvenida y el descriptor del puesto, que servirá como material de apoyo para que el personal pueda consultar la información que se le suministra durante el desarrollo del proceso.


Los beneficios al implementar un Programa de Inducción son:

- Facilita la incorporación al puesto y la organización.
- Genera mayor compromiso y rendimiento.

- Reduce la ansiedad del nuevo colaborador.
- Crea un sentido de pertenencia y permanencia de manera rápida.

Para implementar el proceso de inducción, se presenta el procedimiento, objetivos, políticas, secuencias de actividades, diagrama de flujo y los formatos a emplear para la ejecución efectiva de la orientación y ubicación de los nuevos colaboradores:

Formato 27
Procedimiento de inducción de personal
Cooperativa de Consumo

Empresa: Cooperativa de Consumo		Fecha de actualización: Marzo 2019
Procedimiento: Inducción		Elaboró: Byron Aragón
		Hojas: 1 de 3
		No. de pasos: 11

DEFINICIÓN:

El procedimiento establece las actividades para la ejecución del proceso de inducción de personal, que busca incorporar al nuevo colaborador a la cultura organizacional.

OBJETIVO:

- Facilitar en un corto plazo la incorporación del nuevo colaborador en un 100% al puesto de trabajo y a la Cooperativa de Consumo.

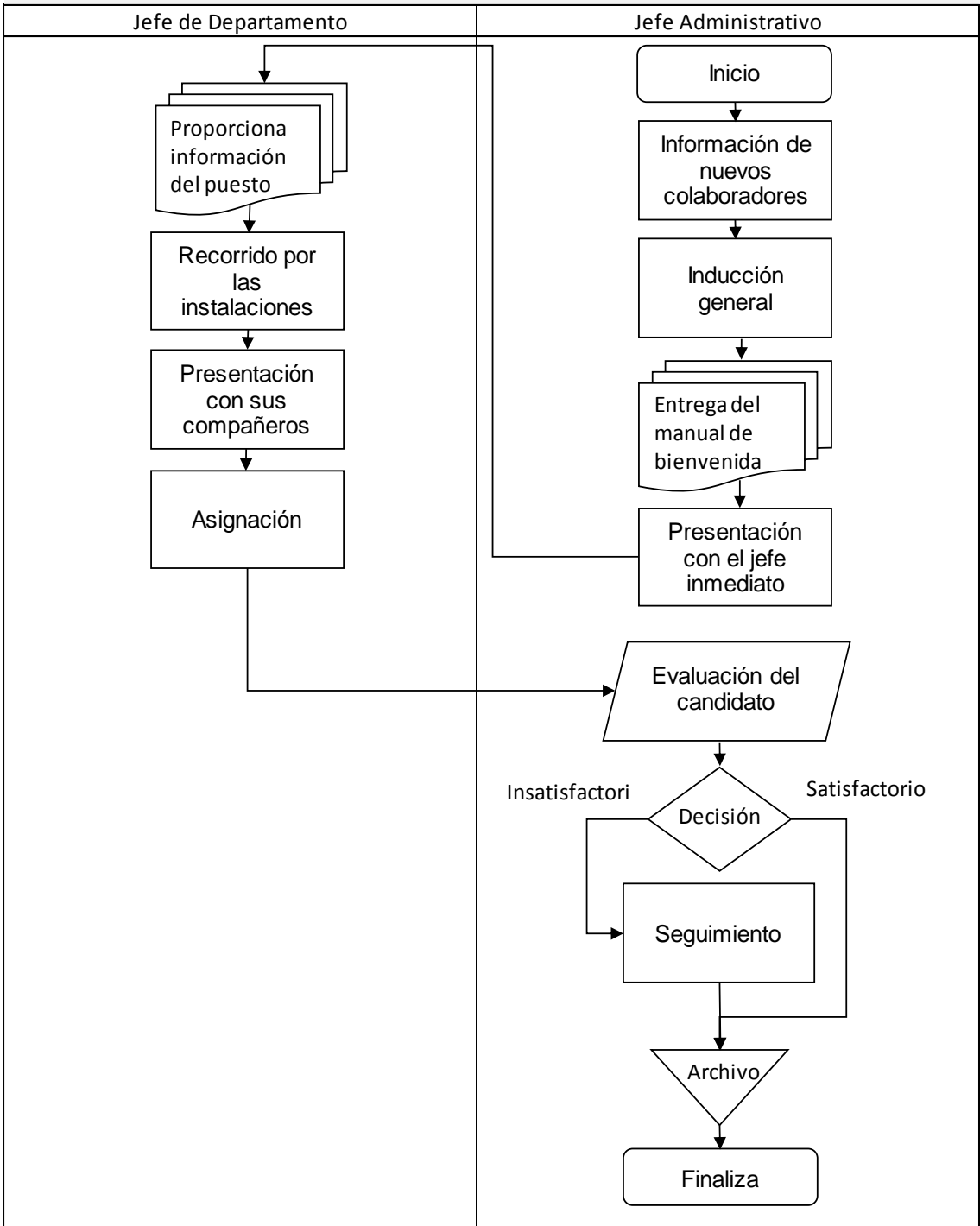
POLÍTICAS:

- Las personas que deben someterse a la inducción general son aquellos que superaron satisfactoriamente el proceso de selección.
- El proceso de inducción debe implementarse únicamente para proporcionar información básica sobre la organización y el puesto de trabajo.
- Durante el proceso de inducción al nuevo colaborador se le debe hacer entrega del Manual de bienvenida y el Descriptor de puesto.
- A todo colaborador sin excepción, se le debe proporcionar inducción general antes de ocupar el puesto de trabajo por el que fue contratado.
- El encargado de las actividades de inducción, debe resolver cualquier inquietud que surja en el nuevo colaborador antes, durante o al finalizar el proceso respectivo.
- Al finalizar el proceso de inducción, se debe evaluar al colaborador sobre la información transmitida, con el objeto de obtener retroalimentación y fortalecer los conocimientos adquiridos.

Empresa: Cooperativa de Consumo	Cooperativa de consumo	Fecha de actualización: Marzo 2019
Procedimiento: Inducción		Hojas: 2 de 3
No. de pasos: 11		Elaboró: Byron Aragón
Inicia: Jefe Administrativo		Finaliza: Jefe Administrativo

Responsable	Paso	Actividad
Jefe Administrativo	1	Informa a los Jefes de Departamento la fecha de ingreso del nuevo personal
Jefe Administrativo	2	Imparte conferencia respecto a información básica de la Cooperativa de Consumo
Jefe Administrativo	3	Entrega el Manual de bienvenida a los colaboradores
Jefe Administrativo	4	Presenta al nuevo colaborador a su jefe inmediato
Jefe de Departamento	5	Proporciona información específica del puesto al nuevo colaborador
Jefe de Departamento	6	Muestra las instalaciones de la Cooperativa
Jefe de Departamento	7	Presenta a sus compañeros de trabajo al nuevo colaborador
Jefe de Departamento	8	Asigna a un colaborador con experiencia para la inducción específica al puesto
Jefe Administrativo	9	Evalúa al colaborador respecto a la información que se le transmitió en el Manual de bienvenida y el Descriptor del puesto
	9.1	Si el resultado es satisfactorio, seguir con el paso 11
	9.2	No es satisfactorio, seguir con el paso 10
Jefe Administrativo	10	Coordina actividades para el fortalecimiento de la información que le quedó poco clara al colaborador
Jefe Administrativo	11	Archiva el formato de evaluación de la inducción

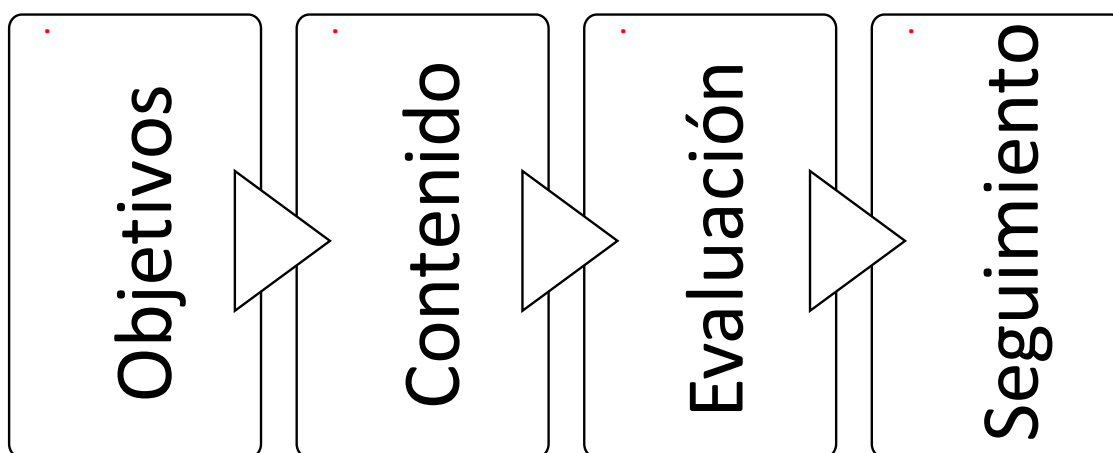
Empresa: Cooperativa de Consumo	Cooperativa de consumo	Fecha de actualización: Marzo 2019
Procedimiento: Inducción		No. de pasos: 11
Inicia: Jefe Administrativo		Finaliza: Jefe Administrativo
		Elaboró: Byron Aragón
		Hojas: 3 de 3



a) Programa de inducción

Para que las actividades que integran el proceso de inducción cumplan los resultados deseados, se presenta la propuesta del Programa de Inducción, el cual se conforma por los elementos siguientes:

Gráfica 20
Programa de inducción
Cooperativa de Consumo



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

a.1) Objetivos y metas

Entre el objetivo y metas que busca cumplir el Programa de Inducción y el cual el Jefe Administrativo debe velar por su cumplimiento son:

a.1.1) Objetivo

Proporcionar al nuevo colaborador el 100% de la información necesaria que le permita integrarse a largo plazo y de manera efectiva al puesto de trabajo y a la Cooperativa de Consumo.

a.1.2) Metas

- Facilitar en corto plazo la información necesaria que ayude al nuevo colaborador a conocer en un 100% sus derechos y obligaciones en su puesto de trabajo.
- Establecer a mediano plazo el 80% de la base para crear actitudes favorables hacia la Cooperativa de Consumo y el puesto de trabajo.
- Generar el 100% de sentido de pertenencia hacia la Cooperativa de Consumo desde el primer día laboral, para retener al talento humano seleccionado.

b) Contenido

Las actividades que se consideran para integrar el Programa de Inducción y que el Jefe Administrativo tiene que implementar para orientar de manera efectiva a cada colaborador son:

b.1) Inducción general

Los nuevos colaboradores en su primer día laboral, tendrán este tipo de inducción para comenzar a conocer de manera amplia a la organización, por lo que se propone el siguiente:

- **Información general de la organización**

La actividad se llevará a cabo en el salón de conferencias, donde el Jefe Administrativo realizará una presentación sobre la Cooperativa de Consumo que contendrá información respecto a los antecedentes, filosofía, estructura organizacional, beneficios y lo que se espera la empresa de cada colaborador.

