

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



**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN
DE PERSONAL PARA UNA COOPERATIVA INTEGRAL DE
CONSUMO DE PANIFICADORAS, UBICADA EN LA ZONA 3
DEL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA”**

OSCAR ANTONIO SIAN LÓPEZ

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 INTEGRAL DE
CONSUMO DE PANIFICADORAS, UBICADA EN LA ZONA 3
DEL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

OSCAR ANTONIO SIAN LÓPEZ

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
MIEMBROS 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 QUINTO, inciso 5.9, subinciso 5.9.2, del Acta 21-2015, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de septiembre de 2015.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIO:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 28 de Mayo de 2018

Licenciado:

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

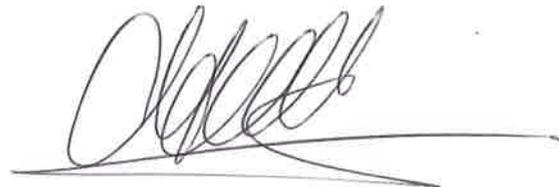
Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha veintiséis de julio del 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 INTEGRAL DE CONSUMO DE PANIFICADORAS, UBICADA EN LA ZONA 3 DEL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**, elaborado por el estudiante Oscar Antonio Sian López.

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,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Colegiado No. 1,804

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 0244-2018
Guatemala, 31 de octubre de 2018

Estudiante
OSCAR ANTONIO SIAN LÓPEZ
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto TERCERO, inciso 3.1, subinciso 3.1.1 del Acta 27-2018, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de octubre de 2018, que en su parte conducente dice:

"TERCERO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

3.1 Graduaciones

3.1.1 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: Registro Académico: Tema de Tesis:

OSCAR ANTONIO SIAN LÓPEZ	201010540	"PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA UNA COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO DE PANIFICADORAS, UBICADA EN LA ZONA 3 DEL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"
--------------------------	-----------	---

3o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo no mayor de seis meses para su graduación".

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

A DIOS

Le agradezco por la vida, salud y sabiduría que me ha dado, por su infinito amor y misericordia hacia mí. Por estar junto a mi en cada momento de la vida y por la bendición que me permite de alcanzar este logro, a Él sea la honra y la gloria.

A MIS PADRES

Antonio Sian y Hermelinda López, por su amor y apoyo incondicional, por educarme y formar la persona que el día de hoy soy. Les agradezco inmensamente el esfuerzo y sacrificios que han hecho para brindarme un mejor futuro, sin ustedes este triunfo no hubiese sido posible, que Dios los bendiga grandemente.

A MIS HERMANAS

Verónica Sian, Fernanda Sian y Jennifer Sian, por el apoyo que me han brindado de estar siempre conmigo cuando necesito ayuda y por compartir en los momentos más importantes de mi vida, tenerlas como hermanas es una gran bendición.

A MIS SOBRINOS

Jeremy Sian, Jaqueline Sian, Justin Ajcú y Gabriela Ajcú, por ser la alegría y los regalos más grandes y hermosos que Dios ha dado a nuestra familia.

A MI NOVIA

Rocío Pérez, "Rocio de amor de Dios en mi vida", una vez más agradezco a Dios la bendición que me dio de poder conocerte y estar junto a ti, no solo eres mi novia, sino mi amiga, mi socia y mi compañera de estudio. Gracias por la paciencia y comprensión que has tenido hacia mi y por tu apoyo y ayuda incondicional en este proceso.

A MI UNIVERSIDAD

Universidad de San Carlos de Guatemala, de donde me siento tan orgulloso de pertenecer, la máxima casa de estudio de nuestro país, por abrirme sus puertas para formarme como un profesional.

A MIS AMIGOS

Por su apoyo, amistad y compartir conmigo alegrías en estos años de estudio, en especial a Mark Méndez, Marlon Álvarez, Kimberly Aguilar y Estefany Juárez.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Cooperativa	1
1.1.1	Tipos de cooperativa	1
1.2	Administración	2
1.2.1	Proceso administrativo	2
1.2.1.1	Función de planeación	3
	I. Elementos de planeación	4
	a. Misión	4
	• Visión	4
	• Valores	5
	b. Objetivos	5
	c. Políticas	6
	d. Procedimientos	6
	e. Presupuestos	6
	II. Instrumento de planeación	7
	a. Plan de acción	7
1.2.1.2	Función de organización	7
	I. Elementos de organización	7
	a. Funciones	7
	b. Jerarquías	8
	c. Puestos	8

Contenido	Página
II. Herramientas de organización	8
a. Las descripciones de puestos	9
b. Perfil de puestos	9
c. Organigramas	9
d. Diagrama de flujo	10
1.2.1.3 Función de integración	10
I. Elementos de integración	11
a. Reclutamiento de personal	11
b. Selección de personal	11
c. Inducción de personal	11
II. Gestión del talento humano	12
a. Rotación de personal	12
• Índice de rotación de personal	13
III. Procesos de gestión del talento humano	14
a. Procesos para integrar personas	14
• Proceso de reclutamiento de personas	15
- Solicitud o requisición de plaza vacante	15
- Fuente interna de reclutamiento de personal	15
- Publicaciones internas	16
- Boletines informativos	16
- Programa de promoción de vacantes	16
- Fuente externa de reclutamiento	18
- Solicitud de empleo	19
- Recepción de curriculum vitae	20
• Proceso de selección de personal	20

Contenido	Página
- Análisis de curriculum vitae	20
- Entrevista preliminar	20
- Preparación de la entrevista	20
- Ambiente	21
- Desarrollo de la entrevista	21
- Terminación de la entrevista	21
- Evaluación del candidato	21
- Confirmación de datos	22
- Aplicación de pruebas	23
- Conocimiento o capacidades	23
- Psicológicas	23
- Entrevista a profundidad	23
- Examen médico	24
- Análisis y decisión final	24
- Contratación	24
b. Proceso para organizar personas	25
• Inducción de personas	25
- Inducción general	25
- Manual de bienvenida	25
✓ Reglamento	26
✓ Estructura general de la empresa	26
✓ Mapa de la empresa	26
- Inducción al departamento	26

Contenido	Página
- Inducción específica	26
- Descriptor de puestos	27
- Presentación con los compañeros	27

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO DE PANIFICADORAS, UBICADA EN LA ZONA 3 DEL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

2.1	Metodología utilizada en la investigación	28
2.2	Antecedentes de la cooperativa	29
2.2.1	Filosofía empresarial	30
a.	Misión	30
•	Visión	31
•	Valores	31
2.2.2	Estructura organizacional actual	32
2.2.3	Datos demográficos del personal	35
2.3	Situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal	37
2.3.1	Rotación de personal	37
2.3.2	Proceso actual de reclutamiento	38
2.3.2.1	Fuente y medio de reclutamiento	38
2.3.2.2	Solicitud de plaza vacante	40
2.3.2.3	Documentación requerida	42
2.3.3	Proceso actual de selección	43
2.3.3.1	Entrevista	44
2.3.3.2	Pruebas aplicadas durante el proceso de selección	45

Contenido	Página
2.3.3.3 Duración del proceso de selección	46
2.3.4 Proceso actual de inducción	48
2.3.4.1 Inducción general	50
2.3.4.2 Inducción específica	50
2.3.4.3 Presentación del nuevo personal	51
2.4 Análisis y discusión de los resultados	53
2.4.1 Reclutamiento	53
2.4.2 Selección	53
2.4.3 Inducción	54

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO DE PANIFICADORAS, UBICADA EN ZONA 3 DEL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

3.1 Justificación de la propuesta	56
3.2 Objetivos de la propuesta	57
3.2.1 Objetivo general	57
3.2.2 Objetivos específicos	58
3.3 Proceso de reclutamiento, selección e inducción propuesto	58
3.3.1 Filosofía empresarial	58
a. Misión	58
• Visión	59
• Valores	59
3.4 Estructura organizacional	60
3.5 Metodología para la implementación de la propuesta	61
3.5.1 Sensibilización	62
3.5.2 Concientización	62

Contenido	Página
3.5.3 Plan de acción para dar a conocer la propuesta	62
3.6 Reclutamiento de personal	64
3.6.1 Políticas de reclutamiento	64
3.6.2 Proceso de reclutamiento propuesto	67
3.6.2.1 Identificar plaza vacante y elaborar requisición de personal	67
3.6.2.2 Identificar y adjuntar la descripción y perfil del puesto	69
3.6.2.3 Realizar reclutamiento interno / externo	73
I. Revisión en la base de datos de colaboradores	73
II. Elaboración y publicación de anuncio interno	75
III. Recomendaciones por parte de los empleados	77
IV. Elaboración y publicación de anuncio externo	77
V. Anuncio en internet	79
3.6.2.4 Completar solicitud de empleo	81
3.6.2.5 Recepción e integración de expedientes	85
3.6.2.6 Plan de acción para implementar el proceso de reclutamiento	87
3.7 Selección de personal	89
3.7.1 Políticas de selección de personal	89
3.7.2 Proceso de selección propuesto	92
3.7.2.1 Depuración de solicitudes de candidatos	92
3.7.2.2 Entrevista preliminar	92
3.7.2.3 Verificación de referencias laborales y personales	96
3.7.2.4 Aplicación de pruebas	99
3.7.2.5 Entrevista final	100
3.7.2.6 Análisis y decisión final de contratación	103
3.7.2.7 Contratación	106
3.7.2.8 Plan de acción para ejecutar la propuesta del proceso de selección	107

Contenido	Página
3.8 Inducción de personal	109
3.8.1 Políticas de inducción	109
3.8.2 Proceso de inducción propuesto	111
3.8.2.1 Inducción a la organización	111
I. Palabras de bienvenida por parte del Presidente del consejo de administración	111
II. Entrega del manual de inducción	111
III. Presentación con el personal que labora en la cooperativa	111
IV. Recorrido por las instalaciones	112
3.8.3 Proceso de inducción al departamento	112
3.8.4 Proceso de inducción al puesto de trabajo	112
3.8.5 Plan de acción para implementar el proceso de inducción	112
3.9 Evaluación del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal	114
3.10 Análisis de beneficios con la implementación de la propuesta	117
CONCLUSIONES	118
RECOMENDACIONES	120
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS	125

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Funciones del proceso administrativo	3
2.	Características de los objetivos	5
3.	Organigrama nominal actual	33
4.	Género del personal que labora en la cooperativa	35
5.	Preparación académica del personal que labora en la cooperativa	36
6.	Medio por el que se enteró de la oportunidad laboral	39
7.	Solicitud de empleo completada por los colaboradores de la cooperativa	41
8.	Conocimiento de requisitos y documentos a presentar para aplicar a la plaza vacante por los colaboradores de la cooperativa	42
9.	Entrevistas a las que fueron citados los colaboradores de la cooperativa durante el proceso de selección	44
10.	Duración del proceso para ocupar una plaza vacante	47
11.	Información que se le proporcionó a los colaboradores cuando se integraron a la cooperativa	49
12.	Presentación formal con todos los compañeros de la cooperativa	52
13.	Organigrama nominal propuesto	61
14.	Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento de personal	66
15.	Diagrama de flujo del proceso de selección de personal	91
16.	Diagrama de flujo del proceso de inducción de personal	110

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1.	Formulario de requisición de personal	68
2.	Descripción técnica del puesto	70
3.	Perfil del puesto	72
4.	Base de datos de colaboradores actuales	74
5.	Anuncio de reclutamiento interno	76
6.	Anuncio en medio de comunicación escrito	78
7.	Sitio web tecoloco para publicar oferta laboral	80
8.	Solicitud de empleo	82
9.	Base de datos de persona reclutadas	86
10.	Lista de verificación de documentación recibida	87
11.	Guía de entrevista preliminar	94
12.	Verificación de referencias laborales	97
13.	Verificación de referencias personales	98
14.	Guía de entrevista final	101
15.	Hoja de Calificación para decisión de contratación	104
16.	Resumen de calificaciones de selección	105
17.	Carta notificación ascenso de puesto	107
18.	Guía para evaluar la efectividad de los procesos	115

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Información para calcular el índice de rotación de personal	37
2.	Plan de acción para presentar la propuesta	63
3.	Plan de acción para implementar la propuesta del proceso de reclutamiento	88
4.	Plan de acción para implementar la propuesta del proceso de selección	108
5.	Plan de acción para implementar la propuesta del proceso de inducción	113

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1.	Ventajas y desventajas del reclutamiento interno de personal	17
2.	Medios de la fuente externa de reclutamiento de personal	18
3.	Tipos de entrevista	22

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1.	Manual de inducción	125

INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos tienden ser una fuerte ventaja competitiva, el destino de las organizaciones está en manos de sus empleados, de su conocimiento, habilidades, esfuerzos y, sin lugar a dudas, de sus actitudes y motivaciones, las cuales constituyen elementos necesarios para lograr importantes resultados. Es por ello que para cualquier organización el reclutamiento, la selección e inducción de su personal es un proceso de vital importancia.

De tal forma, se realizó una investigación del tema denominado **“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA UNA COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO DE PANIFICADORAS, UBICADA EN LA ZONA 3 DEL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**, por lo cual se presentan los resultados a través de un informe final de tesis, integrado principalmente por tres capítulos.

En el capítulo I se detallan, de forma ordenada, la recopilación de ideas, opiniones y definiciones de distintos autores de acuerdo al contexto del tema principal de investigación, lo cual permite de manera coherente, justificar, demostrar, apoyar e interpretar las hipótesis y los resultados de la investigación. El capítulo II contiene la metodología utilizada en la investigación, los antecedentes de la cooperativa y la filosofía empresarial de esta. Posteriormente se muestra la problemática que afronta la cooperativa en virtud que, no se elige al personal idóneo para el puesto a ocupar, se han realizado despidos frecuentes y otras deficiencias en la administración del talento humano, que se identificó con base a los hallazgos y análisis de la información obtenida mediante el trabajo de campo sobre la situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Con base al análisis de los resultados de la investigación y del problema que fue identificado, en el capítulo III se presenta a la cooperativa la propuesta de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal de manera detallada

y apropiada que ayude a mejorar la administración del talento humano a los directivos de dicha institución como una solución viable a la problema identificada, para el efecto se propone al personal que participará en cada una de las actividades y políticas que guíen la manera de cómo realizar los procesos, apoyadas mediante instrumentos que se presentan en este documentos como formatos y guías para ejecutar los procedimientos.

Se presentan las conclusiones de la investigación así como las recomendaciones respectivas y por último las fuentes de consulta bibliográfica que fueron utilizadas.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se detalla la información que sirve de fundamento para la investigación:

1.1 Cooperativa

“Es un medio de ayuda mutua para beneficio de todos. Es una asociación voluntaria de personas y no de capitales; con plena personería jurídica; de duración indefinida; de responsabilidad limitada; donde las personas se unen para trabajar con el fin de buscar beneficios para todos.” (14:s.p)

Su principal objetivo es el servicio y no el lucro o la ganancia fácil, la consigna es el espíritu de hermandad e igualdad entre sus miembros, todos tienen los mismos deberes y derechos donde se llama cooperativista a aquel que permanentemente piensa, razona y actúa de acuerdo con la filosofía y los principios cooperativos.

1.1.1 Tipos de cooperativa

“Las cooperativas podrán desarrollar cualquier actividad lícita comprendida en los sectores de la producción, el consumo y los servicios, compatible con los principios y el espíritu cooperativista”.

Serán **cooperativas especializadas** las que se ocupen de una sola actividad económica, social o cultural, tales como agrícolas, pecuarias, artesanales, de comercialización, de consumo, de ahorro y crédito, de transportes, de vivienda, de seguros de educación.

Serán **cooperativas integrales o de servicios varios**, las que se ocupen de varias de las actividades económicas, sociales o culturales, con el objeto de satisfacer necesidades conexas y complementarias de los asociados.” (12:2)

Es importante indicar que las cooperativas formalmente constituidas son consideradas como empresas económicas al servicio de sus asociados,

tienen personalidad jurídica propia, deben estar inscritas en el Registro de Cooperativas, y se rigen de acuerdo a la Ley de Cooperativas de Guatemala, además la responsabilidad es limitada por las obligaciones que contraigan, responden únicamente con el patrimonio de la organización.

1.2 Administración

“Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.” (10:10)

La administración ha sido una necesidad natural de todo tipo de organizaciones no importando el tamaño o actividad económica a la que se dedique, puede ser entendida como la disciplina que se encarga de realizar la adecuada coordinación y combinación de los recursos con que cuenta una organización en base a criterios científicos y orientada a satisfacer un objetivo concreto, busca la máxima optimización y provecho de los recursos.

1.2.1 Proceso administrativo

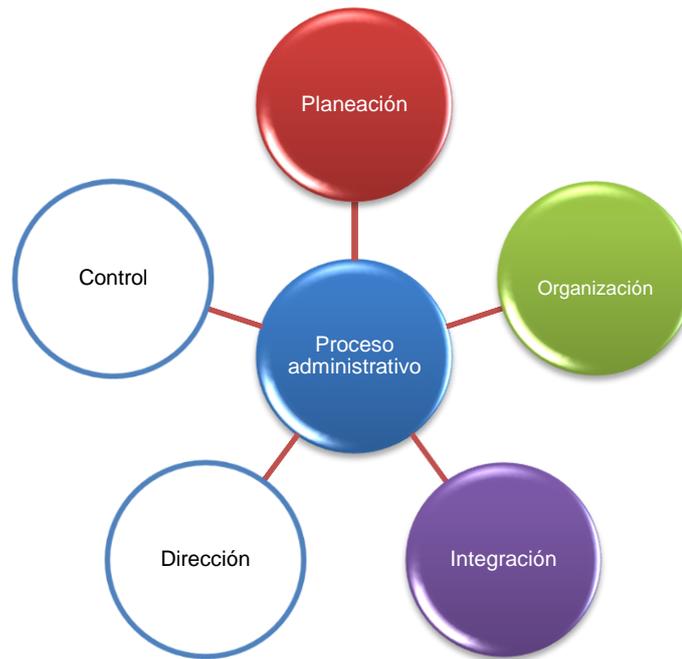
“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (3:25)

Es un proceso sistemático, lógico e interrelacionado de actividades administrativas, cinco funciones básicas que una empresa u organización realiza, a las cuales se les denomina funciones del proceso administrativo.

La aplicación del proceso administrativo es universal, puesto que es identificable en todo tipo de organismos sociales, sin importar el sistema económico en el que se desarrolla y se adapta a todos los niveles jerárquicos de las organizaciones.

Para efectos de la investigación se desarrollan las funciones de planeación, organización e integración, porque en ellas se sustentan los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Gráfica 1
Funciones del proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia. Marzo 2018.

1.2.1.1 Función de planeación

“Es la que precede a las demás funciones del proceso administrativo, ya que implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro.” (3:38)

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo, en virtud que los buenos resultados no se logran por sí mismos, es necesario establecerlos con anticipación. Las organizaciones exitosas determinan antes de comenzar, a dónde quieren ir y por qué quieren llegar ahí.

I. Elementos de planeación

Para planear el rumbo de una organización se necesita de ciertos elementos, los cuales se clasifican en: misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas, presupuestos. Para efectos de la investigación se desarrollan los siguientes:

a. Misión

“Es la que describe el propósito y el negocio actual de la organización: quienes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí.” (13:26)

Una declaración de misión planteada de forma correcta responder a las preguntas; ¿Quiénes somos? para identificar a la organización, ¿Qué hacemos? responde al giro de negocio o actividad económica a la que se dedica la empresa, tipo de producto que fabrica o comercializa, en otro caso los servicios que proporciona. La tercera pregunta ¿Por qué estamos aquí? en esta se responde a las necesidades que desea satisfacer haciendo énfasis en el tipo de cliente a quien se dirigen sus esfuerzos. Mediante la misión una empresa puede identificar su razón de ser y crear su propia identidad, la cual se comunicarse a todos los miembros de la organización.

- **Visión**

“Define las aspiraciones para la organización mediante una panorámica del lugar a dónde se quiere llegar y las razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio.” (13:22)

Una visión definida con claridad comunica las aspiraciones a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común. Es importante resaltar que una visión es dinámica, desafiante, direccional (mostrar una deseada situación de futuro), amplia, para abarcar todos los ámbitos de una empresa y coherente, a pesar de ser ambiciosa nunca perder de vista la situación de la empresa y el sector en el que se encuentra.

- **Valores**

“Son las creencias, características y normas conductuales que la administración de una organización determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión.” (13:27)

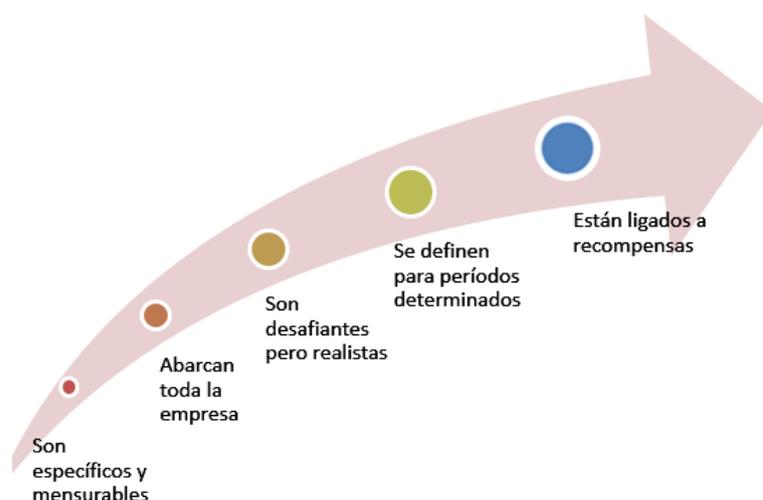
Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta, ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social, entre otros aspectos. Las empresas redactan una declaración de valores para destacar una expectativa que se refleje en las operaciones de la empresa y en la conducta de su personal.

b. Objetivos

“Es una algo para alcanzar, un deseo o una expectativa que se pretende hacer realidad en un periodo determinado.” (6:202)

La importancia de los objetivos está relacionada con los mensajes internos y externos que envían hacia el interior o exterior de la organización, por lo cual cumplen con ciertas características para garantizar su logro y su capacidad de transformación, entre los que se indican:

Gráfica 2
Características de los objetivos



Fuente: Elaboración propia. Marzo 2018.

c. Políticas

“Son guías amplias, verbales o escritas, las cuales permiten usar la iniciativa y juicio en la interpretación, definen el área de trabajo para tomar decisiones, pero no dan la decisión; son lineamientos.” (2:72)

Estas se divulgan, entienden y acatan por todos los miembros de la organización, se comprenden como los lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se presenta de forma repetida dentro de la organización.

d. Procedimientos

“Son planes que establecen un método de manejo necesario para actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas; son guías para la acción, más que para pensar, y detallan de manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades.” (9:110)

Consisten en una serie de pasos claramente establecidos y que se llevan a cabo de la misma manera independientemente de la persona que lo ejecute, por tal motivo son de gran ayuda dentro de las empresas. Para mostrar un proceso establecido se utilizan los diagramas de flujo, estos se definen como:

e. Presupuestos

“Documento que indica la cantidad que la empresa requerirá o con lo que cuenta para llevar a cabo una actividad.” (9:111)

Este prevé y cuantifica lo que se espera que suceda en un determinado período de tiempo, se define con base a objetivos, hace un cálculo anticipado de los insumos, recursos, ingresos y egresos que se tendrán; existen presupuestos de ventas, de materia prima, de egresos, entre otros.

II. Instrumento de planeación

El instrumento utilizado en la planeación es el plan de acción, se define a continuación:

a. Plan de acción

“Es la formulación de planes en términos numéricos para un periodo futuro determinado”. (4:382)

El plan de acción propone un forma de alcanzar los objetivos, también cuantifica la ejecución efectiva de una idea o propuesta. En este instrumento se describen las actividades a realizar, tiempo y responsable de la ejecución.

1.2.1.2 Función de organización

“Estructura intencional formalizada de funciones o puestos.” (11:148)

Es la fase del proceso administrativo donde se establece la estructura necesaria para el logro de los objetivos, se definen las funciones, autoridad y responsabilidad de cada área, departamento y puesto.

I. Elementos de organización

Los principales elementos de organización son:

a. Funciones

“Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.” (7:252)

Se pueden comprender como el conjunto de responsabilidades, tareas, actividades necesarias para desempeñar un determinado puesto de trabajo, las cuales se encuentran establecidas en un descriptor de puestos.

b. Jerarquías

“Es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Este enfoque permite ubicar a las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de delegación de la autoridad.” (7:372)

Las empresas con una estructura jerárquica bien establecida permiten determinar las vías de comunicación más adecuadas entre todas las áreas. Los gerentes de cada división son los encargados de garantizar que la información fluya, tanto de manera horizontal y vertical, entre todos los miembros de la organización. Así, una información importante es manejada entre departamentos y no entre personas aisladas, de tal cuenta se garantiza que exista la adecuada conexión entre todos para garantizar una correcta toma de decisión.

c. Puestos

“Identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa.” (17:s.p.)

Es la unidad impersonal de trabajo, es decir no se refiere a ninguna persona en concreto, sino que el puesto se identifica con base a las tareas y deberes específicos de este, por medio del cual se asignan las atribuciones y responsabilidades de un empleado, cada puesto puede contener una o más plazas.

II. Herramientas de organización

Entre las principales herramientas se mencionan las siguientes:

a. Descriptores de puestos

“Es una relación escrita que delimita los deberes y las condiciones relacionados con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace.” (3:165)

La descripción de puestos tiene muchos beneficios. Conforme se analizan los puestos, se definen sus deberes y responsabilidades, además la orientación que proporcionan para capacitar a nuevos gerentes, establece el perfil de candidato y los niveles de sueldo.

b. Perfil de puestos

“Es la recopilación de los requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas”. (3:87)

Este permite identificar las aptitudes, cualidades y capacidades que debe tener una persona para ocupar y desempeñar determinando puesto de trabajo.

c. Organigramas

“Indican cómo están ligados los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.” (9:272)

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa, permite la ubicación de cada puesto en la organización, muestra la interacción existente entre las diferentes áreas y niveles jerárquicos.

d. Diagrama de flujo

“Representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución”. (3:50)

Es una herramienta para poder entender correctamente las diferentes fases de cualquier proceso y su funcionamiento, por lo tanto permite comprenderlo. Para la elaboración de un diagrama de flujo se utiliza la siguiente simbología:

SIMBOLO	SIGNIFICADO	APLICACIÓN
	Terminal	Indica el inicio o terminación del procedimiento
	Operación	Representa el espacio para describir una actividad del procedimiento.
	Decisión o alternativa	Indica un punto del procedimiento o donde se toma una decisión entre dos opciones (SI o NO)
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que se utilice o se genere en el procedimiento. El documento podrá tener copias.
	Archivo	Representa un archivo común y corriente de oficina donde se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Inspección, revisión o verificación	Representa revisión para verificar si cumple con lo requerido. Esto se realiza antes de autorizar la consecución de otro paso de un proceso.
	Conector	Representa la conexión o enlace con otra página o columna en donde continuara el procedimiento.
	Conector dentro de pagina	Conexión o enlace en la misma hoja, de dos partes del diagrama.
	Dirección de flujo o línea de unión	Conecta los símbolos señalados el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

1.2.1.3 Función de integración

“Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos de acuerdo con los requerimientos de las labores, además significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, los recursos materiales, los medio financieros y los recursos técnicos que demanda la operación total con un criterio de adecuación y coordinación.” (2:181)

Para operar con eficacia, toda organización, sin importar su magnitud requiere recursos de carácter humano, material, financiero y técnico, los cuales se obtienen, integran, conservan y desarrollan de manera correcta.