Para el apoyo de esta actividad se contará con el Manual de bienvenida, por lo que es obligatorio que cada nuevo colaborador posea una copia para su futuras consulta.

- **Manual de bienvenida**

Al finalizar la presentación, el Jefe Administrativo hará entrega a cada colaborador del Manual de bienvenida, que contiene información generalizada de la empresa

y lo referente al puesto de trabajo como horarios, descansos y beneficios que ofrece la organización. El manual se presenta en la sección de anexos de este documento.

b.2) Inducción específica

Como segunda parte del contenido del programa de inducción, la incorporación del nuevo colaborador en su área de trabajo le permitirá conocer de manera detallada sus atribuciones y la importancia de su trabajo en la organización por lo que se le facilitará el inicio de sus labores.

Los pasos a seguir son expuestos a continuación:

- **Inducción al puesto de trabajo**

Para que el nuevo colaborador pueda aprender lo relacionado con el puesto de trabajo, el Jefe del Departamento elegirá a un colaborador con experiencia que le transmita los conocimientos, explique la forma en que se ejecutan las atribuciones e indique los resultados esperados de cada una de ellas.

- **Descriptor del puesto**

El encargado de entregar el documento será el Jefe del Departamento, que podrá ampliar la información de manera detallada del puesto como atribuciones, responsabilidades, derechos, descansos, horarios de entrada y salida. Él debe tener entre su documentación todos los descriptores de los puestos que tiene bajo su cargo.

- **Recorrido por las instalaciones**

El Jefe del Departamento tendrá la responsabilidad de acompañar al nuevo colaborador en el recorrido por las instalaciones de la Cooperativa de Consumo, donde le mostrará las áreas de: Gerencia, Contabilidad, Caja, Góndola, Parqueo, Comedor, Servicios Sanitarios, Almacén General y de Granos Básicos.

- **Presentación ante compañeros de trabajo**

Al realizar el recorrido por las distintas áreas que conforman a la Cooperativa de Consumo, el Jefe de Departamento presentará al nuevo colaborador a cada uno de los jefes inmediatos, para hacer del conocimiento de que hay nuevo personal en la empresa. De la misma forma, es el responsable de presentarlo ante todos sus compañeros de trabajo, con el fin de que el personal pueda acogerlo y brindarle la ayuda necesaria, mientras se integra al puesto.

c) Evaluación del programa de inducción

Consiste en que el Jefe Administrativo entreviste al nuevo colaborador respecto al proceso de inducción y la información contenida en el manual de bienvenida y el descriptor del puesto; el resultado permitirá evaluar la efectividad de la inducción y corroborar si se han cumplido los objetivos del proceso. La evaluación se realizará dentro de un período determinado al finalizar la inducción, en virtud que el colaborador necesita tiempo para asimilar y aprender la información que se le transmite.

Para realizar la evaluación del candidato, el instrumento a utilizar es el que sigue:

Formato 28

Evaluación del proceso de inducción

Cooperativa de Consumo

Cooperativa de consumo	EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN		
	Fecha: 20 / 02 / 2019		

Nombre del candidato:	<i>Jorge Luis urizar Medrano</i>	Fecha que inicio a laborar:	<i>01/02/2019</i>
Puesto que ocupa:	<i>Cajero</i>	Unidad administrativa:	<i>Caja</i>

I. INDUCCIÓN GENERAL

		SI	NO
1	¿Considera que el lugar donde recibió la inducción es el adecuado?	X	
2	¿Considera que los medios didácticos utilizados son los idóneos para la inducción?	X	
3	¿El lenguaje que utilizó el conferencista fue el adecuado?	X	
4	¿Considera que la información que se le proporcionó fue clara?	X	
5	¿Considera que la información transmitida le ayudó a conocer a la Cooperativa?	X	
6	¿Considera que la información transmitida es la suficiente para prepararlo para desarrollarse efectivamente en su trabajo?	X	
7	¿Considera que el desempeño del conferencista en la inducción es el adecuado?	X	
8	¿Considera que la inducción a la Cooperativa necesita mejorar?	X	
9	¿Describa los aspectos que considera positivos en la inducción que se le impartió?		
<i>El tiempo en que se imparte, no es tan extenso.</i>			
10	¿Describa que aspectos considera se deben mejorar en la inducción?		
<i>El salón debería tener sillas más cómodas y no de plástico.</i>			

II. INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

		SI	NO
1	¿Le presentaron a su jefe inmediato?	X	
2	¿Le presentaron a sus compañeros de área?	X	
3	¿Le mostraron las instalaciones de la Cooperativa?	X	
4	¿Considera que el lenguaje y la actitud que utiliza la persona que lo instruyó es el adecuado?	X	
5	¿Considera que el colaborador que le explicó sus atribuciones, es la persona adecuada para hacerlo?	X	
6	¿Le mostraron el funcionamiento del equipo que utilizará en sus atribuciones diarias?	X	
7	¿Considera que tuvo el apoyo necesario para aprender sus atribuciones?	X	

8	¿Considera que la inducción que se le impartió para su adaptación al puesto de trabajo necesita mejorar?	X	
9	¿Describa los aspectos que considera positivos en la inducción que se le impartió? <i>La persona responsable tiene amplio conocimiento en las atribuciones y responde a todas las consultas que se le hacen.</i>		
10	¿Describa los aspectos que considera que se tienen que mejorar en la inducción al puesto? <i>No se proporcionó documentación referente a la forma en cómo se tienen que realizar las atribuciones complejas</i>		

III. EVALUACIÓN DEL COLABORADOR

		Satisfactorio	Insatisfactorio
1	¿Qué documentos le fueron entregados en el proceso de inducción?	X	
2	¿Mencione una pequeña reseña de los inicios de la Cooperativa?	X	
3	¿Cuál es la misión de la Cooperativa?	X	
4	¿Cuál es la visión de la Cooperativa?	X	
5	¿Mencione los valores que se practican en la organización?		X
6	¿Indique qué áreas conforman a la organización?	X	
7	¿Cuál es el objetivo de su trabajo?	X	
8	¿Mencione algunas responsabilidades de su puesto de trabajo?	X	
9	¿Mencione algunos incentivos que le ofrece la organización?	X	
10	¿En la jerarquía organizacional que puesto es superior al de su jefe inmediato?	X	

IV. ASPECTOS A MEJORAR

<i>El colaborador presenta un conocimiento general de la Cooperativa de consumo superior al promedio de los colaboradores, pero se tiene que reforzar los conocimientos de los valores organizacionales porque no tenía conocimiento de como se relacionaban con su trabajo actual.</i>

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

La evaluación consiste en realizarle preguntas directas al nuevo colaborador respecto a tres aspectos: inducción general, respecto a identificar si los recursos utilizados para impartir la inducción son adecuados; inducción al puesto de trabajo, evaluará la percepción que el trabajador obtuvo de las personas y actividades que conformaron su orientación al puesto; y por último, la evaluación de los conocimientos del colaborador, donde se le cuestionará sobre la información que

se le proporcionó de la organización y sus responsabilidades como nuevo colaborador.

a) Seguimiento

Esta fase del Programa de Inducción está destinada para que el Jefe Administrativo tome las medidas correctivas para mejorar la ejecución del proceso de inducción y reforzar los conocimientos que el nuevo colaborador debe tener para que su adaptación al puesto y asimilación de la cultura organización pueda ser efectiva.

En el caso que el colaborador obtenga en la evaluación resultados insatisfactorios, la primera medida correctiva será reforzar la información correspondiente a cada aspecto que no haya quedado claro en el proceso de incorporación, para que posteriormente vuelva a ser evaluado.

3.4.6 Presupuesto de los proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal

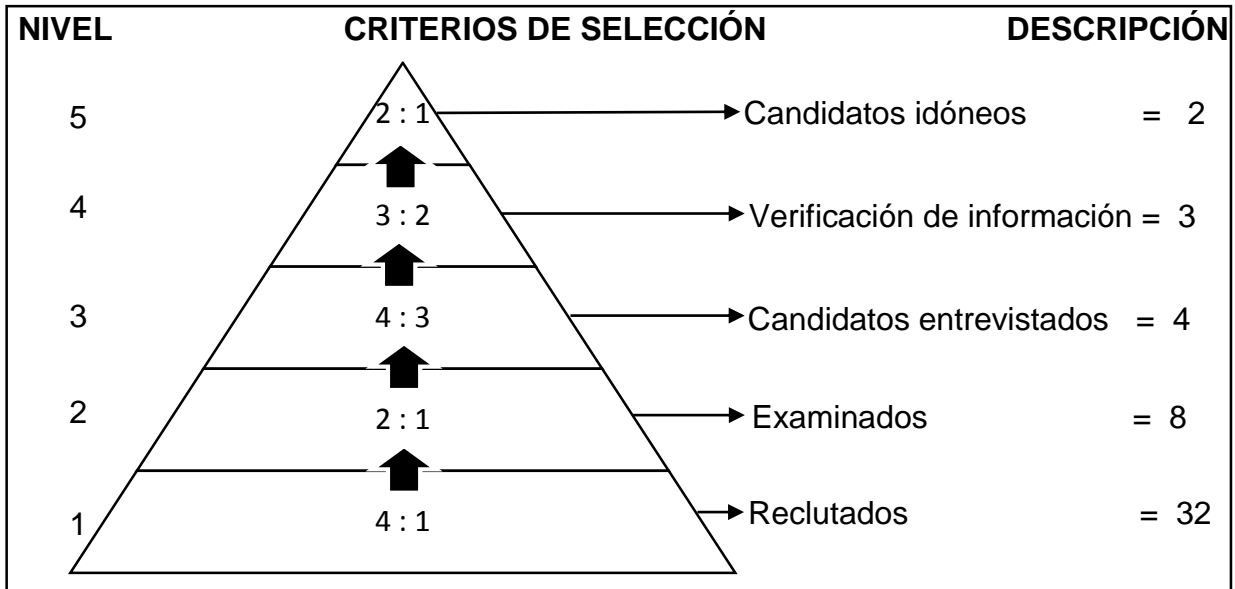
El presupuesto total asignado para realizar el proceso de integración de personal asciende a Q7, 094.89, por lo que la Cooperativa de Consumo tiene la capacidad financiera para implementar la propuesta. Para determinar el presupuesto fue necesario establecer los recursos físicos a utilizar y la mano de obra que participa en las actividades. El desglose del presupuesto es de la siguiente manera:

3.4.6.1 Costo de recursos físicos

Consiste en evaluar el proceso en función de las plazas que se deben ocupar. La interpretación obtenida ofrecerá datos cuantitativos que el Jefe Administrativo tiene que conocer para reproducir los instrumentos y estimar los insumos que se utilizarán en cada fase de los procesos de integración. A continuación se presenta los criterios a utilizar para estimar los recursos físicos:

Formato 29

Estimación de recursos físicos del proceso de integración de personal Cooperativa de Consumo



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

El formato anterior muestra los criterios para proyectar los recursos a utilizar de acuerdo a los candidatos que participan el proceso de integración de personal en relación a una plaza disponible. Los criterios son resultado de la experiencia del reclutador por lo que estos se pueden cambiar. El significado de cada uno de ellos es el siguiente:

- **Nivel 1:** de la totalidad de currículum vitae o solicitud de empleo obtenidos del reclutamiento, se preseleccionará a 32 candidatos que cumplan el perfil requerido, de los cuales se elegirá a una de cada cuatro personas, que otorga el resultado de 8 candidatos que participarán en las evaluaciones correspondientes.
- **Nivel 2:** de los 8 candidatos evaluados, se elegirán a 4 de ellos, de acuerdo al criterio establecido que de cada dos personas que participan en esta fase a una de ellas se les citará para realizar la entrevista de selección.

- **Nivel 3:** de las 4 personas entrevistadas se elegirán a 3 de ellas, en relación que de cada cuatro personas se seleccionará a tres candidatos idóneos para el puesto de trabajo.
- **Nivel 4:** para los 3 aspirantes que participan en el proceso se verificarán sus referencias y se aplicará el criterio que de cada tres personas se elegirán a dos de ellas, que tendrá como resultado a dos candidatos idóneos para ocupar la plaza disponible.
- **Nivel 5:** Por último, de los dos candidatos se podrá contratar a una de ellas para ocupar las vacantes en función del criterio que estipula que al tener dos candidatos idóneos y una sola plaza, se deberá elegir al que mejores resultados obtenga de todo el proceso.

Con base a este método, se obtienen la cantidad de recursos físicos a utilizar en el proceso de integración de personal. El costo unitario utilizado en el presupuesto está en función de la reproducción de cada instrumento o el uso unitario de los insumos. Los costos de los recursos físicos e insumos utilizados son los siguientes:

Cuadro 3
Presupuesto de recursos físicos e insumos
Cooperativa de Consumo

COSTO DE ETAPA	INSTRUMENTOS	CANTIDAD DE INSTRUMENTOS	COSTO		TOTAL
			UNITARIO	COSTO	
COSTO DE ETAPA PREVIA	Cuestionario estructurado para analizar el puesto	17	Q 1.00	Q 17.00	
	Descriptor de puestos	17	Q 0.75	Q 12.75	
	Requisición de personal	1	Q 0.50	Q 0.50	
	SUBTOTAL				Q
COSTO DE RECLUTAMIENTO	Anuncio interno	4	Q 1.00	Q 4.00	
	Manta vinílica	1	Q 75.00	Q 75.00	
	Anuncio redes sociales	1	Q -	Q -	
	Anuncio para referencias	4	Q 1.00	Q 4.00	
	Formulario de recomendación	10	Q 0.25	Q 2.50	
SUBTOTAL				Q	85.50
COSTO DE SELECCIÓN	Pago de internet mensual	1	Q 175.00	Q 175.00	
	Formulario de preselección	32	Q 0.25	Q 8.00	
	Llamadas para presentarse para pruebas	8	Q 3.25	Q 26.00	
	Solicitud de empleos	8	Q 1.00	Q 8.00	
	El expediente	8	Q 1.25	Q 10.00	
	Prueba de personalidad	8	Q 0.25	Q 2.00	
	Examen de conocimientos generales	8	Q 0.75	Q 6.00	
	Hoja de respuestas	8	Q 0.25	Q 2.00	
	Llamadas para presentarse a entrevista	4	Q 1.95	Q 7.80	
	Entrevista	4	Q 0.75	Q 3.00	
	Reporte de entrevista	4	Q 0.50	Q 2.00	
	Referencia laborales	3	Q 0.50	Q 1.50	
	Referencias personales	3	Q 0.25	Q 0.75	
	Matriz de evaluación	3	Q 0.25	Q 0.75	
Llamadas de confirmación de contratación	1	Q 3.25	Q 3.25		
SUBTOTAL				Q	256.05
COSTO DE INDUCCIÓN	Manuales de bienvenida	1	Q 4.25	Q 4.25	
	Hoja de aceptación del manual	1	Q 0.25	Q 0.25	
	Descriptor de puestos	1	Q 0.75	Q 0.75	
	Hoja de aceptación del descriptor	1	Q 0.25	Q 0.25	
	Evaluación de inducción	1	Q 0.50	Q 0.50	
SUBTOTAL				Q	6.00
COSTO TOTAL DE LOS PROCESOS				Q	377.80

* Se consideró para establecer el costo unitario, la cantidad de hojas del instrumento por 25 centavos que cuesta fotocopiar cada una de las páginas.

3.4.6.2 Costo de mano de obra

Para establecer el presupuesto es necesario conocer el costo por hora que le representa a la organización emplear colaboradores en cada una de las actividades que conforman los procesos de integración de personal.

Para establecerlo, se deben conocer las personas que participan, el sueldo mensual que devengan y las prestaciones laborales; el costo por hora hombre se obtiene de la siguiente fórmula:

$$\text{COSTO HORA} = \frac{\text{Sueldo} \times (1 + \text{Prestaciones laborales [0.4383]})}{\text{HOMBRE} \times (8 \text{ hrs jornada laboral} \times 30 \text{ días del mes})}$$

Los cálculos se realizan con los sueldos reales de las personas que participan en los procesos de incorporación de personal en la Cooperativa de Consumo, los resultados obtenidos son los siguientes:

Cuadro 4
Costo de mano de obra
Cooperativa de Consumo

PUESTO	SUELDO MENSUAL	PRESTACIONES LABORALES	COSTO POR HORA
Gerente General	Q 8,000.00	41.83%	Q 47.94
Jefe de Departamento	Q 5,000.00	41.83%	Q 29.96
Colaborador	Q 3,200.00	41.83%	Q 19.18

El presupuesto de mano de obra se muestra a continuación.

Cuadro 5
Presupuesto del recurso humano
Cooperativa de Consumo

COSTO DE ETAPA PREVIA	ACTIVIDAD	TIEMPO EN HORAS	COSTO		TOTAL	
			HORAS	HOMBRE	HORAS	HOMBRE
COSTO DE ETAPA PREVIA	Reproducción de instrumentos	0.58	Q	29.96	Q	17.38
	Actividades relacionadas con el análisis de puestos	92.5	Q	29.96	Q	2,771.30
	Entrevista colaborador para el descriptor del puesto	17	Q	19.18	Q	326.06
	Requisición de personal	0.58	Q	29.96	Q	17.48
	Autorización de requisición de personal	0.16	Q	47.94	Q	7.67
	SUBTOTAL					
COSTO DE RECLUTAMIENTO	Diseño y colocación Anuncio interno	0.5	Q	29.96	Q	14.98
	Diseño y colocación Manta vinílica	1.5	Q	29.96	Q	44.94
	Diseño Anuncio redes sociales	0.42	Q	29.96	Q	12.58
	Diseño y colocación Anuncio para referencias	0.5	Q	29.96	Q	14.98
	Recepción CV	0.96	Q	19.18	Q	18.41
	SUBTOTAL					
COSTOS DE SELECCIÓN	Análisis de CV	8	Q	29.96	Q	239.68
	Preselección	0.5	Q	29.96	Q	14.98
	Llamadas a los candidatos	1.04	Q	29.96	Q	31.16
	Reproducción de instrumentos	2.04	Q	29.96	Q	61.12
	Crear expediente	0.64	Q	29.96	Q	19.17
	Pruebas	2	Q	29.96	Q	59.92
	Entrevista	2.32	Q	47.94	Q	111.22
	Comprobar referencias	8.16	Q	29.96	Q	244.47
	Análisis de resultados	8	Q	29.96	Q	239.68
SUBTOTAL						Q 1,021.41
COSTOS DE INDUCCIÓN	Preparación de la actividad	2	Q	29.96	Q	59.92
	Conferencia y socialización	2.5	Q	29.96	Q	74.90
	Reproducción de materiales	0.2	Q	29.96	Q	5.99
	Período de entrenamiento	120	Q	19.18	Q	2,301.60
	Evaluación de inducción	0.25	Q	29.96	Q	7.49
	SUBTOTAL					
COSTO TOTAL DE LOS PROCESOS						Q 6,717.09

* Para establecer el tiempo en horas hombre empleadas, se estimó un período de acuerdo a las actividades relacionadas durante todo el proceso de integración.