I. Elementos de integración

Los principales elementos, se detallan a continuación:

a. Reclutamiento de personal

“Es el proceso de atraer un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras palabras la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos.” (5:117)

El reclutamiento de personas es importante debido a que suministra al proceso de selección una cantidad adecuada de candidatos, de no hacerlo se prolonga la ocupación de las vacantes, realizar nombramientos provisionales y contrataciones apresuradas.

b. Selección de personal

“Es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible dadas las condiciones actuales del mercado.” (5:137)

La selección de personal es fundamental para crear un equipo de trabajo competitivo y aportar valor a la empresa, por ello es un pilar importante dentro de cualquier organización.

c. Inducción de personal

“Dar orientación a la personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objeto es colocar a las

personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos. Orientar significa determinar la posición de alguien con base en los puntos cardinales; es encaminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien, reconocer donde está el lugar en el que se encuentra para guiarse en el camino.” (5.176)

Tiene como finalidad que el trabajador conozca más a detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.

II. Gestión del talento humano

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.” (5:9)

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones de éxito se han dado cuenta que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados.

Cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y cultura organizacional reflejarán esa creencia. La administración del recurso humano, es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, colaboradores, recurso humano, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales.

a. Rotación de personal

“El termino rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el

volumen de personas que ingresan a la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización, en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.” (5:91)

La rotación de personal no es más que las diferencias que se dan entre el número de personas que renuncian, despiden o transfieren a otro puesto y las que se contratan o reubican para cubrir los puestos que quedan vacantes, este proceso permite a las instituciones realizar una evaluación de las circunstancias en que se encuentra su capital humano, cuales son las causas que están provocando dicha situación y por ende le admite en general tener un mejor control de sus recursos humanos.

- **Índice de rotación de personal**

“Es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.” (16:s.p.)

La forma general de expresar la rotación de personal es a través de índices anuales o mensuales. El índice se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles durante cierto periodo. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

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

$$\text{IRP} = \left\{ \frac{(A+D) / 2}{(\text{Inventario Inicial} + \text{Inventario Final}) / 2} \right\} \times 100$$

Dónde:

A = admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas).

D = desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas).

Inventario inicial = Cantidad de colaboradores

Inventario final = Inventario inicial + Admisiones - Desvinculaciones

III. Procesos de gestión del talento humano

La administración moderna de recursos humanos consiste en varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para la organización como para las personas que trabajan en ellas.

“Los seis procesos básicos de la administración del talento humano son:

1. Procesos para integrar personas
2. Procesos para organizar a la personas
3. Procesos para recompensar a las personas
4. Procesos para desarrollar a las personas
5. Procesos para retener a las personas
6. Procesos para auditar a las personas.” (5:15)

Para efectos de la investigación, solamente se abordan los primeros dos procesos.

a. Procesos para integrar personas

“Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas.” (5:15)

Este proceso lo conforma la etapa de reclutamiento de personas, donde se expone a través de varios medios de comunicación la existencia de la plaza vacante, también incluye la selección de personas que guía al análisis del candidato idóneo con base a los requerimientos.

- **Proceso de reclutamiento de personal**

En virtud que cada puesto tiene diferentes características que lo hace único se elige la fuente ideal para atraer candidatos con las características establecidas en el descriptor de puesto. Las formas de reclutamiento son dos, la interna y la externa, cada una utiliza distintos medios para anunciar la plaza vacante, a continuación se describe el proceso de reclutamiento:

- **Solicitud o requisición de plaza vacante**

“Es una orden de servicio que emite el gerente para solicitar una persona que ocupe determinado cargo vacante.” (4:116)

El proceso para integrar personas inicia cuando surge una plaza vacante, ya sea por la creación de un nuevo puesto de trabajo debido al crecimiento de la organización, o producto del despido y renuncia de una persona.

Al realizar la solicitud o requisición se requiere que el encargado de recursos humanos analice el descriptor y el perfil de puesto y determinar si es necesario iniciar con la labor de reclutamiento.

- **Fuente Interna de reclutamiento de personal**

“Actúa dentro de los candidatos que trabajan dentro de la organización – colaboradores - para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.” (5:116)

Esta fuente de reclutamiento se enfoca en buscar competencia del recurso humano interno para aprovecharlo mejor; los medios que se utilizan son:

- Publicaciones internas

“La plaza vacante se informa a través de afiches o carteles en lugares visibles como oficina de recepción, comedor, etc., donde visualicen los colaboradores y clientes.

Un anuncio se elabora de acuerdo a la técnica AIDA para que sea efectivo, por lo tanto tiene que captar la atención, mantener el interés, despertar un deseo y obtener la acción.

- Boletines informativos

Son una herramienta para dar a conocer todo tipo de acontecimientos como cumpleaños, vacaciones, logros alcanzados, colaboradores de nuevo ingreso, etc.

Las plazas que se desean cubrir se comunican a través de estos boletines, que se diseñan según las necesidades de la empresa.

- Programa de promoción de vacantes

Proceso que se realiza cuando existe una posición vacante y se identifica los colaboradores con potencial para cubrirla. La convocatoria puede ser a nivel general, o bien, el gerente de cada departamento o área decide quién de los colaboradores participará”. (5:120)

Es importante indicar que este tipo de reclutamiento tiene ventajas y desventajas. Se indican en el siguiente cuadro:

Esquema 1
Ventajas y desventajas del reclutamiento interno de personal

Ventajas	Desventajas
Es más económico	Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando, apatía, desinterés, o el retiro.
Es más rápido	Bloquea la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas para la organización
Presenta mayor índice de validez y seguridad	Puede generar conflicto de interés. Las jefaturas que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen.
Es una poderosa fuente de motivación para los empleados	Elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia.
Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal	Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.
Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal	Descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

Fuente: Elaboración propia. Marzo 2018.

- Fuente externa de reclutamiento de personal

“Actúa en los candidatos que están en el mercado de recursos humanos (MRH) y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a un proceso de selección de personal.” (5:116)

El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas y medios para influir en los candidatos y atraerlos. Se trata de elegir los más adecuados para llegar al candidato deseado, donde quiera que esté, para atraerlo a la organización.

Esquema 2
Medios de la fuente externa de reclutamiento de personal

Medio	Descripción
Anuncios en diarios y revistas especializadas	Los anuncios en diarios son una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puesto que se quiera ocupar. Los gerentes, los supervisores y los oficinistas se dan bien con los diarios locales o regionales. En el caso de empleados especializados, los diarios más populares son los indicados. Si el puesto fuera específico se debe acudir a revistas especializadas.
Agencias de reclutamiento	La organización debe, en lugar de ir directo al mercado de recursos humanos (MRH), entrar en contacto con agencias de reclutamiento para abastecerse de candidatos que figuran en sus bancos de datos. Las agencias sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento.
Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones	Desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones gremiales (como sindicatos patronales, consejos regionales, asociaciones de ex alumnos) y centro de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades que ofrece al mercado.

Carteles o anuncios en lugares visibles	Es un sistema de reclutamiento de bajo costo y con un rendimiento y rapidez razonable. Se trata de un vehículo de reclutamiento estático e indicado para cargos simples, como obreros y oficinistas. Se coloca en las proximidades de la organización y en portales o lugares de gran movimiento de personas.
Presentación de candidatos por indicación de trabajadores	Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido. La organización pide a sus trabajadores que presenten o recomienden amigos, vecinos o parientes.
Consulta a los archivos de candidatos	Es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que fueron considerados en reclutamientos anteriores. El sistema de archivo se efectúa de acuerdo con sus calificaciones más importantes, por área de actividad o por puestos, y se basa en el curriculum vitae o en los datos de la propuesta de empleo.
Reclutamiento virtual	Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales.

Fuente: Elaboración propia. Marzo 2018.

- Solicitud de empleo

“Es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarlo. La solicitud se puede llenar por internet”. (4:120)

Luego de comunicar la plaza vacante a través de los diferentes medios, se procede a la recepción de solicitud de empleo, este documento queda en el expediente de empleados en el archivo de personal o bien en banco de datos, según aplique.

- Recepción de currículum vitae

“Es un catálogo o portafolio del candidato, y tiene varias secciones: datos personales, objetivos propuestos, experiencia profesional, habilidades y calificaciones profesionales.” (4:98)

En este documento los aspirantes a las plazas vacantes, brindan información personal, con el fin de crear expectativas para participar en el proceso de selección.

- **Proceso de selección de personal**

La función del proceso de selección consiste en elegir entre candidatos reclutados a quien tenga mayores probabilidades de adaptarse al cargo, así como mantener y desarrollar competencias laborales. A continuación se describe el proceso de selección de personal:

- Análisis de currículum vitae

Al iniciar el proceso de selección se realiza esta acción para identificar a los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos para ocupar la posición y así incluirlos dentro del proceso.

- Entrevista preliminar

“Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra.” (5:149)

Se continúa con la entrevista que es un proceso diseñado para obtener y validar información de los candidatos. Para realizar un proceso de entrevista existen 5 etapas, que sirven de guía para obtener los resultados deseados.

- Preparación de la entrevista

“Las entrevistas de selección se planifican, el entrevistador tiene que dominar los datos de la posición vacante, el perfil del candidato, conocer la información del aspirante, lo que significa analizar el currículum vitae.

- Ambiente

Se refiere al espacio físico, ser cómodo y con el único fin de entrevistar, sin interrupciones. También es importante el ambiente psicológico, el trato hacia el entrevistado tiene que ser cortés.

- Desarrollo de la entrevista

El entrevistador hace preguntas al candidato para obtener información que respalde la toma de decisión, tiene que ser alguien capacitado que analice las respuestas y conductas del aspirante.

- Terminación de la entrevista

El entrevistador tiene que brindar al candidato información detallada de la plaza vacante e identificar el momento de finalizar la entrevista.

- Evaluación del candidato

En el momento que el candidato se retira, el entrevistador de inmediato analiza los datos recabados y anota la información relevante.” (4:152)

Una entrevista de selección no se improvisa, exige tomar ciertas medidas previas como las que se indicaron ya que mejoran su eficiencia y eficacia.

Para que las entrevistas logren su efectividad, se aplican dependiendo del entrevistado y la categoría que se desee conocer, saber y comprender de la persona.

Esquema 3 Tipos de entrevista

Tipo de entrevista	Descripción
Entrevista totalmente estandarizada	Es la entrevista estructurada y con una ruta preestablecida a efecto de obtener respuestas definidas y cerradas. Por tal motivo, pierde profundidad y flexibilidad y resulta limitada.
Entrevista estandarizada en las preguntas	Es la entrevista con preguntas previamente elaboradas, pero que permiten una respuesta abierta, una respuesta libre por parte del candidato.
Entrevista dirigida	Es la entrevista que termina en el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, las deja a criterio del entrevistador.
Entrevista no dirigida	Es la entrevista totalmente libre y que no especifica las preguntas ni las respuestas requeridas.

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

- Confirmación de datos

“Posterior a la entrevista preliminar se realiza la confirmación de datos del candidato, se corrobora la formación académica, experiencia laboral y conducta. Si las referencias son positivas se realizan las pruebas de selección correspondientes, según los requerimientos del puesto o de la empresa”.
(4:150)

Esta etapa del proceso es de vital importancia puesto que, se valida la información que el candidato proporcionó en la solicitud de empleo e inclusive en la entrevista inicial, además muestra la honestidad y transparencia del candidato.

- Aplicación de pruebas

Son instrumentos de apoyo que orientan la toma de decisión, para seleccionar al candidato con potencial. Se indican a continuación los tipos de pruebas.

- Conocimiento o de capacidades

“Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones en contabilidad, informática, redacción, inglés, etc.” (5:154)

Estas pruebas son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos, buscan medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas, como por ejemplo la habilidad para manejar la computadora, la pericia del conductor de camiones.

- Psicológicas

“Las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas, por lo tanto son más precisas y con mayor validez.” (5:155)

Se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de pruebas de una persona se comparan con las pautas de los resultados de muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes.

- Entrevista de profundidad

“Después de la confirmación de datos y la aplicación de pruebas psicológicas se realizan las entrevistas de profundidad, que son desarrolladas por jefes y gerentes de cada unidad o departamento. Se hace con la finalidad de identificar y validar que el candidato posea la experiencia requerida para el puesto de trabajo”. (5:163)

En este tipo de entrevista lo que se busca es recabar información para analizar si realmente el candidato tiene características y aptitudes que el puesto requiere, es importante, influye en gran medida para tomar la decisión de elegir a la persona idónea.

- Examen médico

“Básicamente, mediante este se verifica que el candidato cumpla con los requisitos físicos para desempeñar las actividades que el puesto de trabajo requiere.” (5:176)

También para identificar cualquier limitación que se deba considerar por el tipo de responsabilidades que se asignen; como saber si padece de alguna enfermedad, que incluso el mismo candidato desconoce.

- Análisis y decisión final

“Se realiza un análisis minucioso de los candidatos que llegan a la etapa final, e identificar al que tiene alto potencial con base a los requerimientos del puesto. El proceso se ejecuta de forma transparente, para que la empresa obtenga beneficios en el desempeño de las operaciones”. (4:188)

Con base a la información recabada de los candidatos, se discute quien posee la experiencia, formación académica, aptitudes, destrezas y habilidades que el puesto de trabajo requiere para ser ocupado.

- Contratación

“Es la concreción de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación.” (15:s.p.)

Si el candidato finaliza satisfactoriamente el proceso de selección, se procede a la contratación, que significa realizar las acciones necesarias para presentar

la propuesta laboral al candidato, para firmar formalmente un contrato de trabajo.

b. Proceso 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. Incluye el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.” (5:15)

Para efectos de la investigación, se desarrolla el tema de la inducción de personas en el período de prueba, que es de dos meses, donde a través de actividades programadas se brinda al nuevo colaborador la orientación para iniciar el nuevo puesto de trabajo.

- **Inducción de personal**

La inducción busca que el nuevo integrante conozca la información que compete a la organización en general y al puesto de trabajo, que asimile gradualmente sus responsabilidades del mismo.

Los tipos de inducción, se mencionan a continuación.

- **Inducción general**

“Fase donde los nuevos colaboradores reciben información de la empresa y departamento a pertenecer, a través de lo siguiente:

- **Manual de bienvenida**

Contiene el giro del negocio, historia de la empresa, misión, visión, objetivos, beneficios, derechos y obligaciones.

Lo que se busca es que el nuevo colaborador conozca a la organización, desde su razón de ser, hasta sus derechos y obligaciones que como colaborador contrae al decidir formar parte de esta.

✓ **Reglamento**

Este da a conocer políticas de la empresa y políticas de seguridad e higiene.

En este se indican las prohibiciones dentro de la organización, y de faltar a una de estas las consecuencias y las respectivas amonestaciones.

✓ **Estructura general de la empresa**

Se presenta la forma en que se encuentra organizada la empresa mediante un organigrama.

Es importante en virtud que el colaborador identifica el lugar que ocupa dentro de la organización y el de las demás personas que lo rodean.

✓ **Mapa de la empresa**

Diseño y recorrido de las instalaciones físicas, donde se especifican todas las áreas.

Es tener el conocimiento de la estructura física de la organización para conocer las salidas de emergencia ante cualquier eventualidad natural. Además saber la ubicación de las áreas que componen la organización para solicitud o entrega de información.

- Inducción al departamento

En este tipo de inducción se guía al nuevo integrante del equipo de trabajo al departamento donde ejecutara sus actividades. El encargado de proporcionarle la información al respecto es el jefe del departamento.

- Inducción específica

En esta fase los nuevos colaboradores conocen el área física de trabajo e identifican cuáles son las responsabilidades del puesto a desempeñar. Para llevar a cabo esta inducción se necesita:

- Descriptor del puesto

Con este se indican las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.

- Presentación de los compañeros de trabajo

Presentación formal de los colaboradores y jefes de todos los departamentos o unidades.” (3:190)

Es importante para familiarizar al nuevo miembro del equipo, para crear un ambiente de confianza además conocer a las personas con quienes tendrá comunicación para realizar las atribuciones.

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO DE PANIFICADORAS, UBICADA EN LA ZONA 3 DEL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.

Derivado de la problemática que afronta la cooperativa en virtud que, no se elige al personal idóneo para el puesto a ocupar, se han realizado despidos frecuentes y percibido un servicio deficiente hacia los asociados, considerando además deficiencias en la administración del talento humano, fue necesario realizar una investigación al respecto, por lo tanto en este capítulo se presenta la metodología utilizada en la investigación, los antecedentes de la cooperativa y la filosofía empresarial de esta. Posteriormente se muestran los hallazgos y análisis de la información obtenida mediante el trabajo de campo sobre la situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal de la unidad objeto de estudio.

2.1 Metodología utilizada en la investigación

Para recolectar la información fue necesario hacer uso de métodos, técnicas e instrumentos de investigación. Se utilizó el método científico en sus tres fases; en la fase indagadora se hicieron visitas programadas a la cooperativa, que permitieron detectar deficiencias en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal. La fase demostrativa permitió la comprobación de las hipótesis planteadas y la fase expositiva donde se hace la presentación de los resultados de la investigación utilizando el proceso de conceptualización y generalización a través del método deductivo para analizar la información de lo general a lo específico, plasmados a través de un informe final de tesis, además se estudiaron varios elementos al detallar las causas y efectos de cada uno, para mejor comprensión de los problemas que afectan a la cooperativa.

En cuanto a las técnicas, se utilizó el censo debido a que se tomó todo el personal que labora en la cooperativa, la cantidad de personas que trabajan

en ella son en total 20 colaboradores, distribuidos en 18 puestos de trabajo, ocupados en las áreas de administración, contabilidad, compras, bodega y reparto. Además se obtuvo información por el presidente del consejo de administración.

Los instrumentos empleados fueron dos; un cuestionario que consta de 27 preguntas, dirigida al presidente del consejo de administración, es el encargado, juntamente con los demás miembros de dicho consejo, de ejecutar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal y otro cuestionario con un total de 19 preguntas cerradas y abiertas dirigido a los 20 colaboradores. También se utilizaron fichas bibliográficas que contienen la información teórica que se utilizó para comprender e interpretar los resultados.

2.2 Antecedentes de la cooperativa

En Guatemala no solo aplica la panificación a nivel macro como en las grandes industrias, sino también a nivel micro, puesto que en cada lugar del país está localizada una panadería que por lo general es de origen familiar, generan miles de puesto de trabajo directos y en otros casos indirectos.

Las principales materias primas que se utilizan en la panificación son harina de trigo, manteca vegetal, huevos, levadura, azúcar, margarina, polvo de hornear, vitaminas varias, entre otros. Los principales productos que se ofrecen son pan blanco, dulce, sándwich, pan galleta, bolletería y repostería.

Este sector de actividad económica ha mostrado crecimiento acelerado en los últimos años con la apertura de fronteras ha permitido la incorporación de nuevas empresas con capital extranjero para competir de forma agresiva con las empresas existentes, por lo tanto todo el sector ha tenido que actualizarse en los procesos y mejorar considerablemente sus productos.

De tal forma a finales del año 2,007 un grupo compuesto por 17 personas, propietarios de panaderías y de profesión panaderos unen esfuerzos y se organizan para crear una cooperativa de panificadores en el área de la zona

10 de Mixco, sin embargo durante el año 2,008 solicitan la inscripción en el Instituto Nacional de Cooperativas -INACCOOP- la cual no fue posible debido a que se necesitaban por lo menos 20 asociados para iniciar la cooperativa.

Posteriormente, en ese mismo año se unen dos grupos más de panaderos de la colonia el milagro zona 6 de Mixco y de otras zonas de este municipio, para conformar un grupo de 49 propietarios de panaderías, es así que el 23 de Septiembre del año 2,008 se fundó y se inscribió legalmente la Cooperativa Integral de Panificadores, ubicada actualmente en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala.

En la actualidad tiene 65 asociados y emplea a 20 personas distribuidas en 18 puestos de trabajo, se dedica principalmente a la compra y venta de materiales para la elaboración de pan y presta el servicio de financiamiento a sus asociados para la compra de maquinaria.

2.2.1 Filosofía empresarial

En cuanto a la filosofía empresarial, fue proporcionada en forma impresa por el vocal I del consejo de vigilancia, se indica lo siguiente.

a. Misión

“Somos un equipo de trabajo, comprometidos con nuestros asociados, apoyando el crecimiento de sus panaderías, para que puedan alcanzar sus sueños.”

El consejo de administración electo en el año 2,008 fue quien definió la misión cuando la cooperativa se inscribió al INACCOOP, desde entonces no ha tenido ninguna actualización. Cabe indicar que esta declaración de misión no responde de manera clara las preguntas ¿quiénes somos? para identificar a la organización, y ¿qué hacemos? para responder al giro de negocio o actividad económica a la que se dedica la cooperativa, sin embargo si responde a la pregunta ¿por qué estamos aquí? hace énfasis en el tipo de cliente a quien se dirigen sus esfuerzos.

- **Visión**

“Que nuestra cooperativa sea competitiva y reconocida por la solidez y la lealtad a nuestros asociados, a través de la excelencia, servicio, honradez, capacitación y orientación.”

Al igual que la misión, esta fue definida por el consejo de administración electo en el año 2,008, desde entonces no ha tenido ninguna actualización por lo tanto carece de claridad y ambición, en virtud que no define aspiraciones específicas, mediante una panorámica del lugar a donde quiere llegar y las razones convincentes por las cuales es sensato para la cooperativa.

- **Valores**

Los que se practican son los valores éticos que rigen las cooperativas, siendo; la responsabilidad, solidaridad, ayuda mutua, igualdad, equidad y democracia.

Adicionalmente, las cooperativas se rigen y actúan a través de principios, como lineamientos por medio de los cuales ponen en práctica sus valores; de tal forma la cooperativa objeto de análisis ha implementado los siguientes principios:

Membresía abierta y voluntaria: abierta para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a asumir las responsabilidades que conlleve sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa. Significa afiliación, libre adhesión, libertad para ingresar y para retirarse de la cooperativa.

Control democrático de los miembros: la cooperativa es una organización democrática controlada por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a la cooperativa responden ante los miembros.

Participación económica de los miembros: los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Autonomía e independencia: la dirección y administración de la cooperativa está en manos de sus propios asociados, sin que pueda haber la injerencia de personas o entidades ajenas.

Educación, entrenamiento e información: brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de la cooperativa.

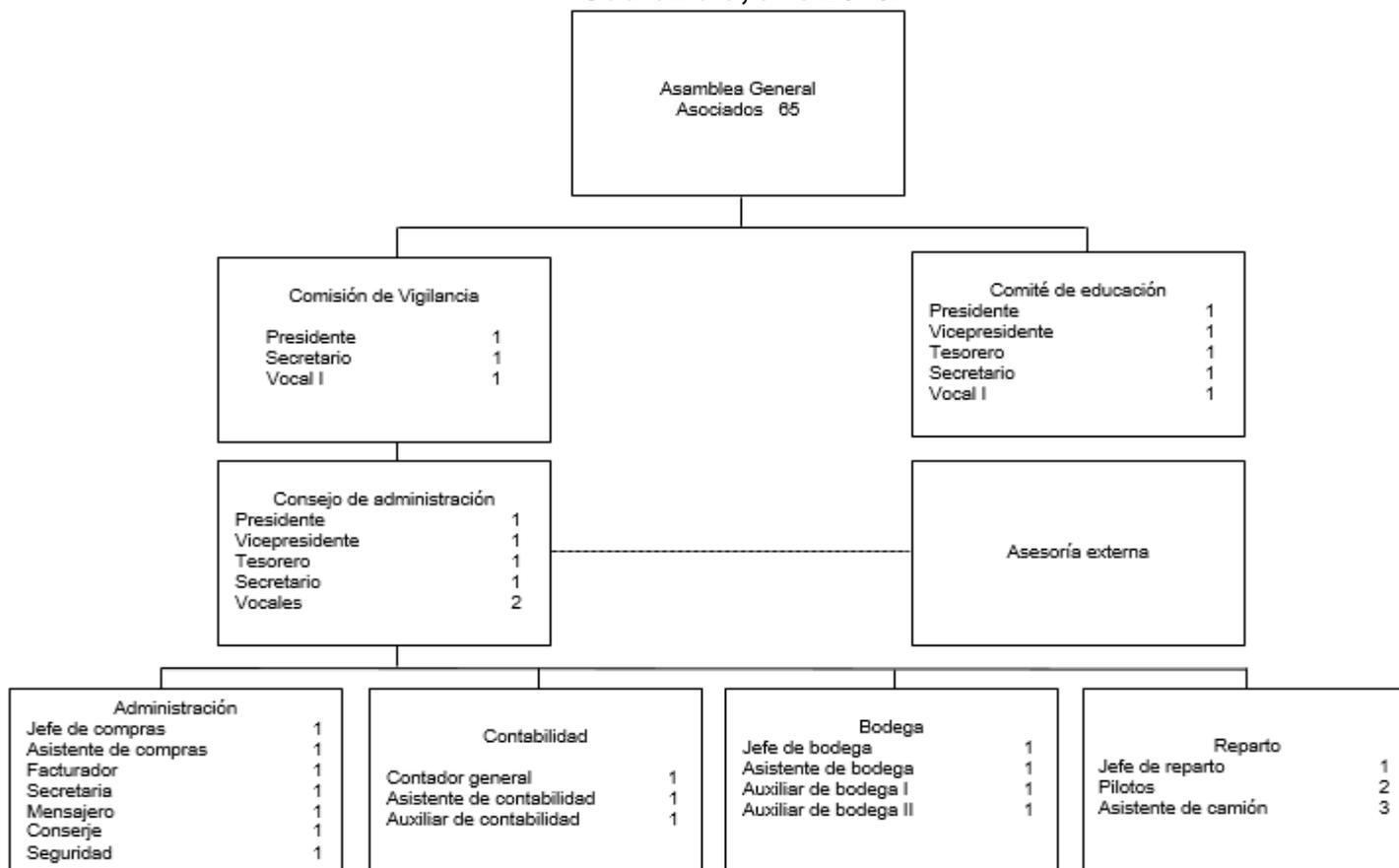
Cooperación entre cooperativas: La cooperativa coopera activamente con otras cooperativas, con el fin de unidos lograr luchar por los intereses de los asociados y de la comunidad.