3.4.7 Beneficios de la propuesta

Para que la Cooperativa de Consumo pueda atraer al personal idóneo es necesario utilizar lineamientos, instrumentos y procedimientos que permitan atraer a candidatos que sus habilidades, destrezas y conocimientos se ajusten a los puestos de trabajo. Por lo que es indispensable implementar un proceso de incorporación de personal eficaz que contribuya a agregar personal que le de valor a la organización y con ello crear ventajas competitivas.

Al implementar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal propuesto se obtendrán los siguientes beneficios:

- Reducir la rotación de personal.
- Disminuir la cantidad de veces que se repite el proceso de incorporación de personal.
- Contar con personal idóneo para los puestos de trabajo.
- Incrementar el desempeño en el trabajo.
- Facilitar la integración del colaborador a la Cooperativa de Consumo.
- Crear un sentido de pertenencia en cada colaborador desde el inicio de la relación laboral.
- Menores tiempos de adaptación al puesto de trabajo y la organización.
- Disminuir los errores al ejecutar las atribuciones del puesto.
- Mejorar el servicio al cliente.

CONCLUSIONES

1. Al comparar los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño y el índice de rotación del recurso humano, se determinó que no se cuenta con un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal eficiente, lo que provoca bajo desempeño en las actividades, largos períodos de integración al puesto y deserción de los colaboradores; por lo que se comprueba la hipótesis 1.
2. Se determinó que el alto índice de rotación de personal que presenta la organización, se debe a que no cuentan con los instrumentos técnicos que faciliten atraer al personal idóneo para ocupar las vacantes, lo que provoca deserción de los colaboradores al no cumplir las expectativas que tienen del puesto de trabajo por haber contratado recurso humano sobrecalificado o que carece de la experiencia necesaria para desarrollar las atribuciones inherentes a la plaza.
3. La actividad destinada a orientar e introducir a los nuevos colaboradores a la organizacional no se implementa, lo que causa que existan largos períodos de integración, escasa participación entre colaboradores, deficiencias en la entrega del servicio y desconocimiento de los objetivos, deberes y obligaciones del puesto de trabajo.

RECOMENDACIONES

1. El Gerente General debe implementar la propuesta de incorporación de personal, para que los encargados de realizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción, tenga a disposición los procedimientos, lineamientos e instrumentos necesarios para atraer, elegir y orientar al personal idóneo en el puesto de trabajo.
2. Para disminuir la rotación de personal que prevalece en la Cooperativa de Consumo, el Jefe Administrativo debe emplear en el proceso de reclutamiento la información contenida en la descripción técnica de puestos para que a través de los medios utilizados para comunicar la oferta de empleo se logre atraer a candidatos que su perfil profesional se ajuste al puesto de trabajo.
3. El Jefe Administrativo debe preparar, adecuar y transmitir la información descrita en el Manual de bienvenida por medio de la implementación del programa de inducción propuesto, lo que permitirá al nuevo personal crear un sentido de pertenencia y permanencia de manera rápida y con ello orientar efectivamente a los colaboradores a su puesto de trabajo y la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato Idalberto. 2001. **Administración de recursos humanos**. 5ª ed. Colombia, Editorial Mc Graw – Hill. 699 p.
2. Chiavenato Idalberto. 2001. **Administración teoría, proceso y práctica**. 3ª ed. Colombia. Editorial Mc Graw - Hill. 610 p.
3. Chiavenato Idalberto. 2009. **Gestión del talento humano**. 3ª ed. Santa Cruz de Bogotá, Colombia. Editorial Mc Graw - Hill. 475 p.
4. Chiavenato Idalberto. 2011. **Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones**. 9ª ed. México, Editorial Mc Graw - Hill. 439 p.
5. Dessler Gary. 2001. **Administración de personal**. 6ª ed. México. Editorial Prentice-Hall. 746 p.
6. Dessler Gary. 2009. **Administración de recursos humanos**. 11va. ed. Naucalpan de Juárez, Estado de México, Editorial Person Educación. 832 p.
7. Grados Jaime. 2013. **Reclutamiento, selección, contratación, e inducción de personal**. 4ta. ed. México. Editorial El Manual Moderno. 366 p.
8. Ivancevich J. Konopaske R. & Matteson M. 2006. **Comportamiento organizacional**. 7ª ed. México. Editorial Mc Graw - Hill. 724 p.
9. Koontz. H. Weihrich. H. & Cannice M. 2012. **Administración, una perspectiva global y empresarial**. 14ª ed. Perú. Editorial El Comercio S.A. 651 p.

10. López J. Alicia G. & Julián G. 2012. **La administración de recursos humanos en la PYME.** 1ª ed. México, Editorial Person Educación. 147 p.
11. Munch Lourdes. 2006. **Fundamentos de administración, casos y prácticas.** 2ª ed. México. Editorial Trillas. 271 p.
12. Munch Lourdes. 2007. **Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor.** 1ª ed. México. Editorial Person Prentice Hall. 304 p.
13. Wayne Mondy & Robert Noe. 2005. **Administración de recursos humanos.** 9ª ed. Naucalpan de Juárez, Estado de México. Editorial Person Educación. 560 p.
14. Werther William & Davis Keith. 2008. **Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas.** 6ª ed. Estado de México. Editorial Mc Graw - Hill. 610 p.

E-GRAFÍA

15. DISC Overview (en línea). Consultado el 24 de marzo de 2019. Disponible en: <https://discprofile.com/what-is-disc/overview/>
16. Puesto (en línea). Consultado el 18 de octubre de 2017. Disponible en: <https://admfactor1.wordpress.com/2015/02/19/conceptos-2/>

ANEXOS

ANEXO 1
GUÍA DE SOLUCIÓN PRUEBA DE PERSONALIDAD

1. PRUEBA D.I.S.C.

Para obtener el perfil de personalidad, se debe contar y anotar la cantidad de adjetivos que el candidato seleccionó en la prueba, éstas de acuerdo a su posición corresponden a una de las cuatro dimensiones existentes: Dominante (D), Influyente (I), Estable (S) y Conciencizado (C). Al identificar cada uno de ellos, según la hoja de respuestas de la prueba DISC, se deberá crear una tabla que contenga los resultados, la cual ayudará a realizar el gráfico y establecer el perfil de personalidad del candidato.

A continuación se presenta la tabla de resumen de resultados, donde se anotarán cada una de las dimensiones obtenidas durante el análisis de la prueba DISC.

Tabla

Tabla de resumen de resultados

	MÁS	MENOS	COMPUESTO
D	2	13	-11
I	8	4	4
S	13	2	11
C	5	9	-4
TOTAL	28	28	0

La forma en que se contabilizan las dimensiones de personalidad en cada una de las pruebas, es de la siguiente manera:

- **Identificación de dimensiones:** identifique cada dimensión de personalidad D, I, S y C, de acuerdo a lo que marcó el candidato en la prueba, los resultados se encuentran en la Hoja de respuestas, que se le muestra a continuación.

Gráfica

Hoja de respuestas prueba DISC

	MÁS	MENOS		MÁS	MENOS		MÁS	MENOS		MÁS	MENOS
1 Entusiasta	I	I	8 Extrovertido/a	I	I	15 Popular	I	I	22 Impulsivo/a	I	I
Rápido/a	D	D	Precavido/a	C	C	Reflexivo/a	C	C	Cuida los detalles	C	C
Lógico/a	C	C	Constante	S	S	Tenaz	D	D	Enérgico/a	D	D
Pacífico	S	S	Impaciente	D	D	Calmado/a	S	S	Tranquilo/a	S	S
2 Cauteloso/a	C	C	9 Discreto/a	C	C	16 Analítico/a	C	C	23 Sociable	I	I
Decidido/a	D	D	Complaciente	S	S	Audaz	D	D	Sistemático/a	C	C
Receptivo/a	I	I	Encantador/a	I	I	Leal	S	N	Vigoroso/a	D	D
Bondadoso/a	S	S	Insistente	D	D	Promotor/a	I	I	Tolerante	S	S
3 Amigable	I	I	10 Valeroso/a	D	N	17 Sociable	I	I	24 Cautivador/a	I	I
Preciso/a	C	C	Anima a los demás	I	I	Paciente	S	S	Contento/a	S	S
Franco/a	D	D	Pacífico/a	S	S	Autosuficiente	D	D	Exigente	D	D
Tranquilo/a	S	S	Perfeccionista	C	C	Certero/a	C	C	Apegado a normas	C	C
4 Elocuente	I	I	11 Reservado/a	C	C	18 Adaptable	S	S	25 Le agrada discutir	D	D
Controlado/a	C	C	Atento/a	S	S	Resuelto/a	D	D	Metódico/a	C	C
Tolerante	S	S	Osado/a	D	D	Prevenido/a	C	C	Comedido/a	S	S
Decisivo/a	D	D	Alegre	I	I	Vivaz	I	I	Desenvuelto/a	I	I
5 Atrevido/a	D	D	12 Estimulante	I	I	19 Agresivo/a	D	D	26 Alegre	I	I
Concienzudo/a	C	C	Gentil	S	S	Impetuoso/a	I	I	Preciso/a	C	C
Comunicativo/a	I	I	Perceptivo/a	C	C	Amistoso/a	S	S	Directo/a	D	D
Moderado/a	S	S	Independiente	D	D	analítico	C	C	Equilibrado	S	S
6 Ameno/a	S	S	13 Competitivo/a	D	D	20 De trato fácil	I	I	27 Inquieto/a	D	D
Ingenioso/a	I	I	Considerado/a	S	S	Compasivo/a	S	S	Amable	S	S
Investigador/a	C	C	Alegre	I	I	Cautoso/a	C	C	Elocuente	I	I
Acepta riesgos	D	D	Intuitivo	C	C	habla directo	D	D	Cuidadoso/a	C	C
7 Expresivo/a	I	I	14 Meticuloso/a	C	C	21 Evaluador/a	C	C	28 Prudente	C	C
Cuidadoso/a	C	C	Obediente	S	S	Generoso/a	S	S	Pionero/a	D	D
Dominante	D	D	Ideas firmes	D	D	Animado/a	I	I	Espontáneo/a	I	I
Sensible	S	S	Alentador/a	I	I	Persistente	D	D	Colaborador/a	S	S

Fuente: Discprofile. (en línea). 2014. Manual DISC Clásico 2.0. Disponible en: <https://www.discprofile.com/DiscProfile/media/.../Clasico2.pdf>

- **Columna MÁS:** centre su atención en las cuatro columnas identificadas con el título “Más” en de la prueba del candidato e identifique cada una de las letras D, I, S y C, cuente cuantas letras de D, I, S, C existen y luego escriba la cantidad obtenida en la tabla de resumen de resultados en el apartado “Más” de acuerdo a cada letra.
- **Columna MENOS:** en cada una de las columnas identificadas como “Menos,” repita el procedimiento de suma de cada una de las letras D, I, S y C. Escriba

la cantidad obtenida en la tabla de resumen de resultados en la columna “Menos”. En algunos grupos de palabras encontrará la letra “N”, esta característica se conoce como neutra y no influye en el resultado de la prueba, por lo cual no se deberá tomar en cuenta al momento de sumar cada factor.

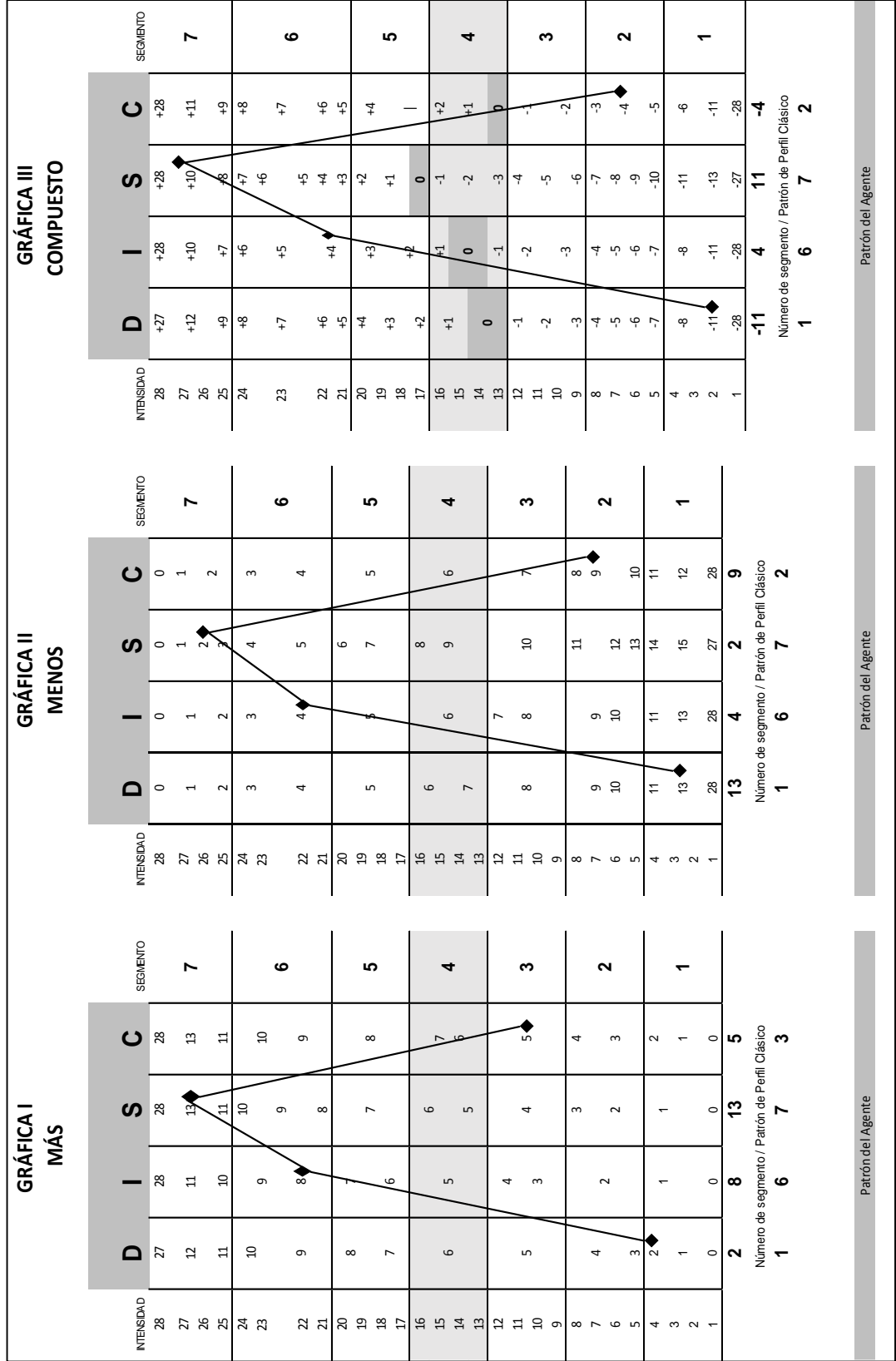
- **Calcular el resultado:** en la tabla de resumen de resultados para cada factor D, I, S y C, reste la cifra registrada en la columna “MENOS” de las cifras en la columna “MÁS”. Posteriormente escriba la diferencia en la columna del “Compuesto”. Use el signo menos (-) si la cifra de la columna “Menos” es mayor que la cifra de la columna “Más”. El total de la columna del Compuesto debe ser cero.

Posteriormente, de haber realizado la tabla de resumen de resultados, se deberán realizar los tres gráficos correspondientes. El siguiente procedimiento es igual para cada uno de ellos. En este caso se realizará la Gráfica III (Compuesto) que muestra el comportamiento general del candidato en su vida personal y en su trabajo, si el resultado de la gráfica no es lo suficientemente claro, conjuntamente se podrán realizar las Gráficas I (Más) y la Gráfica II (Menos), para su análisis.

- En la fila “D” de la Tabla de resumen de resultados, diríjase a la columna “Compuesto” e identifique la cifra que en ella encuentre.
- Utilice un gráfico como se muestra en la siguiente página.
- La cifra obtenida se deberá marcar por medio de un círculo alrededor del número en la columna “D” en la tabla del gráfico.
- Repita el proceso con los números correspondientes a las letras I, S y C.
- Luego conecte los círculos realizados por medio de una línea, se inicia de izquierda a derecha.

A continuación se muestra la forma en que se presentan los resultados en los gráficos que surgen de la tabla de resultados.

Gráfica Resultados DISC



Para el análisis de los gráficos obtenidos, estos se llevarán a cabo bajo las siguientes premisas.

- **Imagen proyectada:** (Gráfica I, respuestas MÁS) refleja la manera en que la persona cree que los demás quieren que se comporte o el modo en que quiere que lo vean. Esta imagen surge en todo lo que ha experimentado la persona desde la niñez hasta el comienzo de la edad adulta con respecto a familia, trabajo, amistades, formación académica, entre otros. Al llegar a la edad adulta la mayoría de personas han decidido cómo deberían actuar para conseguir lo que quieren en la vida y ese comportamiento se convierte en su imagen proyectada.
- **Imagen privada:** (Gráfica II, respuestas MENOS) este es el comportamiento básico de la persona, es producto de lo que ha heredado de sus padres y del ambiente al que fue expuesto desde su nacimiento, este comportamiento se exterioriza en situaciones tranquilas como las que se pueden presentar entre la familia o amigos, también se presenta cuando la persona está en situaciones sumamente tensas en que le es demasiado difícil actuar respecto a su imagen proyectada.
- **Imagen pública:** (Gráfica III, COMPUESTO) representa la combinación de la imagen privada y la proyectada, refleja de forma clara la manera en que realmente se desenvuelve la persona con los demás, por lo que la gráfica del “Compuesto” representa el comportamiento arraigado y que es muy difícil de cambiar para la persona.

En la Imagen pública, se establece la Dimensión de personalidad que predomina en el comportamiento del candidato, sea esta D, I, S o C o una combinación entre ellas. Para identificar el tipo de personalidad se deben observar los puntos por arriba de la mitad de la gráfica III.

A continuación se muestran cada dimensión de manera individual.

- **Dominante (D)**

Las personas con esta dimensión de personalidad son conocidas como impulsadoras o directoras, debido a que actúan mejor en situaciones adversas, disfrutan de actividades que retan sus habilidades, trabajan gran cantidad de horas hasta llegar a solucionar problemas, hacen énfasis en controlar el ambiente de trabajo y actúan mejor con autoridad.