Compromiso con la comunidad: trabaja para el desarrollo sostenible de la comunidad por medio de políticas aceptadas por los miembros.

2.2.2 Estructura organizacional actual

La forma en la que se encuentra organizada la unidad de análisis, es la siguiente:

Gráfica 3
Organigrama nominal actual
Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

A continuación se presentan observaciones del organigrama general de la unidad de análisis:

1. La asamblea general está compuesta por 65 asociados activos registrados legalmente en la cooperativa.
2. Son tres unidades principales las que componen la estructura de la cooperativa, han sido las mismas prácticamente desde que se inscribió en el INACCOOP, comisión de vigilancia, consejo de administración y comité de educación.
3. El comité de vigilancia está conformado por tres personas, presidente, secretario y vocal I. Son los encargados de supervisar las actividades que planifica y ejecuta el consejo de administración y monitoreo constante sobre la utilización de los recursos económicos de la cooperativa.
4. El comité de educación, se encuentra integrado por presidente, secretario, tesorero y vocal I, son los encargados de organizar las actividades sociales de la cooperativa, por ejemplo el convivio de fin de año.
5. El consejo de administración está conformado por el presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, vocal I y II, son los encargados de la administración de la cooperativa, bajo la supervisión de la comisión de vigilancia. Tiene a su cargo los siguientes departamentos:

Departamento de administración: integrada por el Jefe de compras, Asistente de compras, Facturador, Secretaria, Mensajero, Conserje y Encargado de seguridad.

Departamento de contabilidad: se integra por el Contador general, Asistente de contabilidad y Auxiliar de contabilidad.

Departamento de bodega: se integra por Jefe de bodega, Asistente de bodega, Auxiliar de bodega I y Auxiliar de bodega II.

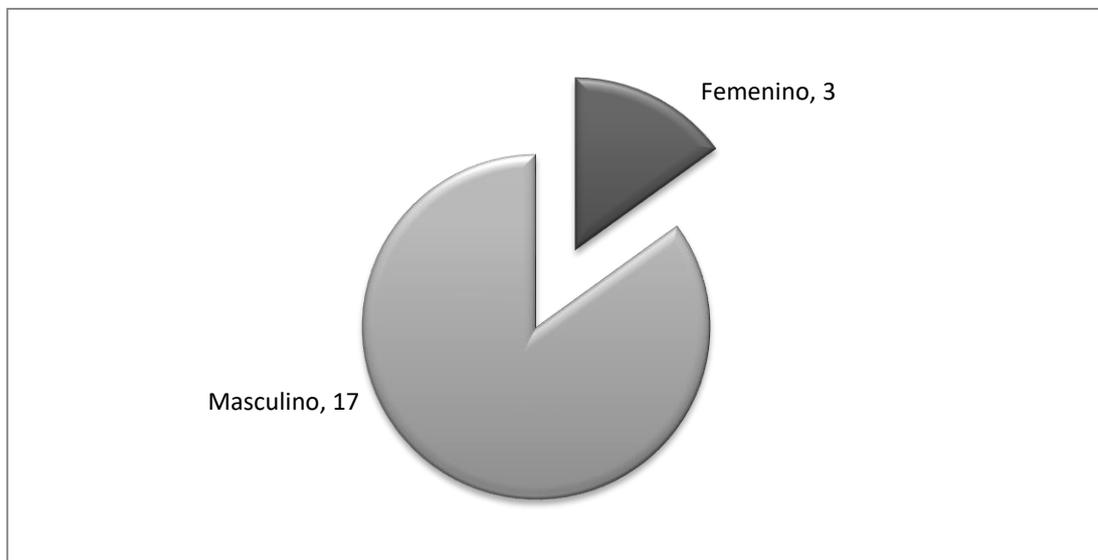
Departamento de reparto: integrado por Jefe de reparto, 2 pilotos de camión y 1 asistentes de camión.

Adicionalmente el Consejo de Administración se apoya de un auditor externo, para la elaboración y presentación de los estados financieros.

2.2.3 Datos demográficos del personal

A continuación se dan a conocer los resultados de las características demográficas del personal que labora en la cooperativa:

Gráfica 4
Genero del personal que labora en la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.



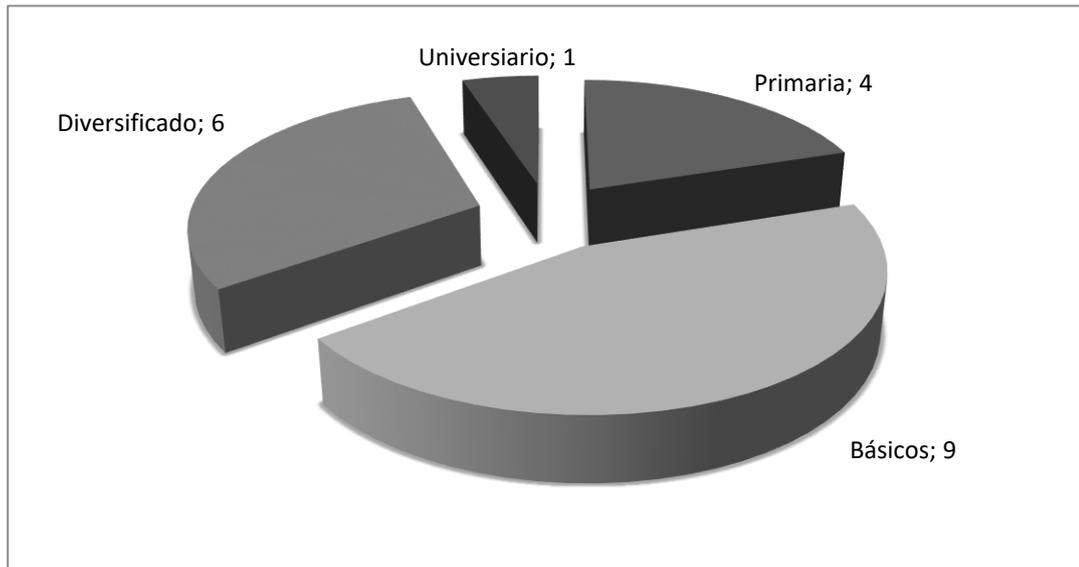
Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

Se aprecia con la gráfica anterior que en la Cooperativa de panificadoras, son 17 hombres los que laboran en ella, debido al tipo de trabajo que desarrollan, concentrados principalmente en las áreas de bodega y reparto, otros en administración, contabilidad y seguridad. Por otra parte solamente 3 mujeres trabajan en las áreas de recepción y conserjería.

En lo que respecta a la edad de los colaboradores, 15 personas indicaron que tiene la edad entre 18 a 35 años y 5 mayores a 36 años. Con lo anterior se indica que la empresa cuenta con capital humano joven, con fuerza y energía, mezclado con la experiencia del personal mayor a 36 años.

Posteriormente se les preguntó sobre la preparación académica y esto fue lo que respondieron:

Gráfica 5
Preparación académica del personal de la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

En cuanto a lo que representa la gráfica 2, de las 20 personas que emplea la cooperativa 4 tienen estudios a nivel primario y 9 nivel medio o básico, el personal que presenta los niveles de estudio indicados, laboran en las áreas de bodega, reparto, recepción, seguridad y conserjería. Del total solamente 1 persona cursa actualmente estudios universitarios y 6 informaron que poseen estudios a nivel diversificado, sin embargo dos de estos últimos mencionaron que aún no han culminado el nivel académico descrito.

Es importante resaltar que el personal que ostenta estudio universitario y diversificado forma el personal administrativo de la cooperativa, sin embargo los colaboradores adicionalmente comentaron que cuando fueron contratados no se les exigió continuar con sus estudios o que este aspecto fuera una limitante para optar a los puestos. Lo cual evidencia que en la cooperativa no se prioriza el nivel académico al momento de hacer una contratación,

asimismo entre mejor preparación tenga el talento humano, más competitiva se vuelve la organización.

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

Los resultados de la investigación son los siguientes:

2.3.1 Rotación de personal

A continuación se presenta el índice de rotación de personal de la cooperativa integral de consumo de panificadoras, correspondiente a datos obtenidos del año 2017, se indica el número de empleados al inicio del año y durante el mismo, así como las entradas y salidas de colaboradores.

Los datos proporcionados por el presidente del consejo de administración son los siguientes:

Cuadro 1
Información para calcular el índice de rotación de personal de la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.

Año	No. De empleados al inicio	Admisiones	Desvinculaciones	No. De empleados actuales en el año
2017	22	7	9	20

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

Por lo tanto el índice de rotación de personal de la Cooperativa es:

$$\left[\frac{(7+9)/2}{(22+20)/2} \right] * 100 = 38\%$$

No existe un índice de personal óptimo o ideal, sin embargo para la unidad de análisis se considera muy alto, dadas las siguientes razones; se consideró importante cuestionar acerca del tiempo que tiene el personal de trabajar para la cooperativa, a lo que respondieron 7 personas entre 1 a 12 meses, 8 entre

1 a 2 años y 5 empleados con más de dos años de antigüedad. Por pláticas sostenidas con dos integrantes de la comisión de vigilancia de la cooperativa en una de las visitas, se tuvo información de que en los últimos meses se despidieron a empleados que fueron recomendados por personal del Consejo de Administración o por personas muy cercanas a estos, de tal forma los empleados recomendados consideraban estar por encima de los demás a lo que surgieron varios conflictos, por tal razón se constató la información obtenida de un número significativo de empleados relativamente nuevo, por los despidos realizados en su momento.

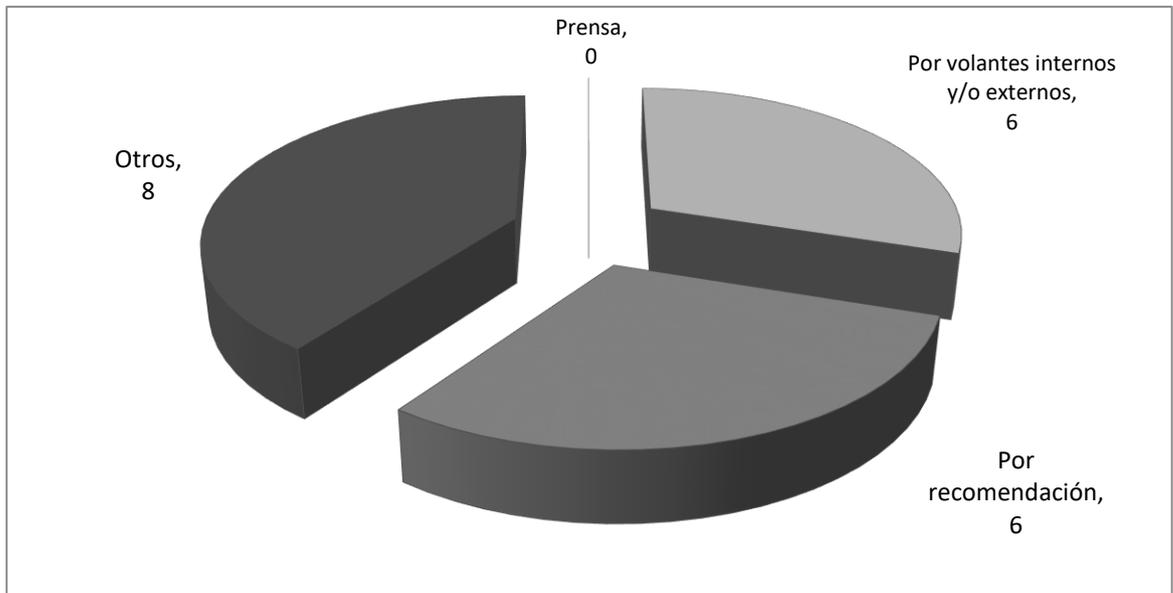
2.3.2 Proceso actual de reclutamiento

La función de este proceso es atraer candidatos que cumplan con requisitos y características principales que requieren los puestos de trabajo. En cuanto a este proceso la cooperativa lo hace de la siguiente forma:

2.3.2.1 Fuente y medio de reclutamiento

Básicamente es donde se expone a través de varios medio de comunicación, tanto dentro de la Cooperativa como fuera de ella, la existencia de la plaza vacante, con la finalidad de atraer al mejor elemento, de tal forma a continuación se muestra el medio por el cual se enteraron los colaboradores de la plaza vacante.

Gráfica 6
Medio por el que se enteró de la oportunidad de empleo los colaboradores de la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.



Fuente: elaboración propia, Noviembre 2017.

Como se muestra en la gráfica anterior, 8 de los colaboradores respondió que el medio por el cual se enteraron de la oportunidad de trabajo fue a través de otros medios, siendo estos, por un anuncio pegado en la puerta de ingreso a la Cooperativa y porque un conocido (asociado) les comentó acerca de la plaza vacante. Así mismo 6 personas indicaron que se enteraron por volantes. Otros 6 mencionaron que se enteraron por recomendación, ya que un miembro del Consejo de Administración le informó y lo refirió, siendo estos medios externos de reclutamiento.

Se determina, debido al tamaño de la Cooperativa y por el número de colaboradores, que hasta el momento se ha recurrido a una fuente externa de reclutamiento, ya que para ocupar los puestos actuales, no se han promovido ascensos, por el contrario se han buscado elementos en el mercado de recursos humanos.

En cuanto a la información proporcionada por el presidente del consejo de administración en la entrevista realizada confirmo, que en las asambleas

generales se informa a todos los asociados sobre alguna oportunidad laboral para que puedan recomendar a alguna persona de su interés, también indicó que por lo regular los demás miembros del consejo refieren a sus conocidos o amigos y el otro medio que utilizan es el de elaborar un afiche para publicarlo en las afueras de las instalaciones de la cooperativa.

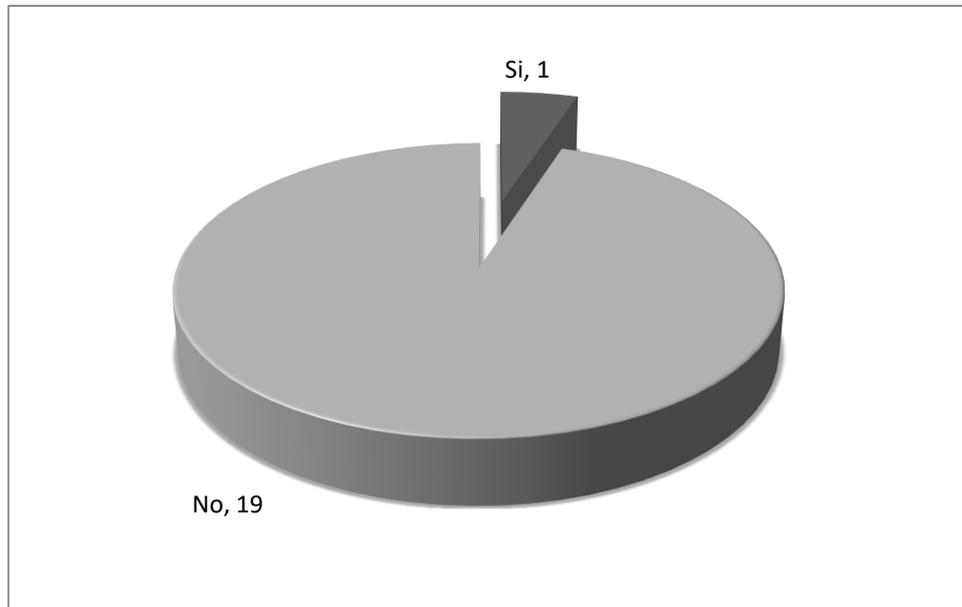
Sin embargo, lo anterior muestra que los medios a los que se apega la Cooperativa no son los más apropiados; por ejemplo las recomendaciones, impiden dar a conocer lo requisitos del puesto y las características que el aspirante debe poseer, porque las personas que refieren no informan con claridad los requisitos y aunque los candidatos no cumplen con las características solamente por ser referidos continúan en el proceso, los anuncios colocados en las instalaciones, aunque son de bajo costo, pueden resultar poco efectivos, depende del lugar donde está situada la Cooperativa y que tanta afluencia de personas exista, de tal forma reduce la posibilidad de atraer el número idóneo de personal competente y apto para el puesto.

2.3.2.2 Solicitud de plaza vacante

Posterior a las fuentes y medio a utilizar para cubrir las plazas vacantes, se procede a que los aspirantes completen una solicitud de empleo, de tal forma se cuestionó sobre este aspecto, a lo que respondieron los colaboradores:

Gráfica 7

Solicitud de empleo completada por los colaboradores de la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

19 personas respondieron que cuando se presentaron a la cooperativa a solicitar el empleo no completaron ninguna solicitud, ya que la persona que los recibió no les dijo nada al respecto, solamente les fue recibido la documentación que llevaban y que en el transcurso de los siguientes días se comunicarían vía telefónica. Algunos mencionaron que por ser recomendados, le entregaron sus documentos a la persona que los refirió y posteriormente fueron contactados vía telefónica para que se presentaran a una entrevista.

Al respecto el presidente del consejo en la entrevista comentó que efectivamente no tienen un formato de solicitud de empleo, solamente se recibe la documentación de los candidatos y luego se llaman a las personas para que se presenten a entrevista.

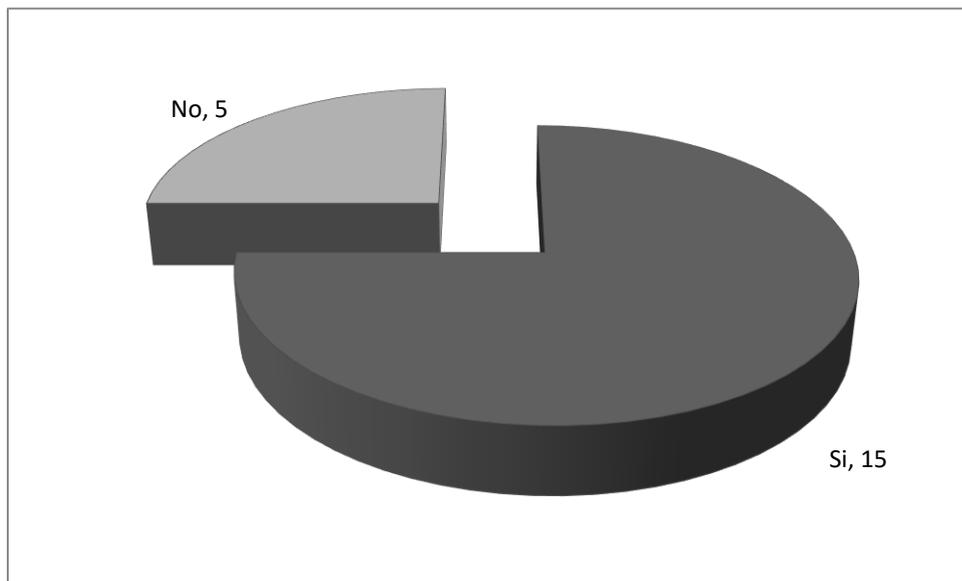
Cabe destacar que la solicitud de empleo es un instrumento donde los aspirantes detallan el nivel académico, profesional y experiencia, que sirve como filtro para determinar si tienen las características principales que el

puesto requiere. Si el aspirante no cumple con las características, la solicitud se guarda en un banco de datos, después contar con posibles candidatos para otros puestos que requiera la organización más adelante.

2.3.2.3 Documentación requerida

Se cuestionó a los colaboradores si al aplicar a la plaza vacante sabían sobre los requisitos y documentos que debían presentar y de cómo se informaron, respondieron lo siguiente:

Gráfica 8
Conocimiento de requisitos y documentos a presentar para aplicar a la plaza vacante por los colaboradores de la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

Con respecto a la variable que muestra la gráfica 5, 15 colaboradores respondieron que al aplicar a la plaza vacante si sabían los requisitos y documentos que debían presentar, de estos, la mayoría se informó a través del medio por el que anunciaron la oferta laboral e indicaron que presentaron el curriculum vitae, antecedentes penales y policíacos, cartas de recomendación laborales y personales, fotocopia de DPI y licencia de conducir tipo A para los que aplicaron al puesto de piloto de camión. El resto

comento; la persona que los refirió les dijo sobre los requisitos y documentos a presentar y por conocimiento propio.

Sin embargo de todos los colaboradores 5 respondieron que no sabían exactamente la documentación a presentar en virtud que la persona que los recomendó o quien les contó sobre la plaza no les detalló la documentación necesaria que solicitaba la cooperativa.

En este apartado se cuestionó al presidente del consejo si cuentan con descriptores de puestos, a lo cual mencionó que sí, estos fueron elaborados por un asesor externo, sin embargo al preguntar sobre la base que utilizan para indicar los requisitos de un puesto, respondió que no tiene ninguna base o documentos al respecto y que por lo regular indican los requisitos por experiencia, intuición o por la función principal del puesto vacante.

Sin embargo, en los descriptores se describen las características y requisitos que debe tener una persona para ocupar un determinado puesto y las principales funciones y responsabilidades que el puesto demanda, para solicitar toda la documentación necesaria, a lo cual en la cooperativa no hacen uso de dicha herramienta por falta de conocimiento al respecto.

En virtud de lo anterior, el presidente afirmó que no existe una revisión previa de la documentación recibida de los candidatos, carecen de una lista de verificación para corroborar que los documentos no solamente estén completos, sino correctos.

Lo anterior evidencia que no se obtuvo todos los requisitos y documentos necesarios para evaluar al candidato y determinar si era el más apto para el puesto a ocupar.

2.3.3 Proceso actual de selección

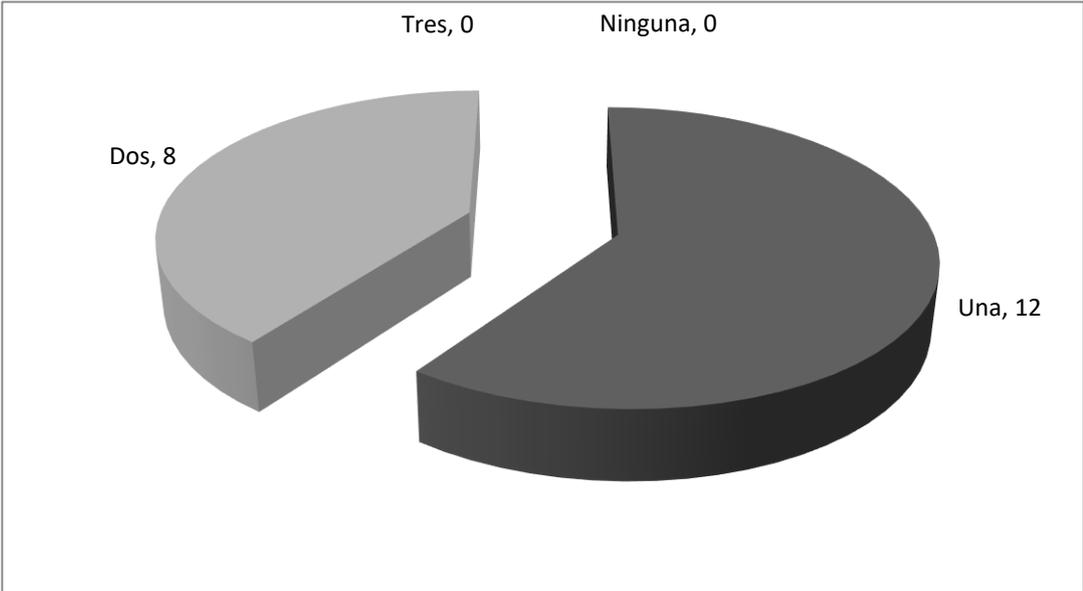
Es el proceso que la cooperativa utiliza para elegir entre las personas que desean ocupar un puesto determinado, a la que mejor cumpla con los criterios

de selección, tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo y logre mantener y desarrollar competencias laborales.

2.3.3.1 Entrevista

Con esta se busca obtener y validar la información de los candidatos, ante esto se cuestionó a los colaboradores sobre el número de entrevistas a los que fueron citados, a lo que respondieron:

Gráfica 9
Entrevistas a las que fueron citados durante el proceso de selección los colaboradores de la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.



Fuente: elaboración propia, Noviembre 2017.

De los 20 colaboradores cuestionados, 12 respondieron que fueron citados a una entrevista, de estos se obtuvo información que solamente se les practicó una entrevista en virtud que eran recomendados por algún integrante del consejo de administración o bien por un asociado de la cooperativa, sin embargo otros por el puesto al que estaban aplicando, a lo que no se necesita mayor indagación, básicamente en puestos auxiliares de bodega, reparto y conserjería. 8 personas fueron citadas a dos entrevistas derivado del puesto administrativo al que estaban aplicando, en la mayoría para ocupar un puesto

de jefatura, por ejemplo, contador general, jefe de bodega, de reparto y facturación. La segunda entrevista se hace con la finalidad de resolver cualquier duda sobre la información del candidato para tomar la decisión final de contratación.

Se preguntó al presidente del consejo sobre quien es la persona que entrevista a los candidatos, respondió que todos los miembros del consejo de administración se reúnen para realizar la entrevista, sin embargo esta es dirigida por él, y al final si los demás desean cuestionar al entrevistado para aclarar alguna duda lo pueden hacer. Los temas en los que se basa para realizar la entrevista son conocer aspectos personales, académicos y laborales de la persona. Indicó que carece de un formato o guía para realizar la entrevista y que no ha recibido asesoramiento para conocer la forma adecuada de cómo realizar una entrevista de trabajo. Sobre el número de entrevista que son solicitados los candidatos informo que en la mayoría de los casos solamente una entrevista.

Lo anterior evidencia, que al no saber la forma adecuada de realizar una entrevista y sumado a ello la falta de un instrumento para ser utilizado como guía, no se puede recabar información importante, concisa y específica, tampoco validar la plasmada en los documentos presentados por los candidatos, información que es valiosa para tomar decisiones de contratación.

2.3.3.2 Pruebas aplicadas durante el proceso de selección

La aplicación de pruebas se convierte en instrumentos de apoyo que orientan la toma de decisión, para seleccionar al candidato idóneo. Dependiendo del tipo de prueba que se aplique se pueden conocer habilidades, destrezas, conocimiento y comportamiento de los candidatos ante distintas situaciones a las que el puesto a ocupar requiere.