Al tratar con personas son directas, positivas, francas y a veces bruscas que pueden llegar a herir los sentimientos de los demás sin darse cuenta, les desagrada la conformidad ya que exigen mucho de sí mismo y de los demás. Son básicamente individualistas, autosuficientes y egocentristas, por lo que generalmente buscan estar a cargo de actividades donde pueden defender firmemente sus ideas, evidenciar su iniciativa y su fácil adaptación a las circunstancias. Les desagrada la rutina, pero siguen adelante durante los momentos difíciles, aunque tienden a cambiar de empleo cuando no lo encuentran lo suficientemente desafiante. Su desempeño mejora al tener competencia, tareas difíciles, gran cantidad de carga de trabajo, alta presión y oportunidades de logro. Los adjetivos que mejor los describen son: independiente, intencional, autocrítico, sencillo, moderado, realista y evaluador de lo positivo y negativo de las atribuciones.

- **Influyente (I)**

Las personas con esta dimensión de personalidad son conocidas como expresivas y persuasivas, debido a que se dedican a crear entusiasmo entre el equipo de trabajo, se comunican de forma asertiva con los demás, interactúan socialmente de manera efectiva y hacen énfasis en crear ambientes de motivación para lograr resultados favorables.

Los influyentes se relaciona fácilmente con las personas, se sienten cómodos al presentarse con desconocidos, al interactuar de forma individual muestra interés en los problemas y actividades de los demás. Son alegres, extrovertidos, abiertos, sociables, amigables, seguros de sí mismos y les desagrada el rechazo. Su optimismo y habilidad social les ayuda a llevarse bien incluso con sus competidores, frecuentemente visten a la última moda, participan en eventos por el reconocimiento personal, lo que hace que se haga de gran cantidad de amigos. Muchas veces puede parecer superficial y tomar decisiones basados en análisis apresurados de los hechos. Por su personalidad en ocasiones tiene problemas al disciplinar a sus subordinados, las fechas límites y evaluar de forma realista. Los adjetivos que mejor los describen son: entusiasta, gregario, persuasivo, impulsivo y emotivo.

- **Estable (S)**

Las personas con esta Dimensión de personalidad son conocidas como amistosas, debido a que son fáciles de llevar, relajadas, pacientes, cooperativas y saben escuchar. Desarrollan habilidades especializadas, crean ambientes de trabajo armoniosos y saben manejar eficientemente a personas problemáticas. Hacen énfasis en colaborar con los demás dentro de las circunstancias existentes para llevar a cabo las tareas asignadas.

Los Estables, al relacionarse socialmente son tolerantes consigo mismas y los demás, llegan a desarrollar lazos fuertes con su equipo de trabajo, sus amigos o familia. Son amistosas, compasivas, bondadosas, nunca se encuentran de mal humor, les gusta el hogar y son leales con los que lo rodean. El temperamento que muestran es de equilibrio, madurez emocional, tranquilidad, reservados y poco expresivos. Por lo que los lleva a ocultar sus sentimientos y guardar rencor. Se desarrollan mejor en un ambiente laboral relajado, amistoso, sin presiones, que les ofrezca seguridad, con rutinas predecibles y que se les reconozca por el trabajo

realizado. Los adjetivos que los describen son: relajado, privado, prudente, amable, estable y voluble.

En tal sentido son idóneas para desarrollar rutinas de trabajo, donde se les den instrucciones claras y de apoyo. Les disgustan los cambios y los plazos, una vez que comienzan a trabajar lo hace de forma constante y paciente. Este tipo de personas pueden permanecer en un empleo por largos períodos de tiempo.

- **Concienzudo (C)**

Las personas con esta dimensión de personalidad son conocidas como cumplidas, cautelosas o analíticas, debido a que centran su atención en los detalles, piensan de forma analítica y emplean un enfoque metódico ante situaciones o actividades. Hacen énfasis en estructurar ambientes donde puedan trabajar con constancia, para asegurarse de generar productos y servicios que satisfagan estándares de calidad y precisión.

Estas personas actúan de manera diplomática frente a los conflictos, tienden a llevar vidas ordenadas en lo personal como profesionalmente, prefieren adaptarse a las situaciones para evitar antagonismos moldeándose a la imagen que los demás esperan de ellos. Básicamente son fieles, por lo que pueden ser heridas fácilmente por otros. Documentan lo que hacen y tratan de hacer lo que los demás quieren que haga, también logran el control de su entorno por medio del uso de procedimientos, reglas y códigos para lograr sus objetivos. Son naturalmente precavidos y conservadores, su estilo pasivo denota altos niveles de precisión y exactitud, no les desagrade la presión, por lo que al tomar una decisión deben hacerlo después de revisar toda la información a su alcance.

Su desempeño mejora en un ambiente ordenado, libres de conflictos, con oportunidad de planificar cuidadosamente y sin cambios repentinos. Siguen

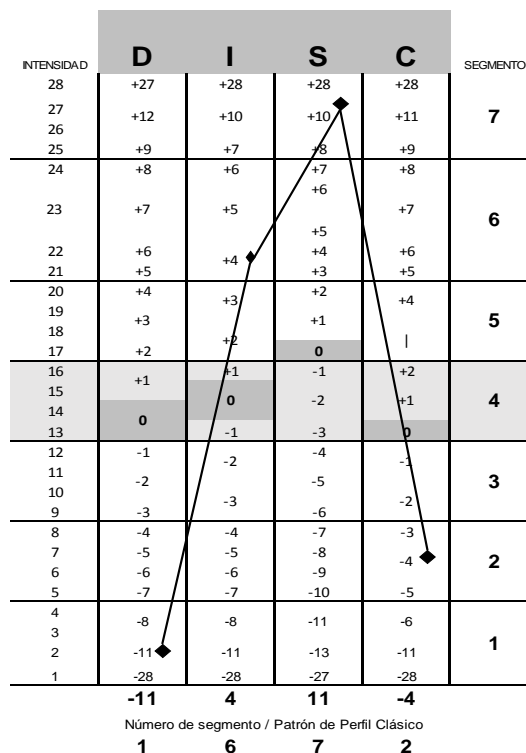
métodos o procesos predeterminados, precisos, con atención al detalle ya que tratan de hacer el trabajo lo mejor posible. Los adjetivos que mejor los describen son: perfeccionista, metódica, prudente, analítica y sensata.

2. Patrones clásicos de personalidad

La prueba de personalidad, reconoce 2,401 combinaciones que pueden surgir a partir de las dimensiones D, I, S y C, de los cuales se pueden identificar 15 patrones de comportamiento en las personas. El listado de cada una de las combinaciones y el análisis de cada patrón de personalidad se proporcionará por medio de un archivo electrónico para que el encargado de analizar las pruebas pueda identificar cada patrón.

Gráfica

Compuesto de personalidad



Fuente: Discprofile. (en línea). 2014. Manual DISC Clásico 2.0. Disponible en: <https://www.discprofile.com/DiscProfile/media/.../Clasico2.pdf>

Para establecer el patrón correspondiente a cada persona evaluada, se tiene que observar en qué posición se encuentran los resultados que proporcionó la prueba, es decir, los resultados que dieron origen a la gráfica III.

Al lado derecho de la gráfica existe una columna numerada del uno al siete, rotulada con el nombre de “segmento” y que otorgará la numeración correspondiente del tipo de personalidad a consultar en el listado proporcionado.

En la gráfica anterior, se observa una evaluación realizada, en donde al observar la columna de la Dominancia o D, muestra que el resultado obtenido es -11, numeración que se encuentra en el segmento 1; en la Influencia o I, el resultado es de 4, que corresponde al segmento 6; en lo que corresponde a la dimensión Estable o S, el resultado corresponde a 11, que se encuentra en el segmento 7; por último se tiene la estabilidad o S, que es -4, que se encuentra posicionado en el segmento 2. La numeración se comenzará a formar de izquierda a derecha, en este caso sería 1,672 que corresponde al patrón de personalidad llamado “Agente”.

Cada patrón identificado tiene sus propias fortalezas y debilidades, por lo que no se pueden considerar algunas mejores que otras, todo dependerá del tipo de puesto vacante a ocupar.

A continuación se le presenta el análisis que se obtiene del patrón de personalidad del “Agente”.

PATRÓN DE PERSONALIDAD

PATRÓN DE PERSONALIDAD EL "AGENTE"	
Emociones:	Acepta el afecto; rechaza la agresión.
Meta:	Ser aceptado por los demás.
Juzga a los demás por:	La tolerancia y participación.
Influye en los demás mediante:	La Comprensión; amistad.
Su valor para la organización:	Apoya; armoniza; proyecta empatía; está orientado al servicio.
Abusa de:	La amabilidad.
Bajo presión:	Se vuelve persuasivo haciendo, si fuese necesario, uso de información que posee o de amistades clave.
Teme:	El desacuerdo, el conflicto.
Sería más eficaz si:	Tuviera más conciencia de quién es y de lo que puede hacer; mostrara más firmeza y agresividad; dijera "no" en los momentos adecuados.