Al cuestionar a los colaboradores si habían sido sometidos a pruebas de personalidad, psicométricas, de conocimientos, prácticas y examen médico, los 20 colaboradores indicaron que no se sometieron a ningún tipo de prueba.

De igual forma el presidente del consejo informo que no han contemplado la aplicación de estos tipos de prueba a los candidatos debido a que desconocen los beneficios para un proceso de selección.

Al no aplicar algún tipo de prueba en la cooperativa no se evalúa con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridas de la persona mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. En virtud que, las pruebas buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo a ocupar o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar las tareas.

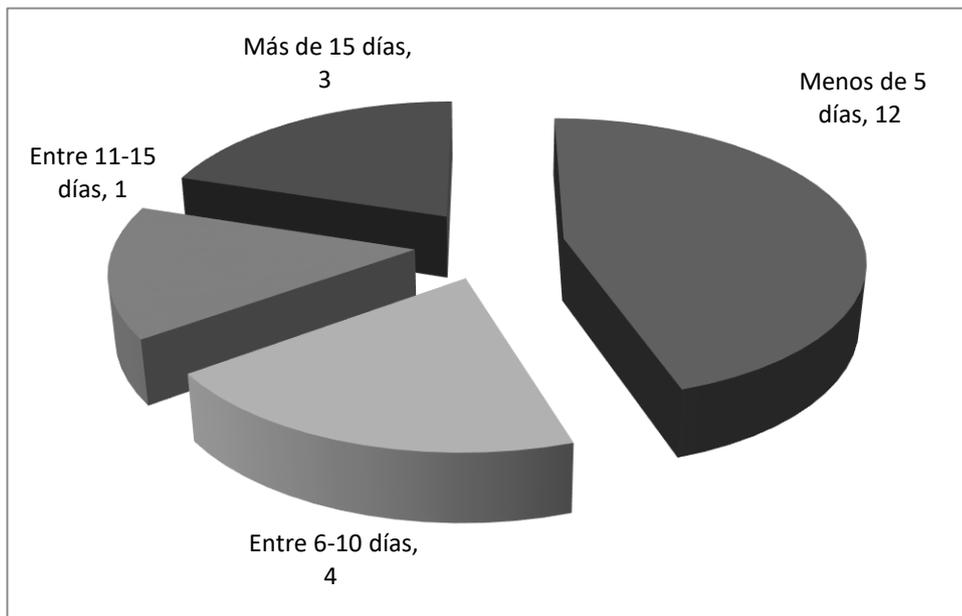
Así como también la evaluación médica, para saber que los candidatos cumplan con los requisitos físicos para desempeñar las actividades que el puesto de trabajo requiera y saber si padecen de alguna enfermedad, que incluso el mismo candidato desconoce.

2.3.3.3 Duración del proceso de selección

Los procesos de selección de personal se caracterizan por ser lentos y de larga duración, las organizaciones no quieren precipitarse en la elección del candidato idóneo. Por lo regular este proceso por parte de las empresas tarda aproximadamente un mes antes de la contratación de la persona, por lo que se considera sea rápido pero tampoco demasiado extenso. A continuación se muestran los resultados del tiempo transcurrido para ocupar una plaza vacante.

Gráfica 10

Duración del proceso para ocupar una plaza vacante en la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

Del total de colaboradores, 12 respondieron que el tiempo transcurrido para que los contrataran fue menos de cinco días, a lo que se considera un proceso rápido, debido a las urgencias y necesidades de personal, obliga en ocasiones a la cooperativa a concluir el proceso sin haber encontrado al candidato idóneo para el puesto y para la institución, lo cual muestra un proceso corto y representa una búsqueda superficial. Asimismo 4 personas mencionaron que estuvieron entre 6-10 días en el proceso para que los confirmaran, 1 entre 11-15 días y solamente 3 colaboradores indicaron que el proceso para ser contratados fue más de 15 días, a lo que se considera un lapso de tiempo congruente para evaluar más alternativas, analizar resultados y optar por el más conveniente.

El presidente del consejo también afirmó que el proceso para contratar una persona tarda menos de 5 días, se debe principalmente que en el mayoría de los casos participa solamente una candidato tanto en el reclutamiento como en la selección, por lo tanto no hay más opciones para evaluar.

Por otra parte se preguntó si tienen un formato o guía de apoyo para calificar las características de los candidatos durante el proceso, indicaron que carecen de un instrumento, solamente se reúnen y discuten con los demás miembros del consejo a quien consideran el más apropiado, para los casos cuando hay más de un candidato.

Adicionalmente 13 colaboradores informaron, luego que los confirmaran para ocupar la plaza vacante estuvieron por un periodo de prueba de dos meses, los otros 7 comentaron que no les habían indicado al respecto. Sin embargo el periodo de prueba es importante para el empleador, en este caso la cooperativa, ya que se verifica y comprueba si la persona está realmente capacitada para desarrollar el trabajo.

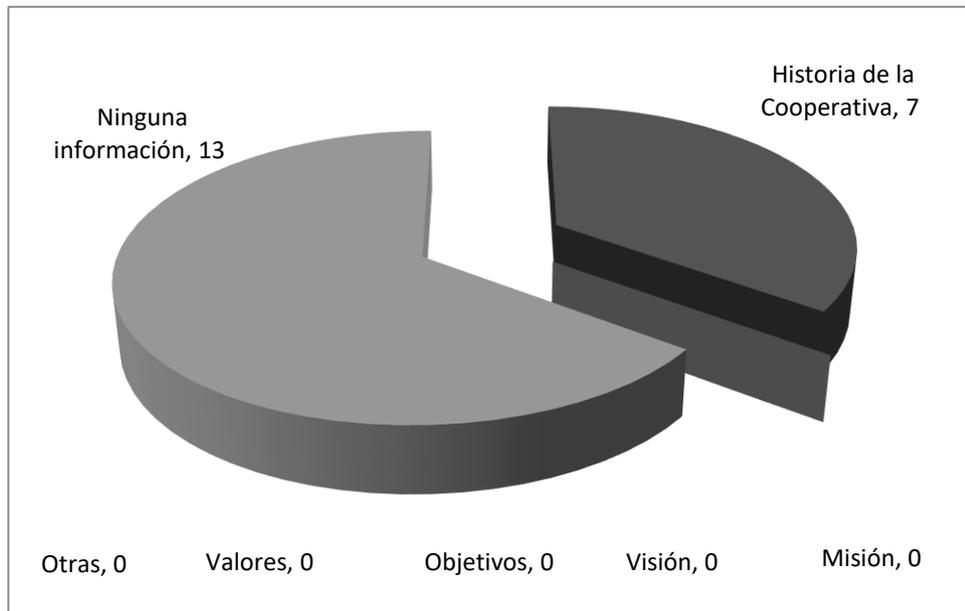
2.3.4 Proceso actual de inducción

La inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización, a pesar que muchos no lo toman en cuenta, a través de esta se puede familiarizar al nuevo colaborador con la organización y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia y políticas.

A continuación se presentan los resultados de la información que se les proporcionó a los colaboradores cuando se integraron a la cooperativa.

Gráfica 11

Información que se les proporcionó a los colaboradores cuando se integraron a la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

De los 20 colaboradores a quienes se les cuestionó al respecto; 13 informaron que cuando ingresaron a laborar a la cooperativa no les proporcionaron ningún tipo de información, es decir no les dieron a conocer la filosofía de la organización y tampoco una reseña histórica de la misma. Sin embargo 7 personas indicaron que solamente les fue comentada una breve reseña histórica, cabe mencionar que a estos últimos tampoco les dieron a conocer la filosofía de la cooperativa.

En este apartado el presidente del consejo afirmó que en el primer día de trabajo del nuevo colaborador, por parte del consejo de administración como tal no se le proporciona ningún tipo de información o generalidades acerca de la cooperativa.

Cuando los colaboradores desconocen la misión, visión, objetivos y valores, el potencial laboral se enfoca solamente en su realización personal, es decir, en alcanzar sus propios ideales; el empleado trabaja en pro de buscar su propio

beneficio y vive al día, ya que sus esfuerzos están radicados solo en la retribución económica y no en el beneficio que como parte cooperativa se pueda conseguir.

2.3.4.1 Inducción general

En esta etapa, se brinda toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo, considerando la organización como un sistema. Es fundamental para dar la bienvenida a los colaboradores a su nuevo lugar de trabajo y en este influyen los procesos de socialización y cultura organizacional.

En lo que respecta a este apartado, todos los colaboradores que fueron interrogados respondieron que cuando ingresaron a la cooperativa desconocían si existía un manual de inducción o algún material que presentara información para el personal de nuevo ingreso, no les fue proporcionado ningún tipo de información. Efectivamente el presidente del consejo informo que no tienen un manual de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso.

Con la inducción general se busca brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma. Y al no proporcionar un documento a los nuevos colaboradores se puede presentar un ambiente confuso para estos, no sabrán a cabalidad las actividades a realizar, así como también sus derechos y obligaciones dentro de la cooperativa.

2.3.4.2 Inducción específica

En esta etapa, se brinda la información específica del trabajo a desarrollar dentro de la organización, profundizando en todo aspecto relevante al cargo. Es importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer y la forma de cómo será evaluado.

Se cuestionó al respecto a todos los colaboradores de la cooperativa, si les habían proporcionado algún documento que contuviera las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, en su primer día de labores, esto fue lo que respondieron:

Todos los colaboradores respondieron que al momento de ingresar a la cooperativa no les proporcionaron algún documento que describiera las responsabilidades y funciones del puesto al cual estaban asignados. Sin embargo algunos comentaron que el presidente de la cooperativa les indicó generalidades del puesto, algunas responsabilidades y funciones.

En virtud de lo anterior, 11 colaboradores indicaron que tenían claras las funciones y responsabilidad que el puesto requería, debido a que tenían algún tipo de experiencia en el cargo, pero 9 mencionaron que no estaban claros en lo que debían de hacer y cómo hacerlo y en ocasiones se presentaban conflictos entre las áreas.

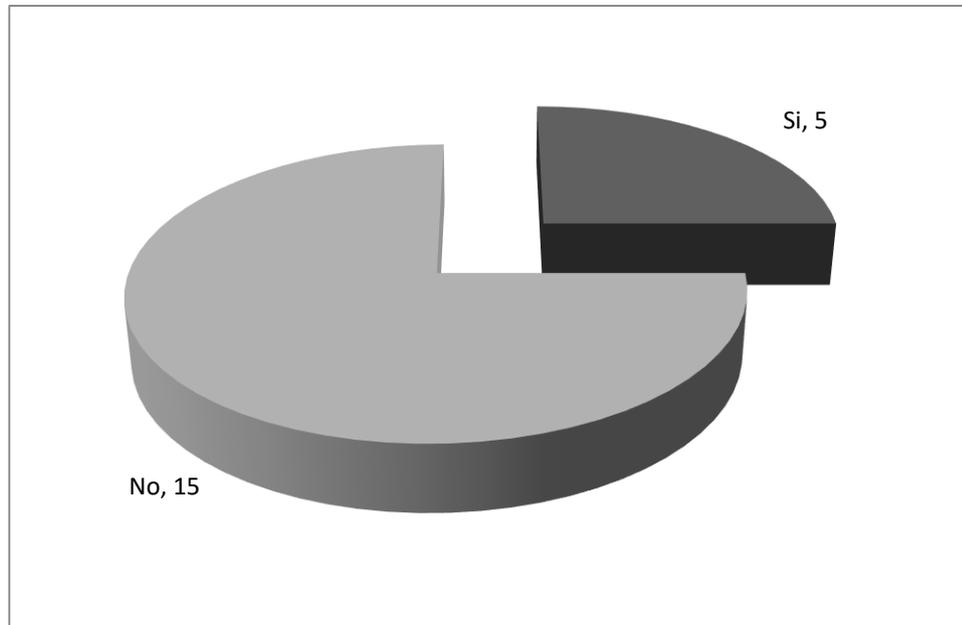
Por otra parte el presidente del consejo indicó que si tienen documentos que contienen la descripción del puesto de trabajo, pero estos no son trasladados al nuevo empleado, ya que consideran mejor que el jefe de departamento le de todas indicaciones a la persona.

Lo cual evidencia que al no brindar una inducción específica correcta, se distorsiona la información acerca de las funciones que el colaborador tendrá que realizar en el puesto de trabajo, y puede acudir a otro para que le pueda dar las indicaciones, con el riesgo de que este omita alguna información importante sin darse cuenta.

2.3.4.3 Presentación del nuevo personal

Es de gran valor presentar al nuevo colaborador con todo el equipo de trabajo, del recibimiento y bienvenida que le den, dependerá la rápida o lenta integración con los demás miembros del equipo.

Gráfica 12
Presentación formal con todos los compañeros de la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017.

En lo que respecta a la gráfica 9, 15 colaboradores respondieron que en ningún momento se les hizo una presentación formal con todos los compañeros de la cooperativa en el día que iniciaron labores y después, indicaron que las razones son por lo regular; el personal de reparto y algunos miembros del consejo de administración se mantienen fuera de las instalaciones de la cooperativa y en otros casos percibían de parte del consejo de administración no necesaria hacer una reunión para presentar al nuevo miembro del equipo. Por otra parte 5 colaboradores informaron que efectivamente si los habían presentado con todos los miembros de la cooperativa en su primer día de labores.

Es importante resaltar que al no realizar la actividad de presentar al nuevo miembro con el resto del equipo, se crea un ambiente incomodo de trabajo para el de recién ingreso, falta de confianza para resolver dudas e inquietudes, no hacer sentirlo parte del equipo e identificarse con la organización y el rol importante que desarrollará dentro de la cooperativa.

2.4 Análisis y discusión de los resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo a cerca de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal en la unidad de análisis.

2.4.1 Reclutamiento

La base que utilizan para indicar los requisitos mínimos que requiere un puesto a ocupar o cuando se crea una nueva plaza, es a través de la experiencia, intuición o por la función principal del puesto, sin embargo si cuentan con descriptores de puestos y en estos se establecen las características y requisitos que debe tener una persona para ocupar un determinado puesto y las principales funciones y responsabilidades que el puesto demanda, a lo cual en la cooperativa no hacen uso de dicha herramienta por falta de conocimiento al respecto. En cuanto a los medios de reclutamiento a los que se apega la cooperativa no los más apropiados; por ejemplo las recomendaciones, impiden dar a conocer lo requisitos del puesto y las características que el aspirante debe poseer, los anuncios colocados en las instalaciones, aunque son de bajo costo, pueden resultar poco efectivos, depende del lugar donde está situada la cooperativa y que tanta afluencia de personas exista, del tal forma reduce la posibilidad de atraer el número idóneo de personal competente y apto para el puesto. Por último, en la cooperativa no tienen un formato de solicitud de empleo para que los aspirantes detallen el nivel académico, profesional y experiencia, que sirve como filtro para determinar si tienen las características principales que el puesto requiere.

2.4.2 Selección

Cuando inicia el proceso de selección, se carece de una lista para verificar que la documentación que presenten los candidatos esté completa, en algunos casos no se obtuvieron todos los requisitos y documentos necesarios para evaluar a la persona y determinar si era el más apto para el puesto a ocupar.

Es importante indicar que en la mayoría de los casos solamente una entrevista es la que se le realiza a los candidatos y carecen de un formato o guía que oriente el desarrollo de la entrevista y permita recabar información importante, concisa y específica para toma de decisión. Por otra parte el personal encargado de realizar la entrevista no ha sido asesorado sobre la forma adecuada de realizarla, lo hacen de forma empírica.

A lo anterior, se agrega que no se aplica algún tipo de prueba (de personalidad, conocimiento, psicométricas, entre otros), por lo tanto no se evalúa con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridas de la persona mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. En virtud que, las pruebas buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo a ocupar o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas necesarias a desempeñar, por tales motivos el proceso para ocupar una plaza vacante dura en la mayoría de los casos menos de cinco días, debido a las urgencias y necesidades de personal, obligan en muchas ocasiones a los encargados a concluir el proceso sin haber encontrado al candidato idóneo para el puesto, lo cual muestra un proceso corto y representa una búsqueda superficial.

Por consiguiente, se carece de un formato o guía de apoyo para calificar y ponderar las características y atributos de los candidatos, es decir características de personalidad, académicos y laborales, entre otros, los cual les sea de utilidad a los encargados para tomar la decisión de contratación.

2.4.3 Inducción

En lo que respecta al proceso de inducción, cuando ingresa un nuevo colaborador no se le proporciona algún tipo de información, es decir no se le da a conocer la filosofía de la organización y tampoco una reseña histórica de la misma. Derivado de la falta de un manual de inducción o algún material que contenga información para el personal de nuevo ingreso. Adicionalmente, al momento de ingresar el nuevo colaborador no se le proporciona algún documento que describa las responsabilidades y funciones del puesto al cual

está asignado, sin embargo el documento si lo tienen según informó el presidente del consejo de administración pero no lo traslada.

Por último, no se hace una presentación formal con todos los compañeros de la cooperativa en el día que inicia labores el nuevo colaborador y tampoco después, esto con la finalidad de socializar al nuevo miembro e integrarlo al grupo de trabajo de forma más rápida.

Derivado de lo anterior, se presenta una propuesta de mejora en el capítulo III, para los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal en la cooperativa objeto de análisis.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO DE PANIFICADORAS, UBICADA EN ZONA 3 DEL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.

Con base al análisis de los resultados de la investigación realizada en el capítulo anterior, se identificó la necesidad de proporcionar a la cooperativa procedimientos apropiados que ayuden a mejorar la administración del talento humano a los directivos de dicha institución. La propuesta se considera una solución viable a la problemática encontrada, derivado de lo indicado, se presenta el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas para la cooperativa integral de panificadoras.

3.1 Justificación de la propuesta

La propuesta que se presenta en este capítulo integra procedimientos para reclutar, seleccionar y adaptar al personal, diseñado para la cooperativa en función de las necesidades y limitantes identificadas.

Para facilitar la aplicación y en virtud que, la cooperativa no cuenta con personal especializado para ejecutar las funciones de la administración del talento humano, los formatos y guías incluidas en este capítulo se presentan ejemplificados, debido a la importancia de cada uno de los datos contenidos en ellos para fines de análisis y registro, la responsabilidad de llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción estará a cargo del Consejo de Administración de la cooperativa, jefes y secretaria recepcionista, quienes participaran en las distintas etapas de los procesos.

La propuesta inicia con el establecimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar con la aplicación de los procesos diseñados para dar soluciones viables ante las problemáticas encontradas.

De tal forma, la primer etapa del proceso contiene las actividades y procedimientos de reclutamiento, las cuales permitirán atraer la mayor cantidad y calidad de candidatos, con las cualidades y características necesarias para optar al puesto vacante. En función de lo indicado se establecen las fuentes y técnicas de reclutamiento que deben ser utilizadas para dar a conocer la oportunidad laboral dentro de la cooperativa, así como los criterios, instrumentos, guías y formatos.

Además, obtener la mayor cantidad de información acerca de los candidatos y determinar la exactitud de la misma con el mayor grado de certeza posible, es la finalidad del proceso de selección, por tal razón se proporcionan las guías, instrumentos y criterios de selección que conllevaran a elegir a la persona idónea para desempeñar un puesto de trabajo determinado.

Posteriormente, para integrar de forma correcta al candidato electo, se presenta un procedimiento de inducción consistente en cuatro etapas, en las que se proporciona información cada vez más específica al nuevo colaborador con la finalidad de facilitar la asimilación y comprensión del funcionamiento de la empresa y el rol que desempeñara como parte de un sistema articulado.

Por último se presenta el presupuesto para la implementación de la propuesta y los respectivos planes de acción para la ejecución de la misma.

3.2 Objetivos de la propuesta

Con la implementación de la propuesta se pretende alcanzar los objetivos que a continuación se describen.

3.2.1 Objetivo general

Diseñar al 100% los procesos para atraer, elegir, incorporar y adaptar personas idóneas para cada uno de los puestos de trabajo que conforman la cooperativa objeto de investigación para ser implementado durante el año 2,018.

3.2.2 Objetivos específicos

- Diseñar al 100% un proceso formal para atraer candidatos, mediante la elaboración de lineamientos, determinación de fuentes y técnicas apropiadas de reclutamiento para la cooperativa, lo cual permita reclutar personas que se ajusten a las características y necesidades del puesto, para ser implementado durante el año 2,018.

- Diseñar al 100% un proceso de selección formal a través de la elaboración de formatos y guías apropiadas para seleccionar candidatos, validar la información recibida, con el fin de elegir a la persona idónea con criterios de selección objetivos, para ser implementado durante el año 2,018.

- Diseñar al 100% un proceso de inducción formal para brindar a los nuevos empleados información, orientación, lineamientos y apoyo necesario para que puedan adaptarse exitosamente a la cooperativa, mediante actividades de integración y elaboración de un manual de inducción, para ser implementado durante el año 2,018.

3.3 Proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal propuesto

A continuación se da a conocer la propuesta para la cooperativa:

3.3.1 Filosofía empresarial

Se presenta la misión y visión que se propone:

a. Misión

“Somos una cooperativa dedicada a la compra y venta de materiales para la elaboración de pan, para abastecer las panaderías de nuestros asociados y clientes en general y un apoyo financiero para la adquisición de maquinaria, con esto contribuir al crecimiento de las panaderías y el desarrollo de los asociados, la comunidad y nuestros colaboradores.”

- **Visión**

“Consolidar a nuestra cooperativa como una institución competitiva y reconocida por la solidez financiera, excelencia en servicio, honradez e innovación, con lo cual permita atraer y asociar a todos los panaderos del municipio de Mixco, departamento de Guatemala.”

- **Valores**

Los que se practican son los valores éticos que rigen las cooperativas, siendo; la responsabilidad, solidaridad, ayuda mutua, igualdad, equidad y democracia.

Adicionalmente, las cooperativas se rigen y actúan a través de principios, como lineamientos por medio de los cuales ponen en práctica sus valores; de tal forma la cooperativa objeto de análisis ha implementado los siguientes principios:

Membresía abierta y voluntaria: abierta para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a asumir las responsabilidades que conlleve sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa. Significa afiliación, libre adhesión, libertad para ingresar y para retirarse de la cooperativa.

Control democrático de los miembros: la cooperativa es una organización democrática controlada por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a la cooperativa responden ante los miembros.

Participación económica de los miembros: los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Autonomía e independencia: la dirección y administración de la cooperativa está en manos de sus propios asociados, sin que pueda haber la injerencia de personas o entidades ajenas.

Educación, entrenamiento e información: brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de la cooperativa.

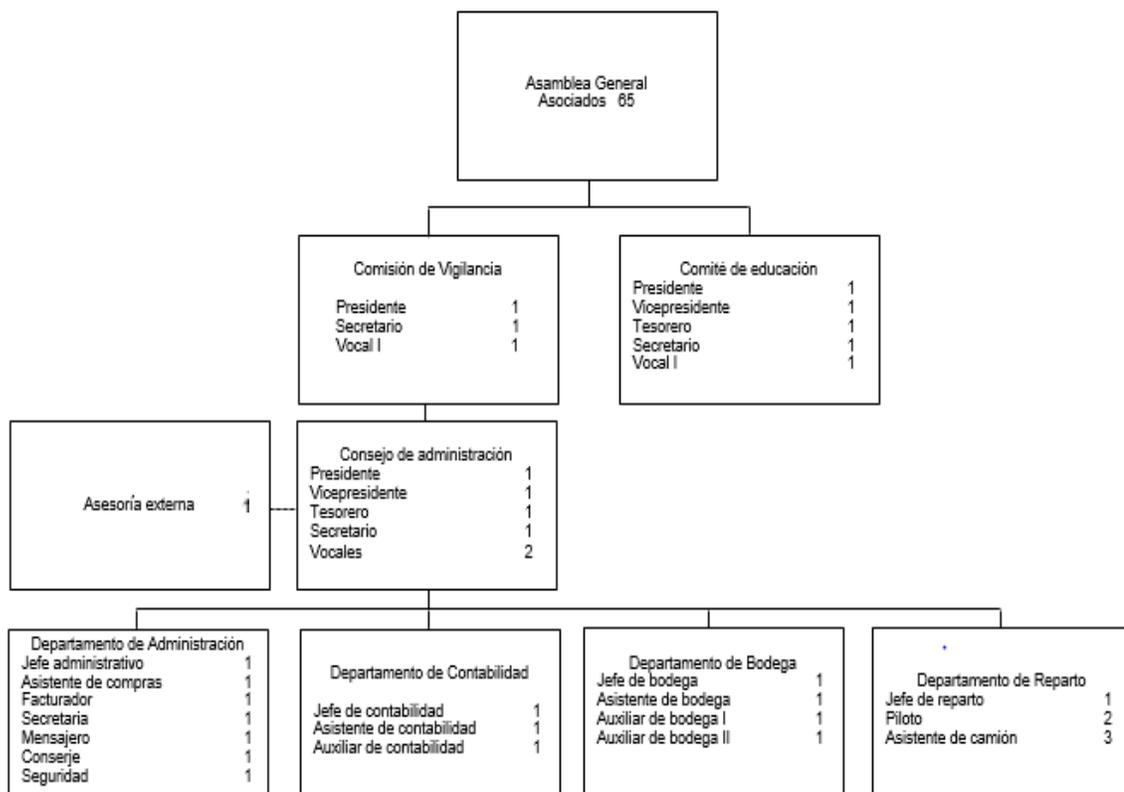
Cooperación entre cooperativas: La cooperativa coopera activamente con otras cooperativas, con el fin de unidos lograr luchar por los intereses de los asociados y de la comunidad.

Compromiso con la comunidad: trabaja para el desarrollo sostenible de la comunidad por medio de políticas aceptadas por los miembros.

3.4 Estructura organizacional propuesta

En cuanto a la estructura organizacional, se presenta el organigrama de la cooperativa.

Gráfica 13
Organigrama nominal propuesto
Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3
del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018



Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

3.5 Metodología para la implementación de la propuesta

Al aplicar, de forma correcta, los procesos de reclutamiento, selección e inducción, se podrá incorporar personal que responda a las necesidades de la cooperativa y conectar los intereses de estos con los de la institución. Esto en conjunto traerá como resultado contar con colaboradores competentes.

Sin embargo, existen aspectos importantes para que la propuesta del proceso se ejecute de forma correcta, es que las personas a cargo lo quieran hacer.

En virtud de lo anterior la concientización y sensibilización del personal a cargo, en este caso el Consejo de Administración, en reconocer la carencia de

lineamientos técnicos y formalmente establecidos ha repercutido en una administración emperica en cuanto al recurso humano. A continuación, se presentan los aspectos a cubrir para cumplir con la metodología de sensibilización.