DESCRIPCIÓN GENERAL
<p>Al Agente le interesa tanto las relaciones humanas como los variados aspectos del trabajo. Gracias a su empatía y tolerancia sabe escuchar y se le conoce por su buena disposición. El Agente hace que los demás sientan que se les quiere y necesita. No hay quien tema ser rechazado por un Agente. Es más, el agente ofrece amistad y está dispuesto a ayudar.</p> <p>En cuanto al trabajo, el Agente cuenta con un excelente potencial para la organización y eficiente ejecución. Es excelente en hacer para otros lo que ellos encuentran difícil de realizar. El Agente busca por naturaleza la armonía y cooperación en el grupo.</p> <p>Sin embargo, el Agente teme el conflicto y desacuerdo. Su tendencia a ayudar puede instar a otros a tolerar una situación en lugar de buscar una solución del problema. Además, la tendencia del Agente a adoptar un perfil "bajo" en lugar de aceptar una confrontación franca con personas agresivas, lo que puede ser visto como una falta de "dureza". A pesar de todo, el Agente cuenta con un buen nivel de independencia aunque le preocupa su integración en el grupo.</p>

Fuente: Discprofile. (en línea). 2014. Manual DISC Clásico 2.0. Disponible en: <https://www.discprofile.com/DiscProfile/media/.../Clasico2.pdf>

ANEXO 2
Manual de bienvenida

PRESENTACIÓN

Bienvenido al equipo.

Agradecemos que haya elegido a Cooperativa de Consumo como parte de su trayectoria profesional. Esta nota es una manera de decirle que nos complace tener la oportunidad de trabajar con usted para alcanzar sus metas, aspiraciones personales y profesionales. Al unirse a nosotros, ha elegido una empresa que lo ayudará a dar forma a su propio futuro y a crecer con ella. Permítanos asegurarle que nos preocupamos por usted de la misma manera que nos preocupamos por nuestros clientes.

Durante las próximas semanas aprenderá las técnicas de nuestro negocio, por lo que estamos comprometidos en otorgarle las herramientas y los recursos necesarios para que lleve a cabo su trabajo correctamente. Este Manual es solo uno de los instrumentos que contiene información importante acerca de la Cooperativa de Consumo, así como nuestros compromisos con usted.

Una vez más bienvenido a nuestro equipo de trabajo. Ahora es parte del sistema de cooperativas más exitosa a nivel nacional. Nos sentimos honrados de que nos haya elegido y confiamos en recompensar sus contribuciones a nuestro éxito.

Atentamente,
Gerente General

1. Antecedentes

La Cooperativa de Consumo inicia operaciones en el año 1987 en el municipio de Amatitlán y es parte de una Cooperativa de ahorro y crédito fundada en 1965, por la inquietud de un grupo de personas visionarias que pertenecían a la Parroquia Católica Rural del pueblo y que con el apoyo del Presbítero, lograron reunir un capital de Q126.00 para su funcionamiento. Impulsada por las necesidades de la localidad, se creó la unidad de análisis, que inició sus actividades como tienda de barrio con una sola forma de pago (efectivo) y con un dependiente que brindaba atención directa y especializada. Inspirada por ideales de mejorar la comunidad, ofreció principalmente, fertilizantes agrícolas, maíz, frijol y otros artículos de primera necesidad.

Después de 31 años de estar en el mercado guatemalteco se ha convertido en un establecimiento comercial de venta al consumidor final, que trabaja con un sistema de autoservicio y brinda distintas facilidades de pago. Entre la variedad de productos que ofrece se encuentran alimentos, artículos de farmacia e higiene personal, juguetería, librería, limpieza, entre otros. Sus precios bajos, descuentos y cooperación en el desarrollo económico-social de sus clientes y socios, son características que la distinguen. En la actualidad atiende a más de 500 personas diariamente y se conforma por 17 puestos, con 51 colaboradores distribuidos en las áreas de Gerencia general, Contabilidad, Bodega, Caja, Góndola, Seguridad y Conserjería.

2. Filosofía organizacional

Nuestra filosofía la definimos como:

2.1 Misión

Somos una cooperativa amatitlaneca comprometida en proveer bienes de primera necesidad a través de un servicio personalizado, con el objetivo de contribuir con el desarrollo económico-social de nuestros socios.

- **Visión**

Ser la primera cooperativa a nivel nacional que crea una cadena de distribución de productos de primera necesidad, enfocada en apoyar la economía familiar de los guatemaltecos al ofrecer bienes de calidad a precios accesibles.

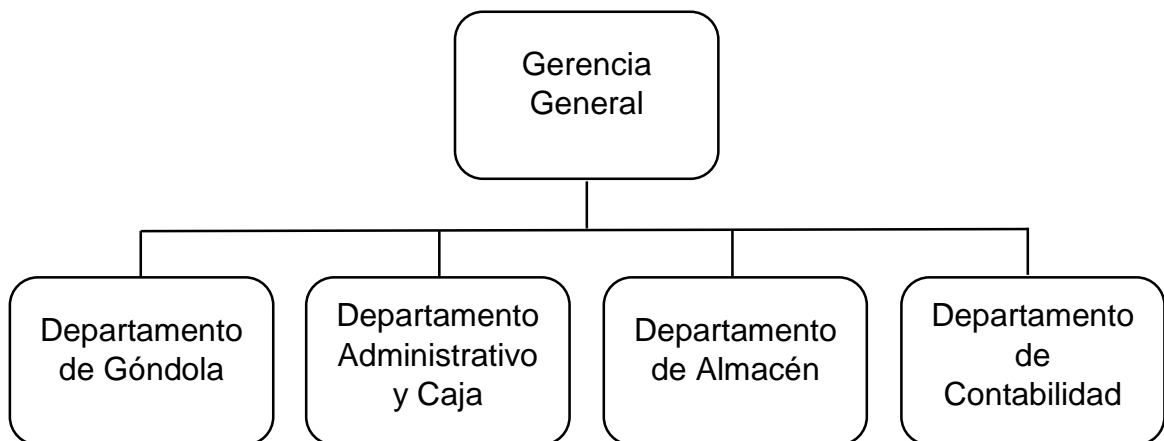
- **Valores**

- **Cooperación:** trabajamos mutuamente con nuestros socios para apoyar su economía familiar.
- **Honestidad:** nos expresamos con sinceridad con nuestros socios, colaboradores y proveedores para trabajar apegados a la justicia.
- **Respeto:** nos comprometemos en ofrecer un excelente servicio, sin importar la condición social, genero, edad, costumbres o religión de nuestros socios.
- **Confianza:** trabajaremos unidos para crear lazos duraderos de confianza con nuestros socios, colaboradores y proveedores a través de la transparencia al ofrecer nuestro servicio.
- **Empatía:** estamos enfocados en comprender de forma objetiva las necesidades de nuestros socios al ofrecerles productos con precios competitivos.

3 Organigrama general

La Cooperativa de Consumo se encuentra organizada de la siguiente manera:

Gráfica
Organigrama general



Las funciones de las unidades administrativas son:

- **Gerencia General:** coordinar los esfuerzos de cada una de las áreas para mejorar la productividad, gestionar la compra de productos para ofrecerlos a precios accesibles, autorizar las contrataciones de los aspirantes a un puesto de trabajo en la organización.
- **Departamento de Góndola:** asegurar la exhibición, orden y limpieza del producto en las estanterías. Además, brinda ayuda al área de caja y a los clientes que lo necesiten, al ofrecer información de la mercadería existente.
- **Departamento Administrativo y Caja:** su función es escanear, cobrar y empacar los productos a la venta. Es responsable de satisfacer de forma directa las necesidades de cada uno de los clientes y realiza la función de integración y organización de los nuevos colaboradores.

- **Departamento de Almacén:** recibir, contar y rotar los productos que ingresan a bodega. Además, proporciona apoyo a las áreas de Caja y Góndola al llevar mercadería por fardos para la venta o surtir las estanterías.
- **Departamento de Contabilidad:** registrar las operaciones financieras diarias para asegurar la exactitud de la información contable. Además, el control de las existencias de productos que se muestran en la base de datos del sistema de cobro.

3.1 Organigrama nominal

Se cuenta con 17 puestos de trabajo distribuidos en cada una de los departamentos mencionados.

Gráfica Organigrama nominal

E = Existente
R = Requerido

No.	GERENCIA GENERAL	E	R
Puesto			
1	Gerente General	1	1
2	Guardia de Seguridad	1	1
3	Conserje	1	1
Total		3	3

No.	DEPARTAMENTO DE GÓNDOLA	E	R	No.	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y CAJA	E	R	No.	DEPARTAMENTO DE ALMACÉN	E	R	No.	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	E	R
Puesto				Puesto				Puesto				Puesto			
1	Jefe de Góndola	1	1					1	Jefe de Almacén	1	1	1	Jefe de Contabilidad	1	1
2	Encargado de Paquetería	2	2	1	Jefe Administrativo	1	1					2	Auxiliar de Kardex	1	1
3	Expendedor de Bebidas	6	6					2	Bodeguero	4	4	3	Encargado de Inventario	1	1
4	Dependiente	11	11	2	Asistente de Jefatura	1	1								
5	Bodeguero de Almacén de Granos	2	2												
6	Ayudante de Parqueo	2	2	3	Cajero	14	14								
Total		24	24	Total		16	16	Total		5	5	Total		3	3

4. Lo que debe conocer

Para que pueda integrarse de manera pronta a su puesto y la organización, se le muestran los aspectos básicos que necesita conocer para desempeñar sus atribuciones de manera eficiente y relacionarse con sus compañeros de trabajo de manera efectiva.

4.1 Período de prueba

La empresa aplica un período de dos meses de prueba, para corroborar que el colaborador se ha integrado correctamente y que el esfuerzo que realiza en sus atribuciones diarias estén encaminadas en cumplir los objetivos de la organización. Por lo que al finalizar el lapso de aprendizaje, si existiera una inconformidad se podrá dar por terminada la relación laboral.

4.2 Horarios de atención al público

La Cooperativa de Consumo por el giro de negocio en el que se encuentra, atiende a socios y clientes en general de lunes a sábado de 7:30 a 20:00 horas y día domingo de 7:30 a 19:00 horas.

4.3 Puntualidad en su jornada de trabajo:

Usted debe presentarse a las instalaciones de la Cooperativa por lo menos con 10 minutos de anticipación a la hora en que inicia su jornada, de tal manera que esté ubicado en su puesto de trabajo puntualmente para dar inicio a sus labores.