3.5.1 Sensibilización

El presidente del consejo de administración deberá llevar a cabo con los demás miembros y jefes de áreas una reunión para reconocer la necesidad del cambio en la cooperativa en lo que respecta a la forma de reclutar, selección e incorporar personas, mencionar las desventajas de los procesos actuales y la necesidad de contar con un proceso formal que incluya lineamientos y técnicas innovadoras que permitan dotar a la cooperativa de personal competente.

3.5.2 Concientización

En este aspecto se presenta la propuesta del nuevo proceso de reclutamiento, selección e inducción a todo el personal que participa actualmente en dichos procesos. Se debe tener una agenda de trabajo, realizar con todos los involucrados una discusión sobre la importancia de aplicar nuevos procedimientos, técnicas y lineamientos, exponer los formatos que aquí se proponen e indicar las ventajas de estos.

3.5.3 Plan de acción para dar a conocer la propuesta

A continuación se presenta el plan de acción para realizar la presentación formal de la propuesta de los procesos de reclutamiento, selección e inducción en la cooperativa.

Cuadro 2
Plan de acción para presentar la propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal en la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.

Institución: Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras					Fecha: Octubre 2018
Nombre del plan: Plan de acción para dar a conocer la propuesta					
Departamento: Administración					
Objetivo del plan: Definir las actividades necesarias para dar a conocer las propuestas al 100% a corto y mediano plazo.					
No.	Actividad	Meta	Responsable	Plazo para realizar la actividad	Presupuesto
1	Dar la bienvenida y una breve introducción del motivo de la reunión.	Dar la bienvenida al 100% de personas que asisten a la reunión.	Presidente del Consejo de Administración	1 día	La cooperativa determina
2	Presentación del contenido de la propuesta del proceso de reclutamiento, enfatizando los beneficios.	Presentar el 100% del contenido de la propuesta de reclutamiento.	Presidente del Consejo de Administración	1 día	La cooperativa determina
3	Presentación del contenido de la propuesta del proceso de selección, enfatizando los beneficios.	Presentar el 100% del contenido de la propuesta de selección.	Presidente del Consejo de Administración	1 día	La cooperativa determina
4	Presentación del contenido de la propuesta del proceso de inducción, enfatizando los beneficios.	Presentar el 100% del contenido de la propuesta de inducción.	Presidente del Consejo de Administración	1 día	La cooperativa determina
5	Elaborar acta para aprobación de los procesos propuestos.	Obtener el 100% de aprobación por todas las personas que asisten a la reunión.	Secretario del Consejo de Administración	1 día	La cooperativa determina
6	Firmar el acta para aprobación de los procesos propuestos.	Obtener la firma del 100% de personas que aprueban la propuesta.	Todos los presentes	1 día	La cooperativa determina
Refacción para todos los presentes de la reunión					Q. 200.00
Total					Q. 200.00

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018

3.6 Reclutamiento de personal

Derivado que la cooperativa no cuenta con un proceso de reclutamiento formalmente establecido, carencia de lineamientos y técnicas apropiadas, se ha diseñado un proceso bajo un enfoque cualitativo, con el que se busca atraer a candidatos ideales para el proceso de selección, de acuerdo a criterios que permitan identificar a las personas que posean las cualidades requeridas en el puesto de trabajo, disponibilidad para participar en todas las actividades de selección para acoplarse a las condiciones laborales establecidas por la cooperativa, de tal forma el diseño de la propuesta contribuye al aprovechamiento de los recursos y tiempo de trabajo del personal responsable de ejecutar el proceso.

A continuación, se describen las actividades e instrumentos propuestos de reclutamiento.

3.6.1 Políticas de reclutamiento

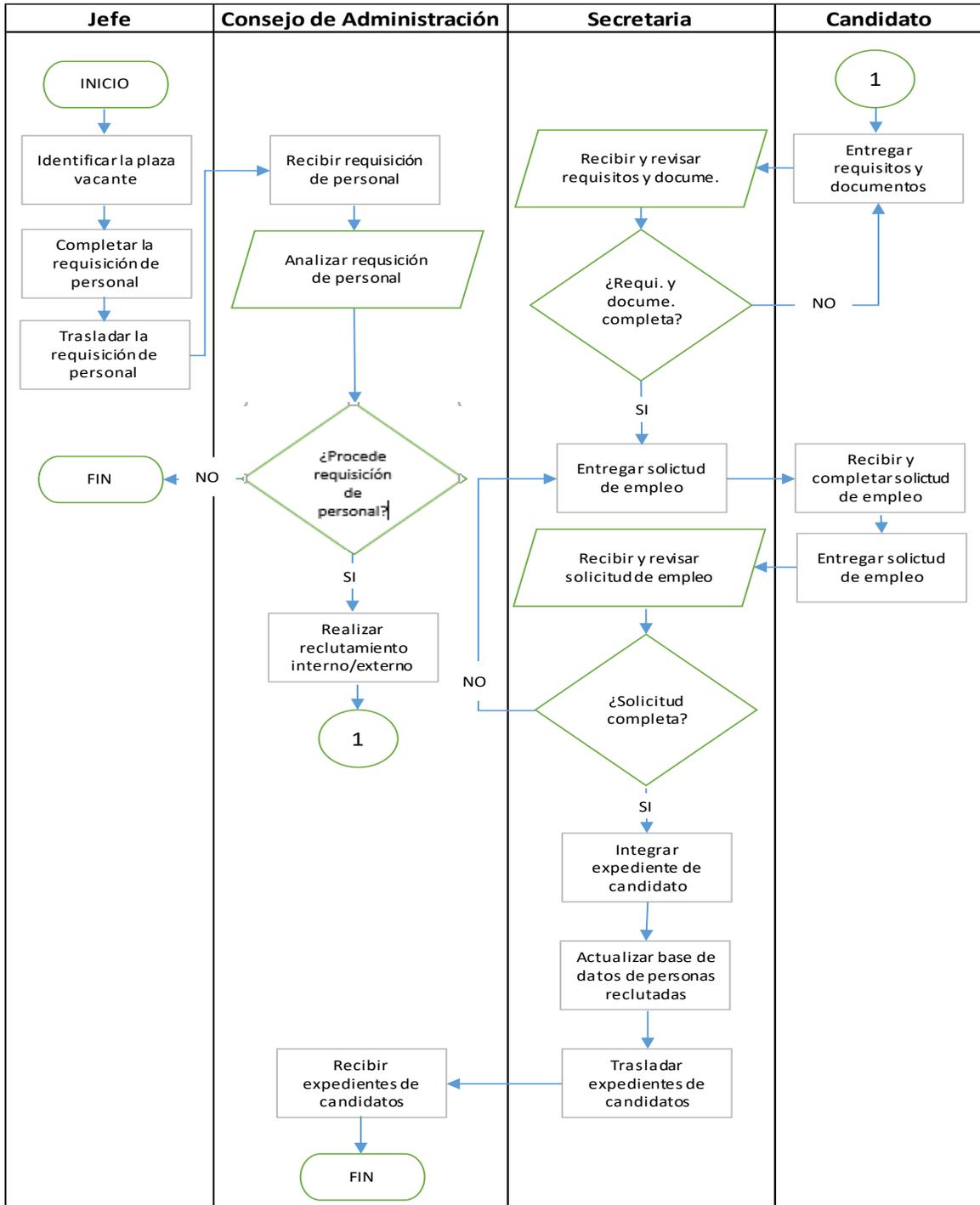
- Los integrantes del Consejo de Administración son los responsables de reclutar a los candidatos para ocupar los puestos en las diferentes áreas que conforman la cooperativa.
- En el proceso de reclutamiento no existe discriminación por género, raza, ideología política, religión y estado civil.
- El reclutamiento se hace por medio de referencias internas, anuncios en prensa escrita, afiches internos y externos.
- El Consejo de Administración asigna o contrata al personal que tenga las habilidades y conocimientos necesarios para la elaboración de los afiches y anuncios de prensa escrita.

- Cuando personal interno o asociados, referirán a personas para ocupar un puesto vacante, se admiten únicamente aquellas que cumplan con los requisitos que el puesto requiere.
- En la ejecución del proceso de reclutamiento, se preselecciona por lo menos tres candidatos para dar inicio al proceso de selección.
- El personal que haya sido despedido por faltas contra la institución y sus valores, principios cooperativistas o renunciado en condiciones desfavorables para la institución, no se admiten para ser contratadas.
- El personal que actualmente esté laborando en la cooperativa y llene los requisitos y especificaciones de la plaza vacante, se le dará prioridad para participar en el proceso de reclutamiento.
- La información proporcionada por los candidatos es confidencial, por lo que no debe divulgarse con personas ajenas al proceso.

Se presenta el diagrama de flujo del proceso de reclutamiento.

Gráfica 14

Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento de personal para la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.



Fuente: elaboración propia. Marzo 2018

3.6.2 Proceso de reclutamiento propuesto

A continuación se detalla el proceso de reclutamiento que se propone:

3.6.2.1 Identificar plaza vacante y elaborar requisición de personal

El proceso de reclutamiento da inicio con la necesidad de cubrir un puesto de trabajo vacante, debido al despido o renuncia de una persona o por la creación de un nuevo puesto. En virtud de lo anterior, el jefe del área en donde se origina la vacante hace la requisición de personal a través de un formulario, el cual debe ser trasladado al Consejo de Administración, para que estos analicen y autoricen la solicitud y se proceda a realizar la convocatoria.

En el formulario para requisición de personal indica el nombre del puesto de trabajo, asimismo el área en el que se encuentra ubicado, la fecha en la que se realiza la requisición y si es una o más plazas que deben ocuparse. Es importante resaltar que dicho formulario contiene los requisitos de educación, experiencia y principales atribuciones, información que será completada en su totalidad en el siguiente paso del proceso con base en el descriptor y perfil de puestos.

A continuación se muestra el formulario propuesto para realizar la solicitud de requisición de personal.

Formato 1
Formulario de requisición de personal para la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.

COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO DE PANIFICADORAS FORMULARIO PARA REQUISICIÓN DE PERSONAL			
I. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO VACANTE			
Departamento:	<i>Contabilidad</i>	Nombre del puesto:	<i>Auxiliar de contabilidad</i>
Fecha de solicitud:	<i>01 de Agosto 2018</i>	Cantidad del plazas:	<i>1</i>
Sueldo mensual:	<i>Q. 3,500.00</i>	Otros beneficios:	<i>Lugar para párqueo</i>
II. MOTIVO DEL PUESTO VACANTE			
Nueva plaza <input type="checkbox"/>	Fecha en que la plaza debe estar ocupada:	¿La plaza esta contemplada dentro del presupuesto? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Despido <input checked="" type="checkbox"/>	Motivo: <i>Baja productividad</i>	Fecha de ingreso: <i>21/11/2016</i>	Fecha de despido: <i>15/07/2018</i>
Renuncia <input type="checkbox"/>	Motivo:	Fecha de ingreso:	Fecha de renuncia:
Abandono de trabajo <input type="checkbox"/>	Motivo:	Fecha de ingreso:	Último día laborado:
Reubicación <input type="checkbox"/>	Área/departamento:	Puesto:	Fecha:
III. AUTORIZACIÓN (decisión Consejo de Administración)			
Autorizado <input checked="" type="checkbox"/>			
No autorizado <input type="checkbox"/>			
_____ Nombres y firmas, miembros del Consejo de Administración			

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

3.6.2.2 Identificar y adjuntar la descripción y perfil del puesto

Luego de que el jefe de área complete la requisición de personal debe trasladarla al Consejo de Administración de la cooperativa, para que estos a su vez revisen, analicen y autoricen la necesidad de iniciar el proceso de reclutamiento. De considerar no necesario el proceso finaliza en este apartado.

En el que caso que sea autorizada la requisición de personal, el Consejo de Administración (o miembros del consejo que se designen para desarrollar el proceso) deberán comparar dicha requisición con la descripción y perfil del puesto, lo cual les permitirá conocer los requerimientos mínimos necesarios que exige el puesto para el buen desarrollo de las actividades. Cabe resaltar que este aspecto es sumamente importante ya que es una actividad clave en la ejecución del proceso de reclutamiento, en virtud que, la descripción técnica del puesto es fundamental antes de iniciar la búsqueda del candidato ideal para la vacante.

Por otra parte, si la requisición de personal surge por la creación de una nueva plaza el personal designado deberá elaborar la descripción del nuevo puesto de trabajo.

Para lo cual a continuación se presenta la propuesta de un formato para elaborar la descripción de puestos y perfil, para actualizar los ya existentes, con un diseño moderno, contienen todos los apartados necesarios para recabar información acerca de un puesto.

Formato 2

Descripción técnica del puesto para la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.

 COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO DE PANIFICADORAS DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Auxiliar de contabilidad
Jefe inmediato:	Jefe de contabilidad
Subalternos:	Ninguno
Fecha de elaboración <u>01 de Marzo 2018</u>	Fecha de modificación _____
II. DESCRIPCIÓN GENERAL	
Verifica, codifica, registra y tramita documentos contables. Participa en elaboración de inventarios y realiza otras tareas relacionadas a las labores del departamento.	
III. DESCRIPCIÓN ESPECIFICA	
Atribuciones específicas y continuas:	
1. Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.	
2. Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.	
3. Archiva documentos contables para uso y control interno.	
4. Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.	
5. Revisa y verifica retención de impuestos.	
Atribuciones periódicas:	
1. Presenta informes periódicos de las actividades realizadas.	
2. Verifica y prepara la información solicitada de acuerdo a documentos en archivo y en los registros.	
3. Participa en la elaboración de inventarios.	
4. Elaborar la nomina y liquidación de seguro social.	
5. Digitación de datos.	
Atribuciones eventuales:	
1. Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.	
2. Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.	
3. Atender de manera ágil, amable y eficaz las llamadas telefónicas	
4. Atender todas aquellas personas que necesiten información.	
5. Colaboración continua en otras labores asignadas por su jefe inmediato.	

IV. RELACIONES DE TRABAJO	
Diarias con:	Para:
Personal del departamento de contabilidad	Ejecutar lo relativo al departamento.
Semanales con:	Para:
Jefe de facturación	Recepción de documentos.
Eventuales con:	Para:
Auditor externo	Entrega de información y documentos solicitados.
V. REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO	
Educación:	
Título de perito contador, con orientación en computación. De preferencia estudiante universitario de la carrera de Auditoría y contaduría pública.	
Experiencia laboral:	
Un año de experiencia laboral, en puesto similar.	
Habilidades y destrezas:	
Seguir instrucciones orales y escritas, comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral y escrita, efectuar cálculos con rapidez y precisión.	
Otros requisitos	
Idiomas:	Computación:
Ingles básico	Manejo de Microsoft Office
VI. CONOCIMIENTOS TECNICOS NECESARIOS PARA REALIZAR LAS FUNCIONES ASIGNADAS	
Contabilidad general computarizada y técnicas modernas de oficina.	
Principios de contabilidad generalmente aceptados.	
Sistemas operativos, hojas de cálculo.	

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

Formato 3

Perfil del puesto de trabajo para la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.

 COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO DE PANIFICADORAS PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO	
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Departamento	Contabilidad
Nombre del puesto:	Auxiliar de contabilidad
Jefe inmediato:	Jefe de contabilidad
Fecha de elaboración 01 de Marzo 2018	Fecha de modificación _____
II. FUNCIONES	
Verifica, codifica, registra y tramita documentos contables. Participa en elaboración de inventarios y realiza otras tareas relacionadas a las labores del departamento.	
III. PERFIL DEL CANDIDATO	
Edad:	Mínima <input type="text" value="18 años"/> Máxima <input type="text" value="30 años"/>
Domicilio:	<input type="text" value="En el área del municipio de Mixco, departamento de Guatemala."/>
Sexo:	Hombre <input type="text"/> Mujer <input type="text"/> No relevante <input checked="" type="checkbox"/>
Estado Civil:	Soltero(a) <input type="text"/> Casado(a) <input type="text"/> No relevante <input checked="" type="checkbox"/>
Poseer vehículo:	Si <input type="text"/> No <input type="text"/> No relevante <input checked="" type="checkbox"/>
Experiencia laboral requerida:	Un año de experiencia laboral, en puesto similar.
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	
Tipo de Contrato:	<input type="text" value="Indefinido"/>
Prestaciones laborales:	<input type="text" value="Todas las prestaciones de ley"/>
Jornada laboral:	Hora inicio <input type="text" value="08:00 horas"/> Hora fin <input type="text" value="17:00 horas"/>
Días laborales	Desde <input type="text" value="Lunes"/> Hasta <input type="text" value="Viernes"/>

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

3.6.2.3 Realizar reclutamiento interno / externo

Posteriormente al haber identificado las características específicas que debe tener la persona para ocupar una plaza vacante de acuerdo con el descriptor de puestos, el siguiente paso es anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado de recursos humanos para atraer a candidatos calificados para disputarlo.

De tal forma el Consejo de Administración (o los miembros que se designen para desarrollar el proceso) deberán elegir la fuente ideal para atraer candidatos; por ello se hace uso de la fuente interna y externa de reclutamiento.

Cuando se dé la necesidad de reclutar personal se considera importante realizar reclutamiento interno, se debe analizar si dentro de la cooperativa existe algún colaborador que cumpla con las características que el puesto requiere para ser promovido.

Para lo cual se sugieren realizar las siguientes técnicas para anunciar la nueva oferta laboral de ascenso para los colaboradores que trabajan actualmente en la cooperativa.

I. Revisión en la base de datos de colaboradores

En este paso del proceso la cooperativa deberá contar con una base de datos actualizada con respecto a la información del 100% de personas que laboran, la base de datos se sugiere que sea actualizada cada tres meses e ingresar la información de inmediato si ingresa un nuevo colaborador. La finalidad de contar con dicha información y que esta sea actualizada constantemente, es para revisión y análisis si de los colaboradores actuales se tienen personas que cumplan con requisitos y características para una nueva oportunidad laboral, del tal forma se podrían promover ascensos y sería motivación para todos los empleados, lo cual fortalecería el sentido de pertenencia y la fidelidad hacia la cooperativa.

Para el efecto se propone el siguiente formato.

Formato 4

Base de datos de colaboradores actuales para la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.

No.	Nombre	Edad	Estado Civil	No. de teléfono	Profesión	Departamento	Puesto actual	Sueldo actual Q	Fecha de inicio labores	Nivel académico	Otros estudios /técnicos
1	Juan Armando Pérez Gonzales	29 años	Soltero	55551236	Perito Contador	Contabilidad	Contador General	Q. 7,000.00	1/05/2015	Diversificado	Diplomado en normas NIIF
2	Marcos Vinicio Ramos Argueta	22 años	Soltero	45267892	Bachiller en computación	Contabilidad	Auxiliar de contabilidad	Q. 3,500.00	15/07/2016	Diversificado	-----
3	Astrid Violeta Pirir Hernández	24	Casada	52431256	Secretaria Bilingüe	Administración	Secretaria	Q.3,000.00	13/04/2017	Diversificado	Nivel 6 ingles CALUSAC
4	Pedro Alberto Lopez Ramírez	37	Casado	45268689	Piloto	Reparto	Piloto de camión	Q.4,500.00	30/01/2105	Medio	-----
5	Miguel Ángel Castro Méndez	23	Soltero	56891456	Estudiante	Bodega	Auxiliar de bodega I	Q. 3,000.00	30/09/2017	Primaria	-----

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

II. Elaboración y publicación de anuncio interno

Posteriormente de ser autorizada la requisición de personal y verificar en la base de datos la posibilidad de que empleados actuales puedan aplicar a una nueva oportunidad laboral, el consejo de administración (o integrantes que se designen para ejecutar el proceso), deberán contratar o asignar al personal que idóneo para la elaboración de un anuncio que contenga de forma creativa la información de la plaza vacante.

Dicho anuncio deberá ser elaborado con base a la descripción técnica del puesto que al inicio del proceso fue identificado, incluyendo los requisitos y beneficios del puesto. Es importante indicar que dicho anuncio se elabora de acuerdo a la técnica AIDA, de la siguiente forma:

Atención: ubicar el nombre del puesto al centro del anuncio, claro y con amplia visualización.

Interés: indicar las generalidades del puesto.

Deseo: una vez que la persona sabe los requisitos del puesto, es necesario indicarle los beneficios y oportunidades que ofrece la cooperativa.

Acción: al estar convencida la persona de aplicar al puesto, es necesario incluir el lugar o la forma de hacer llegar a la cooperativa su información.

El anuncio tiene que estar impreso en una hoja tamaño doble carta con tipo de papel bond, letra color negro y resaltar con negrilla el nombre del puesto y los principales apartados del anuncio; requisitos, beneficios y el apartado para entregar la documentación correspondiente.

El objeto es que todos los colaboradores se informen acerca de la oportunidad de superación profesional y que la vacante sea cubierta por alguno de ellos. Por esta razón dicho anuncio deberá ser publicado en un lugar que este a la vista de todo el personal.

A continuación se muestra un diseño de afiche como propuesta para anunciar una plaza vacante en las instalaciones de la cooperativa.

Formato 5

Anuncio de reclutamiento interno para la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.



Cooperativa integral de consumo de panificadoras

Ofrece oportunidad de crecimiento laboral!!
estamos en busca de:
“AUXILIAR DE CONTABILIDAD”

Requisitos:

- Título de Perito contador.
- De preferencia ser estudiante universitario, de la carrera de auditoría o administración de empresas.
- Mayor a 18 años
- Mínimo un año de laborar en la cooperativa
- Manejo de Windows y Office (en especial Microsoft Excel)
- Excelente presentación.
- Con muchos deseos de superación.



Ofrecemos:

- Oportunidad de desarrollo
- Capacitación en temas contables
- Estabilidad laboral
- Sueldo acorde a capacidad y experiencia
- Prestaciones de ley.
- Ambiente agradable trabajo

Si estas interesado/a presenta tu expediente en recepción.

- C.V. actualizado, 2 cartas de referencia personal, comprobante de estudios actuales y antecedentes penales y policíacos.

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

Ya anunciada la oportunidad laboral, las personas interesadas podrán ascender a otro puesto o ser transferidas a otra área de la cooperativa si el resultado del proceso es favorable.

Si el escenario fuera que no existiera alguna persona interesada o no cumpla con las condiciones requeridas y una vez descartada la posibilidad de reclutamiento interno es necesario recurrir al reclutamiento externo y utilizar técnicas que se adapten a las limitantes y alcances de la cooperativa, en el cual se considera continuar con las siguientes opciones.

III. Recomendaciones por parte de los empleados

Se considera que las recomendaciones de amigos, conocidos, compañeros entre otros, por parte del personal que labora actualmente, es una forma de reclutamiento externo que no le generaría costo a la cooperativa para reclutar si realiza de manera correcta, se debe ser muy estricto en tomar en cuenta solamente a las personas que realmente cumplan con los requisitos (tal y como se estableció en las política de reclutamiento).

Para la búsqueda de candidatos no se debe prestar atención a un medio solamente, sino a los que se considera tener acceso, por tal razón se propone realizar lo siguiente.

IV. Elaboración y publicación de anuncio externo

Publicar anuncios en periódicos es una técnica utilizada para reclutar personas ya que permiten llegar a una gran cantidad de personas, sin embargo anunciarse en este medio representaría un costo significativo para la cooperativa.

Es importante precisar a qué sector se quiere llegar y el tamaño adecuado del anuncio, dicho anuncio debe elaborarse para llamar la atención, captar el interés, despertar el deseo y provocar la acción en los lectores. Es importante indicar que para puestos operativos no se necesita un anuncio grande, según periódicos con alta circulación informan que se obtienen mejores resultados con anuncios pequeños, sin embargo para puesto administrativos se requiere de un tamaño grande para llamar la atención.

El anuncio debe contener la identificación de la cooperativa y el giro económico en el que se desarrolla, asimismo los requisitos del puesto y lo que la cooperativa ofrece (beneficios), y otro aspecto importante debe contener indicaciones y medios claros para comunicarse con la cooperativa y la documentación a presentar para participar en el proceso.

Para el efecto se propone anunciarse en Prensa Libre, los días lunes y jueves, el anuncio tiene un costo de Q. 1,500.00, con tamaño original de 12 cm de ancho por 15 cm de alto. A continuación se presenta el modelo de anuncio.

Formato 6

Anuncio en medio de comunicación escrito para la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.



Cooperativa integral de
consumo de panificadoras

**Ofrece oportunidad laboral!!
estamos en busca de:**

“AUXILIAR DE CONTABILIDAD”

Requisitos:

- Título de Perito contador.
- De preferencia ser estudiante universitario, de la carrera de auditoría o administración de empresas.
- Mayor a 18 años
- Manejo de Windows y Office (en especial Microsoft Excel)
- Excelente presentación.
- Con muchos deseos de superación.



Ofrecemos:

- Oportunidad de desarrollo
- Capacitación en temas contables
- Estabilidad laboral
- Sueldo acorde a capacidad y experiencia
- Prestaciones de ley.
- Ambiente agradable trabajo

Interesados enviar curriculum vitae con fotografía reciente ha: reclutamientocoupamix@hotmail.com y recepción de papelería en 5 avenida 5-10 zona 3 de Mixco colonia Nueva Monserrat, Guatemala. Para más información comunicarse al tel. 24241234.

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

Considerando que el anunciarse en un medio escrito implicaría costos económicos para la cooperativa, adicionalmente se propone el siguiente medio para reclutar personal.

V. Anuncio en internet

Existen varios sitios web que brindan servicios para publicar ofertas laborales, donde las personas interesadas acceden con facilidad a conocer las opciones de trabajo disponibles. Son opciones viables, sin costo alguno para publicar y de fácil manejo.

Puesto que, hoy en día la mayoría de personas tienen acceso a internet y recurren a este medio para buscar empleo, no les representar mayor gasto.

Mediante estos sitios web las empresas pueden acceder a las bases de datos de personas que se encuentran buscando un empleo y que han ingresado información para ser tomados en cuenta en un proceso.

De tal forma se considera apropiado que la cooperativa pueda publicar ofertas laborales a través de estos medios, se propone utilizar la página www.tecoloco.com.gt. Siendo esta una empresa líder en el mercado de bolsas de trabajo, ofreciendo soluciones integrales en el área de recursos humanos.

El procedimiento para publicar una oferta laboral es el siguiente:

1. Ingresar a la dirección <https://www.tecoloco.com.gt/servicios/anuncios-de-trabajo>
2. Registrarse, crear una cuenta de acceso empresarial.
3. Ingresar una contraseña y datos generales de la cooperativa.
4. Publicar la oferta laboral.

A continuación se muestra una imagen del sitio web.

Formato 7
Sitio web Tecoloco para publicar una oferta laboral para la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3, del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.