4.4 Jornada laboral

Se emplean diferentes horarios que dependerán del área en la que labore:

- **Departamento de caja:** hora de ingreso de 7:30 am a 10:00 am y el egreso de 6:30 pm a 8:00 pm.

- **Departamento de góndola y almacén:** se emplean dos turnos, el primero ingresa a las 7:30 de la mañana y su salida se realiza a las 18:30 de la tarde. El segundo turno ingresa a las 10:00 am y egresa a las 20:00 de la noche.
- **Áreas administrativas:** el horario establecido es de 8:00 AM a 6:00 de la tarde.

4.5 Horarios de almuerzo y refacción

Se tiene establecido un período de refacción de 10 minutos que se pueden tomar en la mañana o por la tarde. El almuerzo consta de 3 horas para las áreas operativas de lunes a viernes y el día sábado consta de 2 horas. Las áreas administrativas utilizan 2 horas para el período de almuerzo.

4.6 Registros de horas laboradas

Con la finalidad de llevar el registro de las horas laboradas de cada uno de los colaboradores, se emplea el sistema digital de marcaje con huella. Por lo que el colaborador al ingresar y finalizar la jornada laboral, salir y entrar del período de almuerzo deberá usar este sistema de control.

4.7 Días de pago

La Cooperativa realiza el pago de los servicios que presta el colaborador los días 15 y 30 de cada mes. Los pagos se realizan por medio de depósito, por lo que el nuevo colaborador deberá aperturar una cuenta de ahorro.

4.8 Deducciones del salario

Las deducciones que se presentarán en la boleta de pago del trabajador corresponderán a:

- **IGSS:** sobre el salario se deducirá el 4.83%

- **ISR:** deducción del 5% cada fin de mes, en el caso que los ingresos superen los Q60,000.00 anuales. En este caso en particular cada fin de año, los responsables del área de contabilidad proporcionarán la liquidación del ISR anual.
- **Ahorro:** El colaborador de forma obligatoria aportará como mínimo el 4% de sus ingresos al ahorro, que podrá incrementar de acuerdo a su discreción. Este no se encontrará en su cuenta corriente, por lo que no podrá disponer de ellos hasta su desvinculación laboral de la cooperativa de Consumo. El fin es brindarle al colaborar una base para soportar el proceso de búsqueda de un nuevo empleo.

4.9 Ausencias de trabajo

Durante la jornada laboral los empleados tienen derecho a ausentarse por enfermedad o circunstancias graves de un miembro de su familia. Si ocurre alguna contingencia antes de ingresar a laborar, se deberá comunicar con su jefe inmediato para exponer lo sucedido para que este pueda con anticipación delegar las atribuciones del colaborador en su ausencia. Si la causa fuera por enfermedad se deberá presentar la constancia extendida por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social o centro médico privado.

4.10 Período de descanso

Los descansos varían durante la semana laboral, estos pueden ser:

- **Área operativa:** un descanso durante la semana y medio día el domingo.
- **Área administrativa:** el tiempo de descanso es el fin de semana, laborando sábado medio día.

4.11 Asuetos y feriados

Los días de asueto o feriado pueden otorgarse el día específico o en la semana con goce de salario:

Fecha	Celebración
1 de enero	Año nuevo
Miércoles medio día, jueves y viernes santo	Semana santa
1 de mayo	Día del trabajo
3 de mayo	Día de la Santa Cruz
10 de mayo	Día de la madre
30 de junio	Día del ejercito
15 de septiembre	Día de la independencia
20 de octubre	Día de la revolución de 1944
1 de noviembre	Día de todos los santos
25 de diciembre	Navidad
Cumpleaños	En el día de su cumpleaños

4.12 Vacaciones, Decreto 1441 Código del Trabajo artículo 130

Como colaborador al transcurrir un año laborado tendrá derecho de disfrutar de 15 días hábiles de vacaciones anuales. La solicitud para gozar de este período debe realizarlo por medio de una carta 15 días antes de cumplir el año laboral.

4.13 Bonificaciones e incentivos

Para incentivar el desempeño en el puesto de trabajo y con el objetivo de mejorar las condiciones económicas y sociales del colaborador Cooperativa de Consumo le otorga los siguientes bonos e incentivos.

- **Bonificación Incentivos, Decreto 78-89:** de forma mensual se le acreditará adicional a su salario base una bonificación de Q250.00 para incentivar la productividad.
- **Incentivo por productividad:** en el mes de marzo de cada año el colaborador se hará acreedor de la bonificación por productividad, en caso que la organización cumple sus objetivos anuales, la bonificación equivale a un salario.
- **Incentivo por un año cumplido:** de manera anual a cada colaborador que cumpla un año de laborar de forma continua se le entregan Q500.00 en el mes de agosto.
- **Incentivo por permanencia:** por servicios prestados se le entregará incentivo a todo trabajador que por permanecer en la organización cumplan tres, cinco, diez, quince y veinte años con una bonificación de Q1,000.00
- **Incentivo de cumpleaños:** todo trabajador en su fecha de cumpleaños, recibirá una bonificación de Q500.00.
- **Incentivo escolar:** se le entregará al colaborador una bonificación de Q.300.00 por hijo que esté estudiando y menor de 18 años, para obtenerlo cada principio de año, se deberá llevar la fe de edad del infante y la inscripción del establecimiento educativo para hacerse acreedor de la bonificación.

4.14 Ley Reguladora de Aguinaldo - Decreto 76-78

Es con base al sueldos ordinario devengado por servicios continuos, para realizar el cálculo el período comprende las fechas del 1 de diciembre del año anterior al 30 de noviembre del año en curso. La organización con el fin de alentar al talento

que la integra, ofrece el pago de tres salarios ordinarios por año cumplido, la fecha en que se hace efectivo el pago es el 15 de diciembre.

4.15 Bono 14 - Ley de bonificación anual para trabajadores públicos y privados - Decreto 42-92

Para su cálculo, la base consistirá en el sueldo ordinario devengado en un año laborado de manera continua. El período para realizar el cómputo de la prestación laboral estará comprendido del 1 de julio del año anterior al 30 de junio del año en curso, el pago se hará con las fechas establecidas en la ley.

4.16 IGSS

Después de haber transcurrido el período de prueba. Se comenzarán a realizar los trámites necesarios para otorgarle al colaborador el carné del seguro social, para que goce de los servicios médicos que ofrece el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

4.17 IRTRA

Al haber transcurridos dos meses de trabajo continuo, se podrán iniciar los trámites ante el Instituto de Recreación de los trabajadores para solicitar extiendan el carné correspondiente y que el colaborador pueda tener acceso a las instalaciones de recreación.

4.18 Uniformes

Para diferenciar a nuestros colaboradores, se establece por norma interna el uso de uniformes, este se le proporcionará de manera gratuita cada año en el mes de octubre y se conforma de la siguiente manera:

- Mujeres: pantalón de vestir, chaleco y saco de color azul marino para el uso durante la semana y camisa tipo polo de color blanco con el logo de la empresa para los fines de semana.

- Hombres: pantalón de vestir, corbata y saco de color azul marino para el uso durante la semana y camisa tipo polo de color blanco con el logo de la empresa para los fines de semana.

4.19 Gafete de identificación

Al superar el período de prueba, al nuevo trabajador se le proporcionará un documento de identificación o gafete, que contendrá la fotografía del colaborador, número de su Documento de Identificación Personal y el puesto que desempeña.

El gafete es de uso obligatorio, porque forma parte del uniforme de la Cooperativa de Consumo por lo que deberá portarlo toda la jornada laboral, adicionalmente le permitirá tener acceso a las áreas privadas de la organización.

En caso de extraviarlo deberá reportar de manera inmediata y los gastos de reposición serán responsabilidad del interesado.

4.20 Seguro de vida

La organización se preocupa por su salud, por lo que de forma gratuita se le otorga un seguro de servicios médicos asegurándolo por la suma de Q. 100.000.00. Donde el empleado obtiene la más alta calidad de servicios médicos con respaldo de experiencia y prestigio, en el que se le ofrece asistencia sanitaria completa con cobertura para consultas, pruebas diagnósticas, tratamientos, hospitalización e intervenciones quirúrgicas.

4.21 Capacitación

El Programa de capacitación se realiza una vez al año y se ha diseñado en atención a las necesidades específicas de cada área de trabajo. De este modo, a través de módulos y seminarios de diferente duración, se aporta a los colaboradores amplia posibilidades para llevar a cabo su desarrollo personal y profesional.

Este tipo de programas tiene como objetivos:

- La actualización de conocimientos.
- Mejoramiento del rendimiento.
- Potenciar las actitudes y habilidades individuales

4.22 Plan educativo

La Cooperativa pone a su disposición a través de una Universidad prestigiosa del país estudios superiores en diferentes carreras de Licenciatura, por lo que si desea seguir preparándose académicamente al presentar las certificaciones que lo acreditan como estudiante universitario, la organización aporta el 50% del costo de las inscripciones trimestrales.

4.23 Indemnización - Código del trabajo - Decreto 1441

Con motivo de premiar la preferencia del colaborador hacia la cooperativa de Consumo, como política se establece que toda aquella persona que se desvincule de la organización a excepción de casos especiales, se le entregará su indemnización completa.

DESPEDIDA

Después de ir juntos por un camino de conocimiento, hemos finalizado satisfactoriamente este manual de bienvenida, esperamos que la información que se compartió le sea de utilidad para el inicio de las atribuciones encomendadas y su integración a la organización.

Al ser parte de nuestro equipo de trabajo descubrirá todos los programas y oportunidades que le ofrecemos para su desarrollo personal y profesional.

Bienvenido a nuestro equipo.