The screenshot shows the registration process on the Tecoloco website. At the top left is the logo for www.tecoloco.com.gt with the tagline 'el sitio que mueve el trabajo'. Below the logo are navigation links for 'Inicio Empresas' and 'Regístrese'. On the right side, there are links for 'Inicio' and 'Contactos'. A search bar contains the URL 'www.tecoloco.com.gt' and the placeholder text 'Ingrese la información de su empresa'. On the left, a 'NAVEGACION DE CUENTA' menu lists various options like 'Ir al Inicio', 'Publicar Oferta', and 'Buscar Candidatos'. The main content area is titled 'DATOS DE CUENTA EMPRESARIAL' and includes an 'IMPORTANTE' warning: 'Los campos con asterisco (*) son obligatorios y deben ser completados para continuar con el proceso de registro.' Below this is a form section for 'DATOS DE CUENTA' with a required field for 'Usuario:'. A text input box is provided for the username, with two red error messages: 'El nombre de usuario debe poseer entre 5 y 40 caracteres Alfanuméricos' and 'El nombre de usuario no debe contener caracteres'.

www.tecoloco.com.gt
el sitio que mueve el trabajo

Inicio Empresas Regístrese Inicio Contactos

www.tecoloco.com.gt Ingrese la información de su empresa

NAVEGACION DE CUENTA

- Ir al Inicio
- Publicar Oferta
- Buscar Candidatos
- Cv's Almacenados
- Comparaciones
- Ofertas Publicadas
- Modificar Perfil
- Anuncios Tecoloco
- Promedios Salariales
- Reportes
- Búsquedas Almacenadas
- Candidatos Recientes
- Social Media

DATOS DE CUENTA EMPRESARIAL

IMPORTANTE:
Los campos con asterisco (*) son obligatorios y deben ser completados para continuar con el proceso de registro.

DATOS DE CUENTA

* Usuario:

- El nombre de usuario debe poseer entre 5 y 40 caracteres Alfanuméricos
- El nombre de usuario no debe contener caracteres

Fuente: www.tecoloco.com.gt. Marzo 2018.

3.6.2.4 Completar solicitud de empleo

Este paso del proceso sucederá cuando el interesado se dirija a las instalaciones de la cooperativa a solicitar empleo. La persona que se encuentre en recepción será la encargada de trasladar la solicitud, para que el aspirante la pueda completar de manera clara y concisa, completada la solicitud deberá adjuntarse al expediente del aspirante.

La solicitud de empleo debe contener una estructura que permita recabar datos personales, familiares, formación académica, experiencia laboral, aspectos de salud y económicos del aspirante. Esta herramienta servirá como filtro de preselección ya que se identificará con base en la información las personas que cumplan de mejor manera con los requisitos que demanda el puesto vacante, he ahí su importancia.

En vista de lo anterior, se propone un formato de solicitud de empleo.

Formato 8
Solicitud de empleo para la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 el municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.

 SOLICITUD DE EMPLEO COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO DE PANIFICADORAS			
Instrucciones: completar la información que se le solicita en los espacios en blanco, seleccionar con una "x" dónde se muestre opciones de respuesta. La información plasmada en este documento será tratada de forma confidencial.			
Fecha de solicitud	Puesto al que aplica	Pretensión salarial	
15/03/2018	Auxiliar de contabilidad	Q. 3,000.00	
I. DATOS GENERALES			
Nombre completo: Juan Federico Hernández Rojas			
Lugar y fecha de nacimiento: Mixco, Guatemala, 26 de enero de 1990.			
Dirección: 5a. Avenida 5-10 zona 1 de Mixco, Guatemala.			
Tel. Casa	Móvil	E-mail	
2420-8956	4526-8974	jfhr@gmail.com	
Edad	Nacionalidad	Género	
27 años	Guatemalteca	F	M
Estado civil			
Casado/a	Soltero	Unido	Separado Divorciado
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Vive con			
Padres	Conyugue	Parientes	Independiente
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
CUI No.: 2089 49504 9189		Extendido en: Mixco, Guatemala.	
Afiliación IGSS: 12340		Pasaporte: 45125663	
Posee licencia de conducir:	Si	Carro	Tipo de licencia
	No	Moto	<input type="text"/>
III. DATOS DE CONDICIONES FÍSICAS			
Tipo de sangre	Estatura	Peso	
"B" positivo	1.70 mts	160 libras	
¿Cuándo fue la última vez que se hizo un examen medico?			
SI	<input type="checkbox"/> No	Si es afirmativo, especifique: en Mayo del año 2017	

IV. DATOS FAMILIARES

Nombre completo	Ocupación	Edad	Lugar de trabajo	¿Depende de usted? S/N
Padre: Pedro Hernández Pérez	Maestro	50 años	E.O.R.M. Zona 1 de Mixco	No
Madre: María Dolores Rojas Recinos	Ama de casa	48 años	-----	No
Hermano: José David Hernández Rojas	Estudiante	18 años	-----	No
Hermano: Cayana Hernández Rojas	Estudiante	15 años	-----	No
Conyugué:				
Hijos:				
Hijos:				
Hijos:				

V. DATOS ACÁDEMICOS

Nivel	Establecimiento	Título obtenido	Año
Primaria	Escuela oficial mixta, zona 1 de Mixco	Diploma educa. Primaria	2,003
Básicos	Instituto Dr. Carlos Federico Mora	Diploma educa. Media	2,006
Diversificado	Colegio Liceo Canadiense	Diploma perito contador	2,009
Técnico			
Universidad	Univ. De San Carlos de Guatemala	6to. Semestre	2,012
Maestría			

¿Estudia actualmente?		¿Qué estudia?	Horario
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	Licenciatura en contador y auditor público	5:00 pm a 8:00 pm

¿Qué programas de computación puede utilizar?

Windows	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
Microsoft Office	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
Lenguajes de programación	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
Otros	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No

Cuales:

VI. EXPERIENCIA LABORAL

Describa las actividades y responsabilidades:	
Empresa: RyP, S.A. Teléfono: 5623-1897 Duración: 2.5 años Puesto: Bodeguero	Recepción y colocación de mercadería en las bodegas de la empresa. Entrega de mercadería al cliente.
Empresa: Laboratorio M&C, S.A. Teléfono: 4256-8912 Duración: 3 años Puesto: Auxiliar de contabilidad	Elaboración de inventario de mercadería y activos fijos de la empresa. Elaboración de libros contables: diario, mayor y balances y estados de resultados.
Empresa: Teléfono: Duración Puesto	

VI. INFORMACIÓN DE REFERENCIAS

Nombre completo	Teléfono	Profesión	Tiempo de conocerlo
Carlos Maldonado Reyes	4512-8589	Contador	5 años
Carmen Marisol Linares Soto	5123-7841	Administradora	2 años
Arnoldo Fernando Ramírez Centeno	5326-8192	Maestro de obra	10 años

Autorizo a la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras a verificar y validar la información proporcionada en esta solicitud de empleo, si alguna información es falsa, acepto que mi solicitud quede anulada, asimismo acepto a someterme a los exámenes y entrevista requeridas.

Firma _____

Observaciones:

3.6.2.5 Recepción e integración de expedientes

Una vez el aspirante se presente a solicitar el empleo y proporcione toda su documentación, se debe ingresar la información más importante de la persona a una base de datos, esto con la finalidad de formar un banco de datos de personas reclutadas. Dichas personas podrían o no aplicar a la plaza vacante que se disponga en el momento, pero la ventaja radica que se dispondría más adelante de otro medio de reclutamiento para futuras plazas.

Adicionalmente, es importante contar con una lista de verificación para llevar el control que el candidato cumpla con toda la documentación y requisitos necesarios para continuar con el proceso, hasta no completar con la documentación solicitada por parte de la cooperativa no podrá iniciar el proceso de selección.

Para el efecto se proponen los campos que se consideran necesarios para formar la base de datos elaborado en un libro de Microsoft Excel de fácil manejo y un formato para llevar el control de la documentación recibida.

Formato 9

Base de datos de personas reclutadas para la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.

No.	Nombre Completo	Fecha recepción CV	No. Teléfono	E-mail	Puesto al que aplicó	Nivel de estudios	Experiencia laboral	Medio por el que se enteró de la oferta laboral
1	Juan Federico Hernández Rojas	15/03/2018	4526-8974	ifhr@gmail.com	Auxiliar de Contabilidad	Estudiante universitario	3 años	Anuncio en periódico
2	Roberto Jiménez Solares	17/03/2018	5841-2080	rjs@hotmail.com	Auxiliar de Contabilidad	Diversificado	1 año	Anuncio en periódico
3	Celeste María Pilar Mendoza	23/03/2018	5963-1128	cp@gmail.com	Auxiliar de Contabilidad	Estudiante universitario	4 años	Recomendación
4	Mario Rubén Sánchez Gonzales	30/03/2018	5179-8889	mgon@gmail.com	Auxiliar de Contabilidad	Estudiante universitario	6 años	Anuncio en periódico
5	Rosario Mercedes de León	30/03/2018	5362-74111	rleon@gmail.com	Auxiliar de Contabilidad	Estudiante universitario	1 año	Anuncio en periódico

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018

Formato 10
Lista de verificación para revisión de documentación recibida para la
Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3
del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.

 LISTA DE VERIFICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN RECIBIDA			
COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO DE PANIFICADORAS PROCESO DE RECLUTAMIENTO			
Nombre del solicitante			
Juan Federico Hernández Rojas			
Plaza vacante a ocupar		Fecha	
Auxiliar de contabilidad		15/03/2018	
	SI	NO	Fecha de entrega
Curriculum vitae	X	<input type="checkbox"/>	15/03/2018
Fotocopia DPI	X	<input type="checkbox"/>	15/03/2018
Cartas referencias laborales	X	<input type="checkbox"/>	15/03/2018
Cartas referencias personales	X	<input type="checkbox"/>	15/03/2018
Constancias de estudios	X	<input type="checkbox"/>	15/03/2018
Carencia de antecedentes penales	X	<input type="checkbox"/>	15/03/2018
Carencia de antecedentes policíacos	X	<input type="checkbox"/>	15/03/2018
Fotocopia licencia de conducir	X	<input type="checkbox"/>	15/03/2018
Observaciones:			
El curriculum vitae carece de fotografía reciente.			

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

3.6.2.6 Plan de acción para implementar el proceso de reclutamiento

A continuación se presenta el plan acción respectivo:

Cuadro 3
Plan de acción para implementar la propuesta del proceso de reclutamiento de personal para la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.

Institución: Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras					Fecha: Octubre 2018
Nombre del plan: Plan de acción para ejecutar la propuesta del proceso de reclutamiento					
Departamento: Administración					
Objetivo del plan: Establecer las actividades para ejecutar el proceso de reclutamiento al 100% a corto y mediano plazo.					
No.	Actividad	Meta	Responsable	Plazo para realizar la actividad	Presupuesto
1	Presentar y aprobar la propuesta del proceso de reclutamiento	Presentar y aprobar al 100% la propuesta de reclutamiento	Presidente del Consejo de Administración	1 día	La cooperativa determina
2	Identificar la plaza vacante.	Identificar el 100% de plazas vacantes por creación, despido o renuncia.	Jefe de área	1 día	La cooperativa determina
3	Imprimir y completar la requisición de personal.	Completar el 100% de información que requiere la requisición de personal.	Jefe de área	1 día	Q6.00
4	Revisar y autorizar requisición de personal.	Analizar al 100% la necesidad de contratar personal con base en la requisición.	Presidente del Consejo de Administración	1 día	La cooperativa determina
5	Identificar la descripción técnica del puesto.	Adjuntar al 100% de requisiciones de personal el descriptor de puestos.	Presidente del Consejo de Administración	1 día	Q4.00
6	Revisar en la base de datos de colaboradores, quienes pueden aplicar al puesto.	Mantener actualizado al 100% la información de todos los colaboradores.	Secretario del Consejo de Administración	1 día	La cooperativa determina
7	Imprimir a full color tamaño doble carta y publicar el anuncio interno.	Cumplir con el 100% de información para publicar el anuncio.	Recepcionista	2 días	Q35.00
8	Publicar anuncio externo en prensa libre.	Cumplir con el 100% de información para publicar el anuncio.	Recepcionista	5 días	Q1,500.00
9	Publicar oferta laboral en www.tecoloco.com	Cumplir con el 100% de información para publicar el anuncio.	Secretario del Consejo de Administración	1 día	Q25.00
10	Proporcionar solicitud de empleo.	Proporcionar al 100% de candidatos que se presenten la solicitud de empleo.	Recepcionista	1 día	Q18.00
11	Revisar la solicitud de empleo tenga la información necesaria.	Verificar que cada solicitud de empleo tenga el 100% de información requerida.	Recepcionista	1 día	Q0.00
12	Recibir e integrar expedientes de candidatos de acuerdo a la lista de verificación.	Verificar que los expedientes de candidatos tengan el 100% de documentos solicitados.	Recepcionista	1 día	Q6.00
13	Actualizar la bases de datos de personas reclutadas.	Actualizar al 100% la información de las personas reclutadas.	Recepcionista	1 día	La cooperativa determina
14	Trasladar expediente físico a Consejo de Administración.	Trasladar el 100% de expedientes completos.	Recepcionista	1 día	La cooperativa determina
15	Evaluar el proceso de reclutamiento propuesto	Evaluar al 100% cada actividad del proceso de reclutamiento	Presidente del Consejo de Administración	1 día	La cooperativa determina
Costo estimado de reclutamiento					Q. 1,604.00

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

Es importante indicar que los costos presentados en el plan de acción, corresponden únicamente al material que se utilizará para realizar cada una de las actividades. Sin embargo los costos horas hombre que se invertirán para ejecutar las actividades no fueron calculados, ya que en la institución decidieron no revelar el salario que devenga los miembros del consejo y personal administrativo que participa en los procesos.

3.7 Selección de personal

Luego de anunciar la oferta laboral se recibirá una cantidad determinada de expedientes de personas interesadas en ocupar el puesto vacante, lo cual dará la pauta para iniciar con el proceso de selección. Esta parte implicará una serie de pasos consistentes en decidir que solicitante deberá ser contratado, elegir entre varias opciones la persona que cumpla con los criterios de selección y se adapte de manera rápida al ambiente laboral de la cooperativa.

Sin embargo, debido a que en la cooperativa carecen de un proceso de selección sistemático, con parámetros que guíen las acciones y decisiones de quienes hacen la labor de selección, puesto que lo hacen de manera empírica, esta fase es de vital importancia para determinar que personas nuevas incorporar a la organización y en la medida que ingrese personal competente harán de la cooperativa una institución más competitiva, se presenta un modelo de selección viable y apropiado en función de los alcances y limitante de la organización.

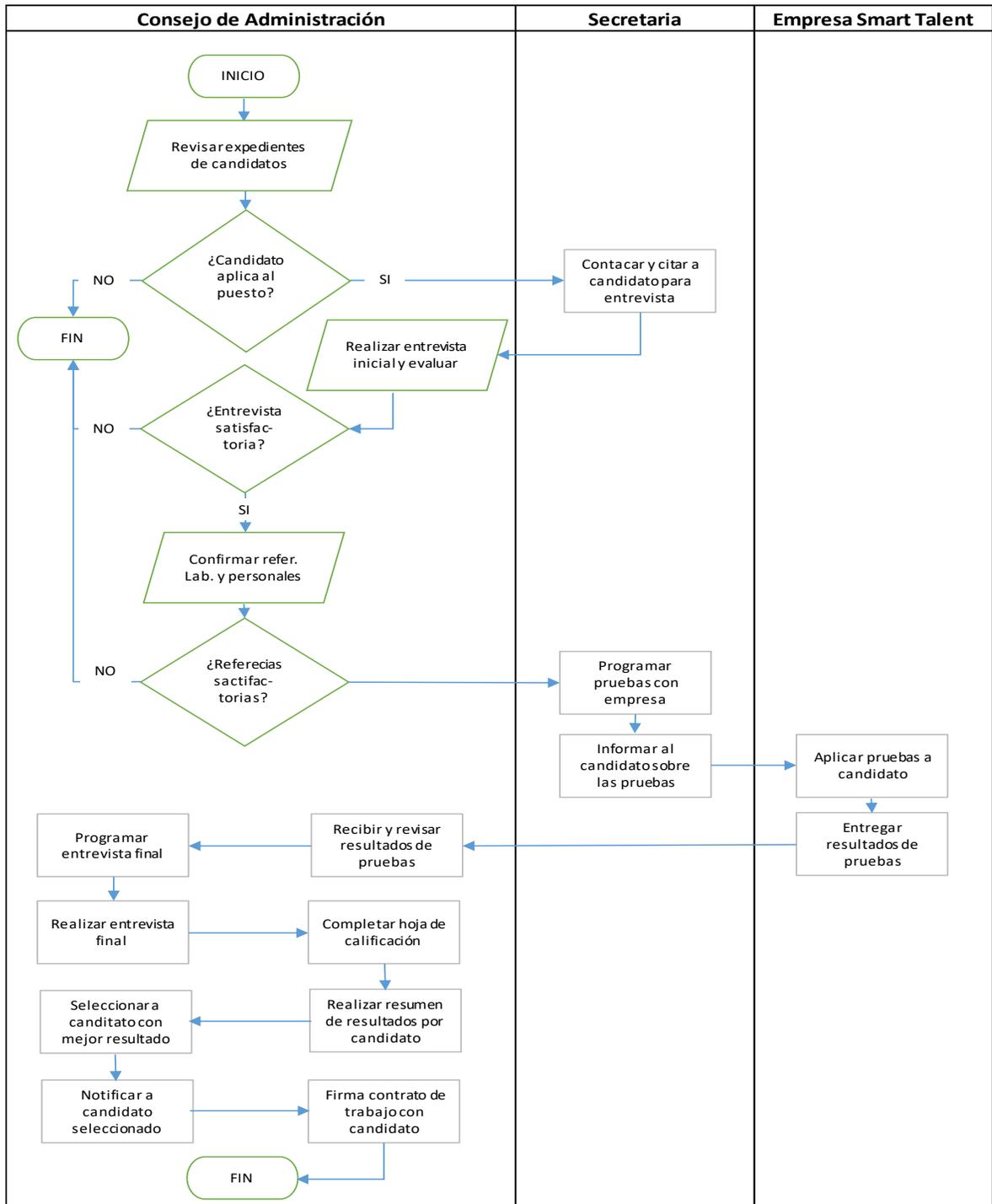
3.7.1 Políticas de selección

- Se tomaran en cuenta únicamente los candidatos que cumplan con todos los documentos requeridos.
- Por lo menos se deberá analizar y evaluar un mínimo de tres candidatos, para que el proceso sea competitivo.

- En la selección de personal cada candidato deberá recibir el mismo trato durante el proceso, sin importar si es recomendado o no.
- Identificar y evaluar a los candidatos ideales en función de actitudes, conocimientos, competencias y habilidades.
- Manejar de manera confidencialidad toda la información proporcionada por los candidatos.
- No podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo o discriminatorio, por ejemplo una prueba de embarazo.
- El personal encargado deberá validar la veracidad y autenticidad de la información presentada por los candidatos, antes que estos lleguen a la etapa final de selección y para entrevistar y someter a alguna prueba de selección a los candidatos, se deberá citar con dos días de anticipación.

Gráfica 15

Diagrama de flujo del proceso de selección de personal para la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.



Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

3.7.2 Proceso de selección propuesto

A continuación se describe el proceso de selección que se propone:

3.7.2.1 Depuración de solicitudes

En este paso la secretaria deberá trasladar al Consejo de Administración (integrantes que se designen para llevar a cabo el proceso) solo los expedientes que se encuentren completos de las personas interesadas. Con la documentación deberán revisar, analizar y evaluar especialmente la solicitud de empleo y curriculum vitae de cada uno de los candidatos, determinar con esa información quiénes cumplen con los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia que la plaza vacante requiere en base al descriptor del puesto. Adicionalmente revisión de carencias de antecedentes penales y policíacos, licencia de conducir y examen de vista, estos dos últimos si la plaza vacante a ocupar es para piloto de camión. Asimismo revisión de cada uno de los documentos que se soliciten según lo requiera el puesto.

Mediante esta revisión se identificarán a los candidatos que continuarán en el proceso de selección y descartar aquellos que no cumplen con los requisitos principales, sin embargo la información de estos deberá ser almacenada de forma digital para contar con candidatos para una nueva plaza vacante que se de en el futuro y que se adapte a sus características.

A los candidatos preseleccionados se les informará vía telefónica o correo electrónico la fecha y hora a presentarse para realizar la entrevista inicial.

3.7.2.2 Entrevista preliminar

Con la entrevista inicial se busca obtener más información y validar la que ya se tiene de los candidatos, acerca del nivel y formación académica de estos, indagar sobre el pasado laboral, con ello se podrá validar la experiencia que cada uno posee. Por otro lado identificar la forma de cómo se desenvuelven,

conocer si los objetivos personales se pueden alinear con los de la cooperativa, saber acerca de la situación familiar para identificar las responsabilidades y dependientes de los candidatos. Sin embargo también se les deben proporcionar generalidades acerca de la cooperativa, características del puesto al cual están aplicando, horarios, sueldo, beneficios, entre otros, con el fin de que conozcan la razón de ser de la organización y que la oferta laboral les parezca atractiva y llene sus expectativas.

Por otra parte, para que la entrevista sea exitosa y cumpla su propósito se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Preparación de la entrevista:

La persona encargada de llevar a cabo la entrevista debe conocer la información de los aspirantes, haber analizado la solicitud de empleo y curriculum vitae.

- Preparar el ambiente:

El espacio físico debe ser cómodo, sin interrupciones. Asimismo el entrevistador deberá ser cordial con el candidato para que este se sienta a gusto.

- Desarrollo de la entrevista

En esta propuesta se sugiere dar un tiempo al entrevistado para que pueda hacer preguntas, aclarar cualquier duda o inquietud que surja.

- Terminación de la entrevista

Se debe identificar el momento oportuno para dar por finalizada la entrevista, en cuanto se haya recabado la información necesaria.

- Evaluación del candidato

Luego de que el candidato se retira, el entrevistador de inmediato deberá analizar los datos recabados anotando la información relevante.

Formato 11

Guía de entrevista preliminar para la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.

 GUÍA DE ENTREVISTA PRELIMINAR COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO DE PANIFICADORAS			
Nombre del Candidato: Juan Federico Hernández Rojas			
Puesto al que aplica: Auxiliar de contabilidad			
Fecha de la entrevista: 10/04/2018			
I. ASPECTO DE FORMACIÓN ACADÉMICA			
¿Qué estudios realizó y porque los eligió?			
Estudio perito contador, debido que es una carrera con amplio campo laboral. Además desea graduarse de auditor y contador publico de la universidad y para ello debe tener conocimientos previos.			
¿Estudia actualmente?			
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">SI</td> <td>NO</td> </tr> </table>		SI	NO
SI	NO		
Si es NO, ¿Tiene planificado continuar con sus estudios?			
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> </tr> </table>		SI	NO
SI	NO		
Si es NO, ¿Por qué?			
II. EXPERIENCIA LABORAL			
¿Cuál es su experiencia laboral?			
Trabajó en la empresa RyP, S.A., como en el puesto de bodeguero durante 2.5 años, además en la empresa Laboratorio M&C, S.A., durante tres años, desempeñando el puesto de auxiliar de contabilidad.			
Actualmente se encuentra desempleado.			
¿Por qué dejó su empleo anterior?			
Actualmente estudia los fines de semana (sábado y domingo) en la USAC la carrera de auditoria, renunció por falta de apoyo de parte de la empresa para estudiar el día sábado.			
De todos los empleos que ha tenido, ¿Cuál es el que más le ha gustado?, ¿Por qué?			
El último empleo en la empresa Laboratorio M&C, S.A., porque pudo aplicar los conocimientos aprendidos en la carrera de perito contador y porque le sirvió como una escuela para llevar todo a la practica.			
¿Cuáles son sus expectativas laborales?			
Trabajar en una empresa que le permita poner en practica los conocimientos que ha adquirido.			
III. MOTIVO DE LA SOLICITUD			
¿Qué conoce de la Cooperativa?			
Es una organización que busca el desarrollo de las panaderías del municio de Mixco.			
¿Por qué desea trabajar en la Cooperativa?			
Porque es una institución que no busca el beneficio individual, sino colectivo. Además es una institución pequeña, por lo tanto puede aportar mejoras en los procesos contables actuales.			
¿Por qué le gustaría obtener este empleo y no otro?			
Para continuar aprendiendo, llevar al mismo tiempo la teoría y la practica.			
¿Qué considera que puede aportar a la Cooperativa?			
Además de elaborar la contabilidad, analizarla para propones planes de mejora para la cooperativa.			

IV. COMPORTAMIENTO LABORAL					
¿Cómo le gusta trabajar?					
<input type="checkbox"/> Solo		<input checked="" type="checkbox"/> En equipo	<input type="checkbox"/> Les es indiferente		
Si la respuesta en Solo, ¿Por qué?					
¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?					
<input checked="" type="checkbox"/> SI		<input type="checkbox"/> NO			
¿Prefiere formar equipos con personas, que previamente tiene amistad?					
<input checked="" type="checkbox"/> SI		<input type="checkbox"/> NO			
V. PERSONALIDAD					
¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?					
A corto plazo: ser contratado por la cooperativa.					
A mediano plazo: conocer los procesos actuales de la cooperativa, para proponer mejoras.					
A largo plazo: graduarse de auditor y contador publico de la USAC.					
¿Cuál es su principal fortaleza?					
La perseverancia					
¿Cuál es su principal debilidad?					
No haber concluido la carrera universitaria, debido a la falta de recursos económicos.					
¿Cuáles han sido sus mayores logros?					
Ser estudiante abanderado en la carrera de perito contador durante tres años consecutivos.					
¿Qué características lo hacen diferente, respecto a los otros candidatos?					
Proponer mejorar a los procesos actuales.					
V. DATOS FAMILIARES					
¿Cuál es su estado civil?					
<input checked="" type="checkbox"/> Soltero		<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Unido	<input type="checkbox"/> Divorciado	<input type="checkbox"/> Separado
¿Tiene hijos?					
<input type="checkbox"/> SI		<input checked="" type="checkbox"/> NO			
¿Cuánto hijos tiene?					
<input type="text"/>					
¿Qué personas dependen económicamente de usted?					
Aporta al pago de servicios del lugar donde vive y apoyo a su padre en los estudios de sus hermanos.					
¿Cuál es el sueldo mínimo que cubre con sus necesidades actuales?					
<input type="text" value="Q. 3,500.00"/>					
Observaciones:					
El entrevistado muestra deseos de superación, compromiso y responsabilidad.					
Nombre del entrevistador: Alberto Mauricio Álvarez Escobar.					
Firma. _____					

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

3.7.2.3 Verificación de referencias laborales y personales

Posterior de realizar la entrevista preliminar es importante corroborar la información académica, experiencia laboral, datos personales y conducta de los candidatos. Para lo cual se hace necesario que el personal encargado del consejo de administración o colaborador que estos designen, verifique vía telefónica la información que los candidatos indicaron en el curriculum vitae, solicitud de empleo y entrevista.

La persona encargada de realizar las llamadas telefónicas deberá hacer lo siguiente:

- Presentarse y presentar a la cooperativa
- Mencionar brevemente el propósito de la llamada
- Solicitar información con base al formato que se propone
- Hacer la anotaciones más importantes en el formato
- Finalizar la llamada de manera cortés.
- Elaborar un informe que indique de forma precisa la información obtenida.

De tal forma se presentan dos propuestas de formato, la primera para verificar las referencias laborales y la segunda para las referencias personales.

Formato 12
Verificación de referencias laborales para la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.

 VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO DE PANIFICADORAS				
Nombre del Candidato: Juan Federico Hernández Rojas				
Puesto al que aplica: auxiliar de contabilidad				
Información para validar Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.				
Nombre de la empresa:				
RyP, S.A.				
Puesto(s) que desempeño:				
Bodeguero				
Fecha Ingreso: 31/01/2014		Fecha retiro: 30/06/2016		
Sueldo inicial: Q. 2,500.00		Último sueldo: Q. 2,900.00		
Desempeño laboral				
Descripción	Excelente	Buena	Mala	No aplica
Responsabilidad	X			
Puntualidad		X		
Comunicación oral		X		
Orientado (a) servicio al cliente				X
Muestra innovación en los procesos		X		
Trabaja en equipo		X		
Actitud para liderar		X		
Es cortés con el trato hacia los demás	X			
Es digno (a) de confianza		X		
Tres cualidades positivas del candidato:				
Amable, proactivo, servicial.				
Tres aspectos negativos del candidato:				
No proporcionaron información. Era un excelente empleado.				
Motivo del retiro:				
Por mejores oportunidades labores				
Nombre de la persona contactada:				
Sebastian Armando Vasques Rodas				
Fecha de la información:				
15/04/2018				
Nombre del responsable de verificar la información:				
Edgar Estuardo Morales Franco				
Firma _____				

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

Formato 13
Verificación de referencias personales para la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 de municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.

 VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO DE PANIFICADORAS					
Nombre del candidato: Juan Federico Hernández Rojas					
Puesto al que aplica: Auxiliar de contabilidad					
Información a verificar:					
Nombre de la persona que proporciona la información:					
Carlos Maldonado Reyes					
Profesión/ocupación:			Teléfono:		
Perito Contador			4512-8589		
¿Qué parentesco/relación tiene con el candidato?					
Amigo					
¿Hace cuánto tiempo lo conoce?					
10 años					
¿sabe, sobre los últimos trabajos del aspirante?					
<input checked="" type="checkbox"/> SI		<input type="checkbox"/> NO			
Si la respuesta es afirmativa, indique:					
Empresa	Puesto	Motivo retiro	Fecha retiro		
Laboratorio M&C, S.A.	Auxiliar de contabilidad	Por estudios	feb-18		
Características del aspirante:					
Descripción	Bastantes	Regular	Poco	No	No aplica
¿Es responsable?	X				
¿Es puntal?	X				
¿Es honesto?	X				
¿Le gusta colaborar?	X				
¿Le gusta beber alcohol?				X	
¿Le gusta fumar?				X	
Observaciones:					
Fecha de la información: 15/04/2018					
Nombre del responsable de verificar la información:					
Edgar Estuardo Morales Franco					
Firma _____					

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

3.7.2.4 Aplicación de pruebas

Según información proporcionada por personal del consejo de administración de la cooperativa, no cuentan con pruebas psicométricas para ser aplicadas a los candidatos, siendo éstas un medio objetivo para dar a conocer el comportamiento, habilidades y aptitudes de estos, por lo tanto son más precisas y con mayor validez para realizar una adecuada selección de personal.

Debido a la importancia de lo anterior, se propone la contratación de una empresa especializada para que traslade las pruebas psicométricas a los candidatos y emita a la cooperativa un informe con el análisis y resultados para sustentar la decisión de selección.

Es importante indicar que existen empresas que podrían asesorar a la cooperativa acerca de los diferentes tipos de prueba para conocer las características de las personas, sin embargo el tipo de prueba dependerá del puesto al que está aplicando la persona, por ejemplo no se aplicara la misma prueba para un puesto directivo que para un puesto operativo.

Existen varias empresas que se dedican a prestar este tipo de servicio, por lo tanto se propone la empresa Smart-Talent, dicha empresa proporciona el laboratorio de computación para poder enviar a los candidatos o los representantes podrían llegar a la cooperativa. Otro beneficio según informaron, si las personas a ser evaluadas no cuentan con conocimientos para utilizar una computadora las pruebas podrían realizarse de manera escrita. El costo de cuatro pruebas por persona es de Q. 1,200.00 según informo dicha empresa

3.7.2.5 Entrevista final

Después de realizar la entrevista preliminar, confirmar vía telefónica la información del candidato y someterlo a las pruebas psicométricas correspondientes que el puesto requiere y si en cada uno de estos filtros obtuvo resultados positivos, por último se deberá realizar una entrevista con mayor amplitud con la finalidad de identificar y validar que el candidato posea la experiencia requerida para el puesto de trabajo.

En esta etapa del proceso participaran aquellos candidatos que llenan los requisitos (mínimo tres candidatos) ya que dicha entrevista es crucial para tomar la decisión de contratación.

Derivado de lo anterior se presenta un formato de entrevista final, en la cual se incluye una serie de preguntas abiertas, para obtener información del candidato en cuatro aspectos relevantes, tales como: la capacidad del candidato para adaptarse al ambiente laboral de la cooperativa, la habilidad para comunicarse con los demás miembros del equipo, aspectos de orden y disciplina en la planificación y ejecución de actividades, la disponibilidad para trabajar en equipo y la orientación del servicio al cliente.

Formato 14
Guía de entrevista final para la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.

 <p style="text-align: center;">GUÍA DE ENTREVISTA FINAL COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO DE PANIFICADORAS</p>
Nombre del candidato: Juan Federico Hernández Rojas
Puesto al que aplica: auxiliar de contabilidad
Fecha de la entrevista: 25/04/2018
I. ADAPTACIÓN AL AMBIENTE
Indique un plan de acción para llevar a cabo la función más crítica, del puesto de trabajo al que aplica: Elaborar un cronograma de trabajo e identificar los días de mayor carga laboral.
¿Qué acciones realizaría, si su jefe inmediato le solicita llevar a cabo un proyecto que nunca antes ha realizado?
Investigar sobre el tema para auto-capacitarse.
¿Cómo asumiría las dificultades para llevar a cabo las funciones del puesto de trabajo al que aplica el logro de los objetivos?
Con actitud positiva y mediante un cronograma de actividades asignar más tiempo a las actividades que presentan cierto grado de dificultad.
¿Mencione una situación de su empleo anterior, en la cual su participación tuvo impacto positivo para el logro de los objetivos?
La última semana de cada mes habían contratamientos para entregar información, por lo tanto con la elaboración de un cronograma de actividades permitió realizar tareas con anticipación.
¿Qué situación difícil enfrentó en su empleo anterior y que acciones tomó para resolverlo?
Existían problemas entre compañeros, lo cual provoca conflictos al momento de ejecutar las tareas, por lo tanto propuso actividades de integración de equipo para mejorar las relaciones.
II. COMUNICACIÓN
¿Cuándo le dan indicaciones sobre una tarea a realizar y no comprende algunas instrucciones, solicita retroalimentación, o trata de resolver por sus propios medios?
Solicita retroalimentación.
¿Qué medio utiliza con más frecuencia, oral, escrito, porque?
Ambos medios utiliza, por que es necesario dejar constancia escrita de lo que se comunica de manera verbal.
¿Si usted es el encargado de dar instrucciones para realizar alguna tarea, esta abierto para que los demás resuelvan dudas al respecto, si o no, porque?
Si esta abierto para retroalimentar a los demás. Considera que cada vez que se ejecute una instrucción siempre surge dudas, mas cuando las cosas se hacen por primera ves.

III. PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	
¿Cómo planificaría las actividades del puesto de trabajo al que esta aplicando?	Mediante la elaboración de un cronograma de actividades.
¿Puede mencionar una experiencia, donde la planificación de actividades le ha ayudado en desarrollar mejor su trabajo?	La última semana de cada mes habían contratiempos para entregar información, por lo tanto con la elaboración de un cronograma de actividades permitió realizar tareas con anticipación.
¿Tiene experiencia en la elaboración de programas de actividades?	Sí, en su empleo anterior elaboró.
IV. TRABAJO EN EQUIPO	
¿Qué hace para integrarse a un equipo de trabajo que no conoce?	Se involucra en las actividades extra laborales, por ejemplo jugar un partido de fut bol.
¿Considera que es importante trabajar en equipo?	Si, cada miembro del equipo aporta trabajo especifico para alcanzar grandes resultados.
¿Le gusta trabajar en equipo?	Si.
V. SERVICIO AL CLIENTE	
¿Tiene experiencia en servicio al cliente?	Si, cuando trabajó como bodeguero entregaba mercadería directamente al cliente.
¿Ha tenido experiencia de interactuar con clientes difíciles de satisfacer, comente la experiencia y la forma de como soluciono el inconveniente?	No ha tenido una situación como tal.
¿Con basa a su conocimiento y experiencia, que elementos se deben tomar en cuenta para lograr una efectiva satisfacción al cliente?	Ser amable, tener cortesía, sonreír y sobre todo cumplir los tiempo promesa.
Observaciones:	
¿Es recomendable el aspirante?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Nombre del responsable de realizar la entrevista:	Alberto Mauricio Álvarez Escobar

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

3.7.2.6 Análisis y decisión final de contratación

Se realizará un análisis minucioso de los candidatos que llegan a la etapa final, e identificar al que tiene alto potencial con base a los requerimientos del puesto. El proceso se ejecutará de forma transparente, no se tendrá prioridad sobre aquellos que pueden ser referidos por parte del personal de la cooperativa, será una decisión objetiva para que la cooperativa obtenga beneficios en el desempeño de la persona por la cual se inclinará la decisión.

De tal forma es importante diseñar un instrumento que permita dar un orden a la información que cada candidato presentó, con la finalidad de asignar una calificación a los aspectos evaluados y, de esta manera, presentar los resultados obtenidos de cada uno, será de utilidad para tomar la decisión final de contratación.

Por las características y la razón mencionada, es conveniente utilizar el instrumento que se propone antes de iniciar la entrevista de selección, para apoyar el desarrollo de la misma.

A continuación, se presenta el formato.

Formato 15

Hoja de calificación para decisión de contratación para la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.

 COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO DE PANIFICADORAS				
Nombre completo del aspirante: Juan Federico Hernández Rojas				Candidato No. 1
Plaza vacante a la que aspira: auxiliar de contabilidad				
Fecha: 30/04/2018				
Aspecto evaluado	Información o documentos utilizados	Criterio mínimo de evaluación	Puntos de calificación	Calificación
Nivel académico	Certificado de estudios	Universitario	20	20
		Diversificado	15	0
		Básico	10	0
		Primaria	5	0
Experiencia laboral	Cartas de refencia laboral	3 años	20	20
		2 años	15	0
		1 año	8	0
Expediente completo	Lista de verificación de documentación	Completo	10	0
		Incompleto	3	3
Entrevista preliminar	Guía de entrevista	Observaciones positivas	15	15
		Observaciones negativas	4	0
Verificación de referencias	Formato para validar referencias	Satisfactorio	10	10
Pruebas psicométricas	Resultados de la prueba	Satisfactorio	10	10
Entrevista final	Guía de entrevista	Observaciones positivas	15	15
		Observaciones negativas	4	4
TOTAL DE CALIFICACIÓN			100 pts.	97 pts.

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

Adicionalmente se propone el formato “resumen de calificaciones”, el cual muestra de forma precisa los resultados generales de cada candidato.

Formato 16
Resumen de calificaciones de selección para la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.

 TOMA DE DECISIÓN DE CONTRATACIÓN COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO DE PANIFICADORAS			
No.	Nombre del candidato	Calificación total	Observaciones
1	Juan Federico Hernández Rojas	97 pts.	Muestra aspectos de innovación
2	Roberto Jiménez Solares	75 pts.	No presentó estudios universitarios
3	Celeste María Pilar Mendoza	85 pts.	No se confirmaron las referencias
Nombre del candidato seleccionado <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin: 0 auto;"> Juan Federico Hernández Rojas </div>			
Nombres y firmas de los miembros del consejo de administración, responsables de la decisión:			

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

3.7.2.7 Contratación

Posteriormente de haber elegido al candidato que obtuvo la calificación más alta y se considera que posee las características que el puesto de trabajo requiere y tomada la decisión de contratación se deberá notificar vía telefónica al candidato en un plazo no mayor a tres días que ha sido elegido para ocupar la plaza vacante.

Si, el candidato seleccionado a ocupar la plaza vacante es un colaborador de la cooperativa, se deberá elaborar una carta para notificarle de manera formal su ascenso al nuevo puesto de trabajo.

Para ambos casos se deberá informar sobre la fecha de inicio de labores, ubicación de la plaza, salario, nombre del jefe inmediato, horarios, entre otros aspectos.

Para el efecto, en este apartado no se propone un formato de contrato laboral, puesto que en la cooperativa según informaron si poseen. Sin embargo se propone un formato de carta para notificar el ascenso a un nuevo puesto de trabajo.

Formato 17

Carta para notificación de ascenso de puesto para la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.

Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras

Guatemala, 30 de Agosto del 2,018

Sr.
Estuardo Javier Marroquín Aldana
Presente

Por este medio tengo el gusto de notificarle que debido a su excelente trabajo, desempeño, puntualidad y responsabilidad lo hemos elegido para ocupar el puesto de **Auxiliar de Contabilidad**.

También le informo que a partir de la fecha de la presente deberá iniciar laborales en su nuevo puesto de trabajo, el cual tendrá un incremento a su salario de Q. 1,000.00 mensuales.

Asimismo me permito felicitarlo por su magnífica labor como empleado de la Cooperativa y por su nuevo cargo, en el cual estoy seguro que tendrá un excelente desempeño.

Sin más por el momento le solicito ponerse en contacto con el Sr. Juan Pérez, jefe del área de finanzas para que le proporcione las instrucciones que se requieren para tal efecto.

ATENTAMENTE

F _____
Juan González
Presidente Consejo de Administración

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

3.7.2.8 Plan de acción para ejecutar la propuesta del proceso de selección

A continuación se presenta el plan de acción respectivo:

Cuadro 4
Plan de acción para implementar la propuesta del proceso de selección de personal para la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.

Institución: Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras					Fecha: Octubre 2018
Nombre del plan: Plan de acción para ejecutar la propuesta de selección					
Departamento: Administración					
Objetivo del plan: Definir las actividades necesarias para ejecutar el proceso de selección al 100% a corto y mediano plazo.					
No.	Actividad	Meta	Responsable	Plazo para realizar la actividad	Presupuesto
1	Presentar y aprobar la propuesta del proceso de selección	Presentar y aprobar al 100% la propuesta de selección	Presidente del Consejo de Administración	1 día	La cooperativa determina
2	Depurar las solicitudes que no cumplen con los requisitos mínimos del puesto.	Analizar el 100% de solicitudes con base al descriptor y perfil de puesto.	Consejo de Administración	1 día	La cooperativa determina
3	Imprimir la guía y realizar la entrevista inicial al candidato.	Recabar el 100% de información del candidato con base a la guía de entrevista	Presidente, Vicepresidente y secretario del consejo	1 día	Q12.00
4	Imprimir formato para verificar referencias laborales y personales.	Validar al 100% las referencias laborales y personal de los candidatos.	Secretario del Consejo de Administración	1 día	Q12.00
5	Verificar vía telefónica las referencias laborales y personales del candidato.		Secretario del Consejo de Administración	1 día	Q100.00
6	Aplicar pruebas psicométricas al candidato.	Recibir el 100% de resultados de los candidatos evaluados.	Empresa Smart-Talent	5 días	Q3,600.00
7	Imprimir la guía y realizar la entrevista final al candidato.	Recabar el 100% de información del candidato con base a la guía de entrevista	Presidente, Vicepresidente y secretario del consejo	1 día	Q12.00
8	Imprimir y completar el formato de calificación y elaborar resumen de resultados.	Obtener el 100% de calificación de los candidatos que se analizaron.	Presidente, Vicepresidente y secretario del consejo	2 días	Q12.00
9	Analizar, discutir y tomar la decisión de contratación.	Elegir al candidato que cumple con el 100% de características que el puesto requiere.	Consejo de Administración	1 día	La cooperativa determina
10	Evaluar el proceso de selección propuesto	Evaluar al 100% cada actividad del proceso de selección ejecutado	Presidente del Consejo de Administración	1 día	La cooperativa determina
Costo estimado de selección					Q3,748.00

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

Es importante indicar que los costos presentados en el plan de acción, corresponden únicamente al material que se utilizará para realizar cada una de las actividades. Sin embargo los costos horas hombre que se invertirán para ejecutar las actividades no fueron calculados, ya que en la institución decidieron no revelar el salario que devengan los miembros del consejo y personal administrativo que participa en los procesos.

3.8 Inducción de personal

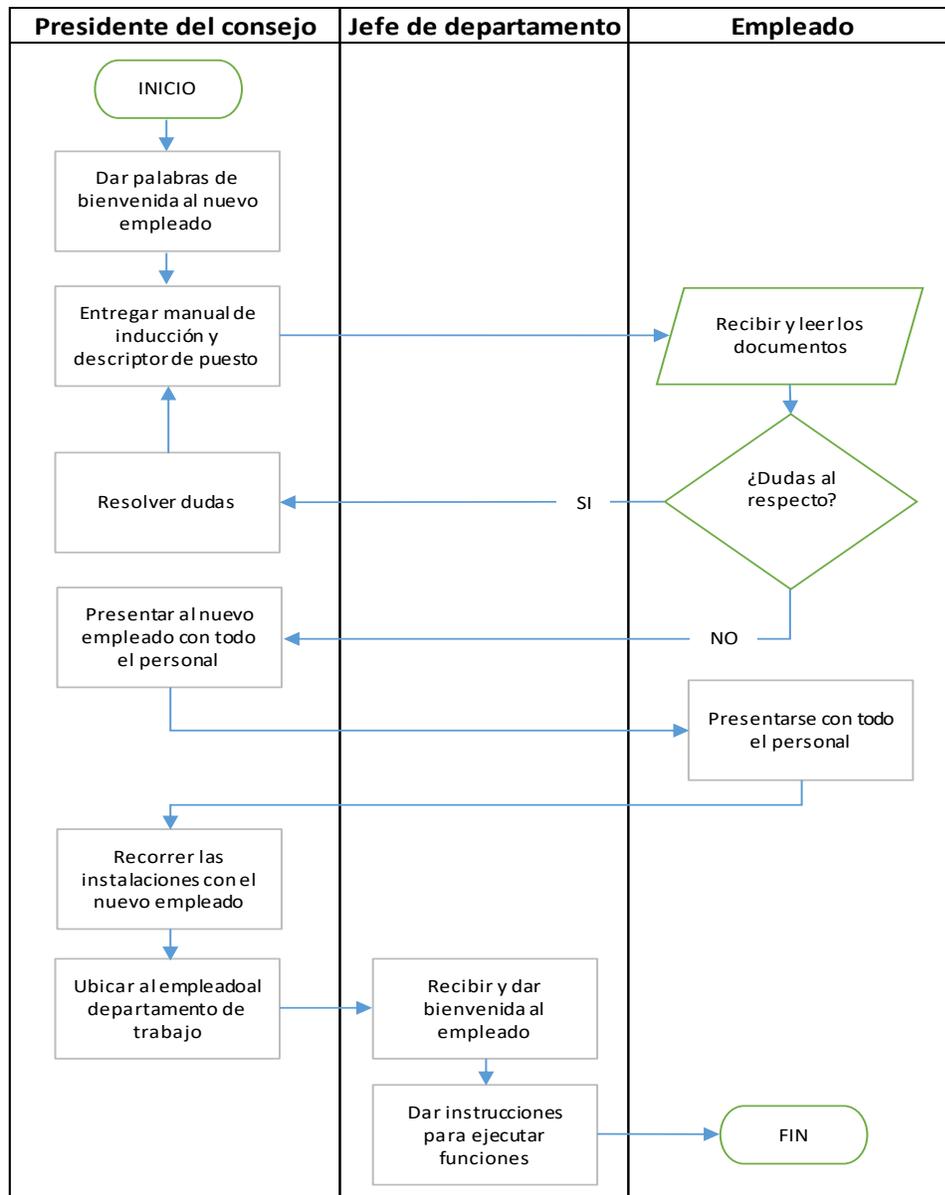
Esta parte del proceso consistirá en la orientación, ubicación y supervisión que se efectuará al colaborador de nuevo ingreso, sin embargo se podrá aplicar cuando se realicen transferencias de personal a otras áreas de la cooperativa (ascenso de puesto, para orientarlo a su nuevo lugar de trabajo). La inducción es importante ayuda al nuevo colaborador a adaptarse a la organización, disminuye la tensión y nerviosismo que lleva consigo al inicio debido a que tiende a experimentar sentimiento de soledad e inseguridad.

3.8.1 Políticas de inducción

- Se debe elaborar un manual de inducción de personal.
- El Consejo de Administración (o integrantes que se designen) serán los responsables de llevar a cabo y supervisar el proceso de inducción.
- El jefe de cada área de la cooperativa será el encargado de la inducción específica del puesto de trabajo.
- El personal de nuevo ingreso tendrá un plazo de 3 días hábiles para recibir su inducción, antes de iniciar sus funciones.
- Todo personal que ingresará a la cooperativa deberá ser sometido al proceso de inducción correspondiente.

A continuación se presenta el proceso de inducción que se propone.

Gráfica 16
Diagrama de flujo del proceso de Inducción de personal para la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.



Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

3.8.2 Proceso de inducción propuesto

A continuación se describe el proceso de inducción que se propone:

3.8.2.1 Inducción a la organización

En el primer paso del proceso de inducción el nuevo colaborador debe iniciar conociendo la cooperativa, en esta parte estará involucrado el Presidente del Consejo de Administración (o algún integrante que se designe para el efecto), se sugiere realizar lo siguiente:

I. Palabras de bienvenida por parte del Presidente del Consejo de Administración

Se deberá realizar una breve conversación con el nuevo colaborador, con el fin de crear un clima de confianza, seguridad, sentido de pertenencia y aceptación. Se sugiere una conversación de 15 minutos en la oficina del presidente de la cooperativa.

II. Entrega del manual de inducción

El presidente será el encargado de entregar al nuevo colaborador una copia del manual de inducción, el cual contiene las generalidades de la cooperativa (en la parte de los anexos de este documento se presenta) y copia de la descripción técnica del puesto de trabajo que desempeñará. Dichos documentos deberá leer el colaborador y se le indicara que luego de la lectura podrá presentar dudas o inquietudes al respecto.

III. Presentación con el personal que labora en la cooperativa

Se convocará una reunión con todos los colaboradores de la cooperativa, el presidente presentará al nuevo integrante, indicará el nombre, área y puesto en que estará laborando. Asimismo cada colaborador deberá presentarse y dar palabras de bienvenida al nuevo integrante del equipo.

IV. Recorrido por las instalaciones de la cooperativa

Por último el presidente del consejo debe realizar juntamente con el colaborador un recorrido físico por las instalaciones de la cooperativa, se le indicará la ubicación de las diferentes áreas y salidas de emergencia de las instalaciones en caso de siniestros naturales.

3.8.3 Proceso de inducción al departamento

Posterior a lo anterior, se deberá dirigir al nuevo colaborador al área de la cooperativa donde llevará a cabo sus actividades y dejarlo con su jefe inmediato. El jefe de área será el encargado de dar a conocer la razón de ser, funciones y responsabilidades del área, presentarlo nuevamente con cada uno de sus compañeros de equipo y finalmente ubicarlo en el lugar de trabajo que le corresponde.

3.8.4 Proceso de inducción al puesto de trabajo

Este paso del proceso seguirá siendo responsabilidad del jefe inmediato, le deberá indicar a detalle las actividades que desarrollará, las relaciones que tendrá con otras áreas de la cooperativa o con personal externo, en base a la descripción técnica del puesto. Adicionalmente debe proporcionarle el material y equipo de trabajo necesario para llevar a cabo de manera eficaz y eficiente las atribuciones que le son delegadas. Si es necesario se podrá asignar a un compañero con experiencia para que apoye al nuevo integrante ante cualquier duda e inquietud en la ejecución de las actividades.

Todos los pasos anteriores se ejecutaran entre el primer o segundo día de inicio de labores del nuevo colaborador.

3.8.5 Plan de acción para implementar el proceso de inducción

A continuación se presenta el plan para implementación de dicho proceso:

Cuadro 5

Plan de acción para implementar la propuesta del proceso de inducción para la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.

Institución: Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras					Fecha: Octubre 2017
Nombre del plan: Plan de acción para ejecutar la propuesta de inducción					
Departamento: Administración					
Objetivo del plan: Definir las actividades necesarias para ejecutar el proceso de selección al 100% a corto y mediano plazo.					
No.	Actividad	Meta	Responsable	Plazo para realizar la actividad	Presupuesto
1	Presentar y aprobar la propuesta del proceso de inducción	Presentar y aprobar al 100% la propuesta de inducción	Presidente del Consejo de Administración	1 día	La cooperativa determina
2	Dar palabras de bienvenida al nuevo empleado el primer día de trabajo	Crear en el empleado sentido de identidad al 100% hacia la cooperativa	Presidente del consejo de administración	1 día	La cooperativa determina
3	Proporcionar el manual de inducción al nuevo empleado	Proporcionar el 100% de información al empleado sobre cooperativa.	Presidente del consejo de administración	1 día	Q50.00
4	Proporcionar el descriptor del puesto al nuevo empleado	Proporcionar el 100% de información al empleado sobre el puesto de trabajo.	Presidente del consejo de administración	1 día	Q15.00
5	Presentar al nuevo empleado con el personal de la cooperativa	Presentar al empleado con el 100% del personal de la cooperativa.	Presidente del consejo de administración	1 día	La cooperativa determina
6	Realizar recorrido por las instalaciones con el nuevo empleado	Conocer las instalaciones al 100% por seguridad industrial.	Presidente del consejo de administración	1 día	La cooperativa determina
7	Ubicar al nuevo empleado al departamento y área de trabajo	Capacitar al empleado sobre el 100% de atribuciones.	Jefe Inmediato	5 días	La cooperativa determina
8	Evaluar el proceso de inducción propuesto	Evaluar al 100% cada actividad del proceso de inducción ejecutado	Presidente del Consejo de Administración	1 día	La cooperativa determina
Costo estimado de inducción					Q65.00

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

Es importante indicar que los costos presentados en el plan de acción, corresponden únicamente al material que se utilizara para realizar cada una de las actividades. Sin embargo los costos horas hombre que se invertirán para ejecutar las actividades no fueron calculados, ya que en la institución decidieron no revelar el salario que devenga los miembros del consejo y personal administrativo que participa en los procesos.

3.9 Evaluación del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal

Luego de implementar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal es importante evaluar si han sido efectivos, para lo cual se ha diseñado una serie de preguntas que deberán responder y discutir el consejo de administración sobre el desarrollo de dichos procesos.

La evaluación se deberá realizar cada seis meses para identificar puntos de mejora y elaborar las modificaciones necesarias que se consideren para mantener la efectividad del proceso.

A continuación se presentan las preguntas para evaluar el proceso de admisión de personal en la cooperativa.

Formato 18

Guía para evaluar la efectividad del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para la Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras, ubicada en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala, año 2018.

PREGUNTAS PARA EVALUAR EL IMPACTO DEL PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO DE PANIFICADORAS				
Propósito: establecer la efectividad de la aplicación del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.				
Pregunta	Excelente	Bueno	Malo	Sin cambios
¿Han disminuido el índice de rotación en los últimos seis meses?	X			
¿Cómo califican al personal que ha ingresado a la cooperativa en los últimos seis meses?	X			
¿Qué opinión les merece el proceso de reclutamiento y selección de personal?		X		
¿Consideran que el proceso de admisión de personal, se acopla a las necesidades de la cooperativa?		X		
<p>¿ Harían algún tipo de modificación al proceso de admisión de personal?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p>				
En caso afirmativo, indicar las modificaciones:				
<p>Indiquen los cambios positivos, en cuanto al suministro de personal que la cooperativa ha experimentado, en los último seis meses?</p> <p>Los colaboradores se acoplan al trabajo de la cooperativa en menos tiempo y han aportado nuevos conocimientos a la ejecución de los procesos.</p>				
<p>Indiquen los cambios negativos, en cuanto al suministro de personal que la cooperativa ha experimentado, en los último seis meses?</p> <p>Por el momento no tenemos comentarios negativos, esperamos continuar así.</p>				
<p>Existe alguna información en relación al proceso de reclutamiento y selección de personal, que desean agregar?</p> <p>Es un proceso objetivo para elegir a la persona idónea para el puesto.</p>				

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

Para medir la eficiencia de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal es importante considerar indicadores de calidad. Se tratan de métricas que sintetizan la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se llevan a cabo, al tenerlas definidas y medirlas con precisión, es posible mejorar la toma de decisiones e identificar las acciones más efectivas, para el efecto se proponen los siguientes indicadores:

- Para la cooperativa es ideal que sus trabajadores permanezcan en ella, puesto que utiliza recursos para formarlos, proporcionarles todas las herramientas de trabajo y todo lo que lleva consigo el pago de nómina. Por lo tanto minimizar la rotación de personal permite a la cooperativa retener el talento humano, además minimizar los costos derivados de una renuncia y de los procesos de contratación que se derivan, con base a lo anterior el índice de rotación de personal de la cooperativa seis meses después de implementada la propuesta deberá ser menor o igual al 10%.

- El tiempo de contratación, es el periodo que transcurre desde que se detecta una plaza vacante hasta que el candidato seleccionado empieza a trabajar en la cooperativa, se espera que seis meses después de implementada la propuesta el tiempo de contratación sea mayor o igual a 20 días y menor a 35 días, tiempo prudencial para realizar una elección objetiva y no superficial.

- El promedio de tiempo para alcanzar objetivos se medirá en las nuevas contrataciones, en la medida que el nuevo empleado adquiere experiencia luego de dos meses de capacitación en el área de trabajo deberá mostrar resultados en el cumplimiento de objetivos.

3.10 Análisis de beneficios con la implementación de la propuesta

Los recursos humanos tienden ser una fuerte ventaja competitiva y el destino de las organizaciones está en manos de sus empleados, de su conocimiento, habilidades, esfuerzos y sin lugar a dudas de sus actitudes y motivaciones, las cuales constituyen un arma poderosa para lograr importantes resultados. Es por ello que para cualquier organización el reclutamiento, la selección e inducción de su personal es un proceso de vital importancia, en la actualidad para que una organización alcance el éxito es necesario enfatizar en la calidad de sus servicios. Esto se logra contando con las personas idóneas para colaborar de manera comprometida siendo eficaz y eficiente.

Con un proceso de reclutamiento, selección de inducción de personal como el que se propone, la cooperativa tendrá:

- Procesos con lineamientos, guía, formatos y herramientas para su ejecución, que agregan valor a la organización.
- La persona idónea en el puesto de trabajo adecuado.
- Mantener a los mejores talentos.
- Contrataciones correctas.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.
- Una ventaja competitiva, entre más competitivo es el empleado, hace competitiva la organización.
- Minimizar el número de despidos, por no contratar a la persona correcta.
- Aumentar la productividad
- Mejorar la motivación y satisfacción del empleado mediante una correcta inducción.

De tener un proceso establecido beneficiaría a la organización para cumplimiento de sus objetivos. Y esto sería el resultado no sólo de una eficiente gestión de los recursos, sino de la excelente selección en los mismos.

CONCLUSIONES

1. Con base en la investigación realizada se puede comprobar la primer hipótesis que fue planteada, el personal encargado de ejecutar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, lo hacen de forma empírica debido a que carecen de instrumentos administrativos, lineamientos y procedimientos técnicos necesarios que los orienten a realizar los procesos técnicamente, lo que ha repercutido que la cooperativa tenga deficiencias en la contratación de su personal.
2. Para indicar los requisitos de un puesto de trabajo, el personal encargado de hacerlo lo hace por experiencia, intuición o por la función principal del puesto. Sin embargo en el descriptor de puesto se encuentra la información relacionada a este, pero en la cooperativa no hacen uso de dicha herramienta.
3. En cuanto al proceso de reclutamiento, los medios para reclutar a los que se apaga la cooperativa no son los más apropiados, las recomendaciones no han permitido dar a conocer los requisitos del puesto y las características que el aspirante debe poseer, por otro lado los anuncios colocados en las instalaciones de la cooperativa son de bajo costo, pero han resultado poco efectivos, lo cual ha limitado seriamente la atracción de candidatos potencialmente calificados y aptos para el puesto haciendo una búsqueda simple y superficial. Adicionalmente, no tienen una solicitud de empleo para que el aspirante detalle su información, el cual es importante ya que se utiliza como primer filtro para determinar si tiene las características principales que el puesto requiere.

4. En lo que respecta al proceso de selección, se realiza solo una entrevista en la mayoría de los casos y esta la lleva a cabo la persona encargada de acuerdo a su experiencia y conocimiento del puesto, en virtud que, se carece de una guía formal de preguntas estructuradas que oriente el desarrollo de la entrevista y permita recabar información importante, concisa y específica para toma de decisiones. No se aplica algún tipo de prueba de selección, por lo tanto no se evalúa con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridas de la persona mediante el estudio y la práctica. Cabe indicar que se carecen de formatos y guías de apoyo para calificar y ponderar las características y atributos de los candidatos, los cuales son importantes para tomar la decisión de contratación.

5. En la cooperativa no se realiza una inducción adecuada que le permita al nuevo colaborador familiarizarse con la misma, esto impide que el nuevo miembro del equipo de trabajo identifique las relaciones laborales que debe tener, sus responsabilidades y atribuciones. Cabe indicar que se carece de un manual de inducción para darle a conocer al nuevo integrante las generalidades de la cooperativa e información general para el desarrollo de sus actividades.

RECOMENDACIONES

1. El personal encargado de la cooperativa de ejecutar los procesos de reclutamiento, selección e inducción deberán hacer uso de los procesos que aquí se proponen, se ha establecido un proceso formal con políticas para guiar las acciones en cada etapa, así como instrumentos administrativos, lineamientos y procedimientos técnicos para ejecutar con efectividad los procesos, y se pueda dotar a la cooperativa de personal competente.
2. Es importante utilizar los descriptores de puestos como guía básica para la implementación del proceso de reclutamiento y selección, en este instrumento se describen las características y requisitos que debe tener una persona para ocupar un determinado puesto y las principales funciones y responsabilidades que el puesto demanda.
3. La publicación de una plaza vacante debe ser elaborada técnicamente y contener la información completa, así mismo se recomienda la utilización de medios como afiches interno, externos y anuncios de prensa para atraer al número adecuado de aspirantes y seleccionar al candidato que llene los requisitos del puesto.
4. Al personal encargado de ejecutar el proceso de selección se les sugiere la aplicación de una entrevista inicial la cual permitirá obtener información importante para conocer al candidato adicional a lo expuesto por el en su currículum vitae y una entrevista final para determinar si el aspirante tiene los conocimientos y habilidades que el puesto requiere, lo cual ayude a tomar la decisión de contratación.

5. Para una inducción de personal adecuada, es importante entregar al nuevo colaborador el manual de inducción para que conozca a la cooperativa a través de este. Asimismo convocar una reunión para presentar al nuevo integrante con los demás miembros de equipo de trabajo, jefes y subordinados si fuera el caso.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia. 2003. **Cómo entrevistar por competencias**. Segunda edición. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. 252 Páginas.
2. Anzola Rojas, Sérvulo. 2010. **Administración de pequeñas empresas**. Tercera edición. McGraw-Hill. México, D.F. 347 páginas.
3. Benavides Pañeda, Javier. 2004. **Administración**. Segunda edición. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana. 354 páginas.
4. Chiavenato, Idalberto. 2004. **“Gestión del Talento Humano”**. Primera edición. Colombia McGraw-Hill Interamericana, S.A. 475 páginas.
5. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Gestión del Talento Humano**. Tercera edición. México, D.F. McGraw-Hill. 586 páginas.
6. Chiavenato, idealberto. Sapiro, Arao. 2011. **Planeación Estratégica**. Segunda Edición. México, D.F. McGraw-Hill. 318 páginas.
7. Franklyn Fincowsky, Enrique. 2009. **Organización de empresas**. Tercera edición. México, DF. McGraw-Hill. 501 páginas.
8. Hernández, S. y Palafox, G. 2012. **Administración: Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad**. Tercera edición. México, D.F. McGraw-Hill. 455 páginas.
9. Konntz, H. Weihrich, H. Cannice, M. 2008. **Administración, una perspectiva global y empresarial**. Décima tercera edición. México, D.F. McGraw-Hill. 667 páginas.
10. Konntz, H. Weihrich, H. Cannice, M. 2012. **Administración, una perspectiva global y empresarial**. Decima cuarta edición. México, D.F. McGraw-Hill. 651 páginas.
11. Koontz, H. Weihrich. 2003. **Elementos de Administración un enfoque internacional y de innovación**. Octava edición. México, D.F. McGraw-Hill. 457 páginas.

12. Ley General de Cooperativas de Guatemala. Decreto Legislativo Numero 82-78. 27 páginas.
13. Thompson, Arthur, A. Gamble, John, E. Peteraf, Margaret, A. Strickland, A.J. 2012. **Administración Estratégica**. Decima octava edición. México, D.F. McGraw-Hill. 401 páginas.

E-GRAFÍA

14. Cooperativa. Consultado en julio 2017. Disponible en:
<http://www.inacopguatemala.gob.gt/historia.html>
15. Contratación. Consultado en julio 2017. Disponible en:
<https://www.definicionabc.com/derecho/contratacion.php>
16. Índice de rotación de personal. Consultado en septiembre 2018.
Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/rh/21/ipr.ht>
17. Puestos. Consultado en julio 2017. Disponible en:
<http://www.definicion.org/puesto>

ANEXOS

ANEXO 1

MANUAL DE INDUCCIÓN

Cooperativa Integral de Consumo de
Panificadoras



Guatemala, año 2,018

1 / 14

1 BIENVENIDA

La Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras le da la más cordial bienvenida, por integrarse a nuestro equipo de trabajo, invitándolo a que se guíe con disciplina, eficiencia y compromiso en el desempeño de las labores, asimismo tener el conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos de nuestra cooperativa. Se le invita a ser proactivo en las labores diarias, buscar la excelencia y brindar el mejor servicio a nuestros asociados.

Se espera que sus objetivos personales y profesionales sean alcanzados; tendrá el primer acercamiento en la institución a través del proceso de adaptación y conocimiento de las labores que se le encomendarán; para lograrlo, contará con el apoyo de los miembros del Consejo de Administración, quien son los encargados de facilitarle el presente manual de bienvenida; el cual cuenta con la misión, visión, valores cooperativistas, estructura organizacional, información sobre aspectos tales como: especificaciones de la jornada ordinaria de trabajo, derechos, obligaciones, prohibiciones, sanciones, causales y prestaciones de los empleados.

Al finalizar la inducción conocerá el departamento o área a la cual será asignado, su jefe inmediato será el encargado de presentarle al grupo de trabajo y detallarle las atribuciones específicas del puesto que va a desempeñar.

Es importante destacar que para cualquier duda o inquietud que tenga puede contar con el apoyo del jefe inmediato y con los miembros del Consejo de Administración, quienes estamos disponibles para atenderle y solventar sus dudas.

¡Bienvenido!

2 GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA

En este apartado se presentan las generalidades de la Cooperativa, abarcan los aspectos que describen y explican el que hacer y la razón de ser de la institución.

2.2 RESEÑA HISTÓRICA

A finales del año 2,007 un grupo compuesto por 17 personas, propietarios de panaderías y de profesión panaderos unen esfuerzos y se organizan para crear una cooperativa de panificadores en el área de la zona 10 de Mixco, sin embargo durante el año 2,008 hacen las averiguaciones necesarias para solicitar la inscripción en el Instituto Nacional de Cooperativas -INACCOOP- la cual no fue posible debido a que se necesitaban por lo menos 20 asociados para iniciar la cooperativa.

Posteriormente, en ese mismo año se unen dos grupos más de panaderos de la colonia el milagro zona 6 de Mixco y de otras zonas de este municipio, para conformar un grupo de 49 propietarios de panaderías, es así que el 23 de septiembre del año 2,008 se fundó y se inscribió legalmente la Cooperativa Integral de Panificadores, ubicada actualmente en la zona 3 del municipio de Mixco, departamento de Guatemala.

En la actualidad tiene 65 asociados y emplea a 20 personas distribuidas en 18 puestos de trabajo, se dedica principalmente a la compra y venta de materiales para la elaboración de pan y presta el servicio de financiamiento a sus asociados para la compra de maquinaria.

2.3 NUESTRA MISIÓN

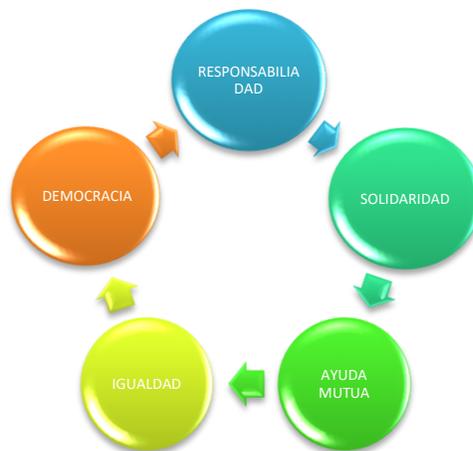
“Somos una cooperativa dedicada a la compra y venta de materiales para la elaboración de pan, para abastecer las panaderías de nuestros asociados y clientes en general y un apoyo financiero para la adquisición de maquinaria, con esto contribuir al crecimiento de las panaderías y el desarrollo de los asociados, la comunidad y nuestros colaboradores.”

2.4 NUESTRA VISIÓN

“Consolidar a nuestra cooperativa como una institución competitiva y reconocida por la solidez financiera, excelencia en servicio, honradez e innovación, con lo cual permita atraer y asociar a todos los panaderos del municipio de Mixco, departamento de Guatemala.”

2.5 NUESTROS VALORES

Los que se practica son los valores éticos que rigen las cooperativas, siendo estos:



2.5.1 Responsabilidad: significa cumplir con las obligaciones que nos han asignado con calidad y tener el cuidado de tomar decisiones que en todo momento beneficien a la cooperativa.

2.5.2 Solidaridad: es apoyarnos en cualquier situación difícil con nuestros asociados y equipo de trabajo.

2.5.3 Ayuda mutua: este conlleva la cooperación, la reciprocidad y el trabajo en equipo, conlleva un beneficio mutuo para todos.

2.5.4 Igualdad: para todos los asociados y colaboradores según el rol, ofrecemos las mismas posibilidades, derechos y oportunidades.

2.5.5 Democracia: aceptamos las sugerencias, aportaciones y opiniones de nuestros colaboradores en la ejecución de los procedimientos. Nuestros asociados participan activamente para tomar decisiones.

Esperamos que usted como nuevo colaborador practique cada uno de los valores en la ejecución de sus funciones, así como también los siguientes principios cooperativistas como lineamientos por medio de los cuales ponemos en práctica nuestros valores.

2.6 PRINCIPIOS COOPERATIVISTAS

- Membresía abierta y voluntaria: abierta para todas aquellas personas dispuestas a utilizar nuestros servicios sin discriminación. Significa afiliación, libre adhesión, libertad para ingresar y para retirarse de la cooperativa.

- Control democrático de los miembros: la cooperativa es una organización democrática controlada por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

- Participación económica de los miembros: los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa.

- Autonomía e independencia: la dirección y administración de la cooperativa está en manos de sus propios asociados, sin que pueda haber la injerencia de personas o entidades ajenas.
- Educación, entrenamiento e información: brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de la cooperativa.
- Cooperación entre cooperativas: La cooperativa coopera activamente con otras cooperativas, con el fin de unidos luchar por los intereses de los asociados y de la comunidad.
- Compromiso con la comunidad: trabaja para el desarrollo sostenible de la comunidad por medio de políticas aceptadas por los miembros.

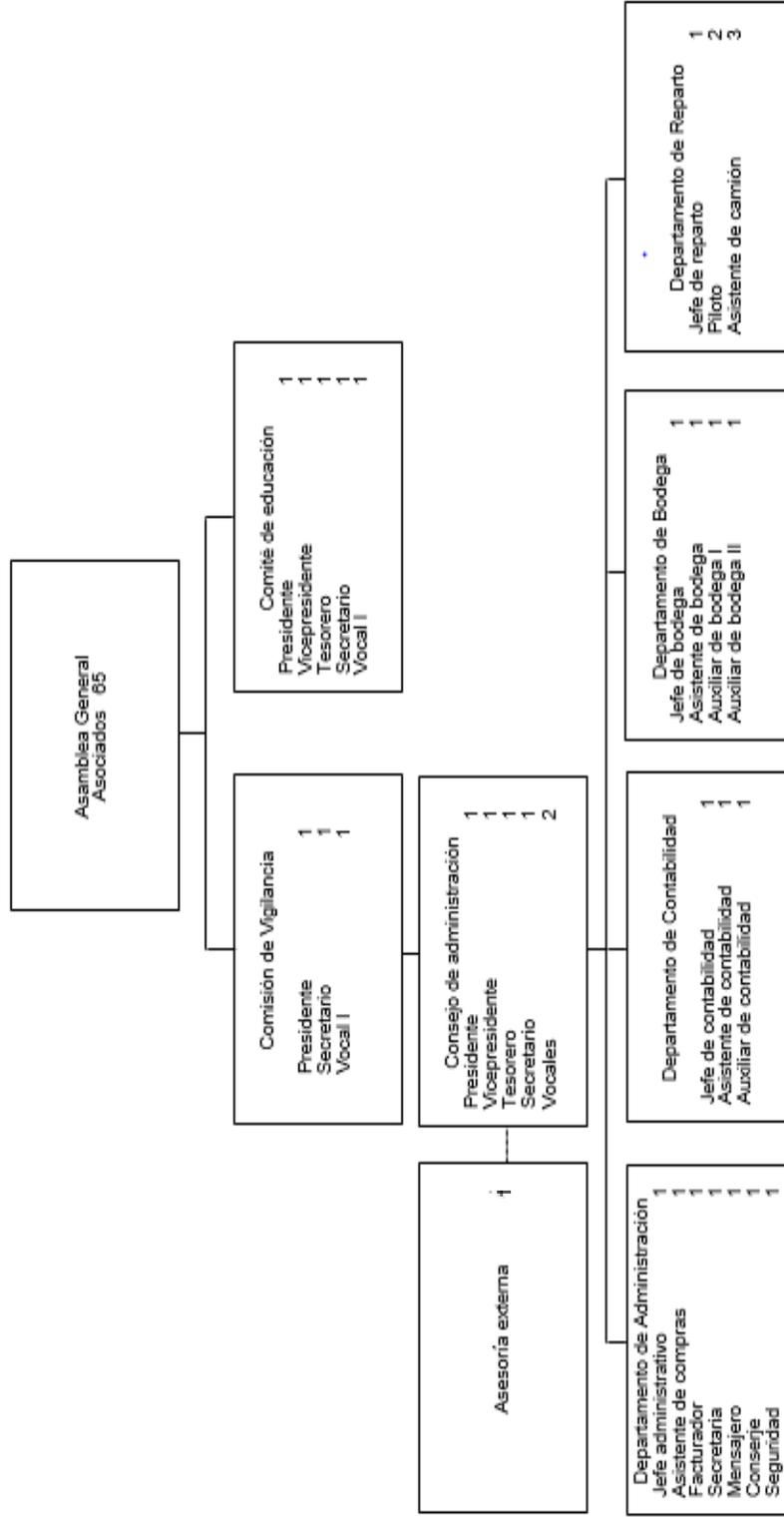
2.7 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA

A continuación se presentan los integrantes actuales del consejo de administración.

Puesto	Nombre
Presidente	Juan González
Vicepresidente	Cristian Hernández
Secretario	Fredy Monroy
Tesorero	Marcelino Culajay
Vocal I	Jacinto Morales

2.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Organigrama General Actual Cooperativa Integral de Consumo de Panificadoras



Para mejor comprensión de la estructura organizacional de la cooperativa se indican las siguientes observaciones:

1. La asamblea general está compuesta por 65 asociados activos registrados legalmente en la cooperativa.
2. Son tres unidades principales las que componen la estructura de la cooperativa, han sido las mismas prácticamente desde que se inscribió en el INACCOOP, comisión de vigilancia, consejo de administración y comité de educación.
3. El comité de vigilancia: está conformado por tres personas, presidente, secretario y vocal I. Son los encargados de supervisar las actividades que planifica y ejecuta el consejo de administración y monitoreo constante sobre la utilización de los recursos económicos de la cooperativa.
4. El comité de educación: se encuentra integrado por presidente, secretario, tesorero y vocal I, son los encargados de organizar las actividades sociales de la cooperativa, por ejemplo el convivio de fin de año.
5. El consejo de administración: está conformado por el presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, vocal I y II, son los encargados de la administración de la cooperativa, bajo la supervisión de la comisión de vigilancia. Tiene a su cargo el área de administración, contabilidad, bodega, reparto, seguridad y conserjería, adicionalmente se apoya de un auditor externo, para la elaboración y presentación de los estados financieros.

3 NORMAS DE TRABAJO

Este aspecto contiene las normas necesarias, para orientar a los colaboradores sobre aquellos aspectos reglamentarios establecidos por la Cooperativa, que deben ser cumplidos a cabalidad.

3.1 OBLIGACIONES

- Respetar y hacer que se cumplan los horarios de trabajo establecidos. La jornada de trabajo adoptada es de 08:00 a 17:00 horas de lunes a viernes. Con una hora de almuerzo de 12:00 a 13:00 horas del mediodía.
- En caso de inasistencia o demora en el cumplimiento de los horarios de trabajo, se debe dar aviso al jefe inmediato o en su defecto a algún miembro del consejo de administración.
- La solicitud de permiso deberá hacerse por escrito, con anticipación y en horas hábiles con el objeto de tener una respuesta de autorización.
- Mantener actualizada su información personal, es decir cualquier cambio de domicilio, datos académicos, familiares, entre otros deberán ser reportados a quien correspondan.
- Para dar por terminada la relación laboral con la Cooperativa, debe presentar por escrito y con un mínimo de 15 días de anticipación, su carta de renuncia.
- Cuidar y mantener en buen estado el mobiliario y equipo de trabajo que le sea asignado. Informar al jefe inmediato sobre cualquier desperfecto que sufra el equipo a cauda del uso y antigüedad.

3.2 PROHIBICIONES

- Suspender o abandonar sus laborales sin autorización o justificación alguna.
- Presentarse a trabajar en estado de ebriedad o bajo efectos de estupefacientes.

- Portar armas blancas o de fuego dentro de las instalaciones de la Cooperativa, salvo en aquellos casos que se trate de personal de seguridad debidamente autorizados.
- Utilizar recursos y emplear el equipo o herramientas que se le hubieran encomendado, en actividades que no sean para la ejecución de sus atribuciones.
- Realizar cualquier actividad que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas, así como de los bienes y mercadería almacenada en la Cooperativa.
- Realizar cualquier tipo de actividades de juegos dentro de las instalaciones de la Cooperativa y en horario de trabajo.
- Beber alcohol y fumar dentro de las instalaciones de la Cooperativa.

3.3 FALTAS

3.3.1 FALTAS LEVES

Toda infracción por acción u omisión cometida por el trabajador por primera vez, se considerará como falta leve, siempre y cuando la misma no sea considerada como causal de despido, de conformidad con las disposiciones establecidas en el código de trabajo, por lo tanto, el trabajador será amonestado verbalmente y si el caso lo amerite por escrito.

3.3.2 SUSPENSIÓN EN EL TRABAJO SIN GOCE DE SUELDO

Se aplicará la suspensión de labores sin goce de sueldo en aquellos casos en que el trabajador hubiere sido objeto de dos o más amonestaciones escritas cuando incurriera en faltas graves que constituyan motivo de despido, la suspensión será de un máximo de ocho días hábiles.

3.3.3 CALIFICACIÓN DE FALTAS

Corresponderá al Consejo de Administración imponer el tipo de sanción a las faltas con base a las leyes, normas y reglamentos vigentes. Para dicho efecto, considerará el grado de premeditación, agravante, trascendencia, riesgo, imprudencia o ignorancia de la falta. De igual manera, se deberá considerar el récord de faltas.

4 NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

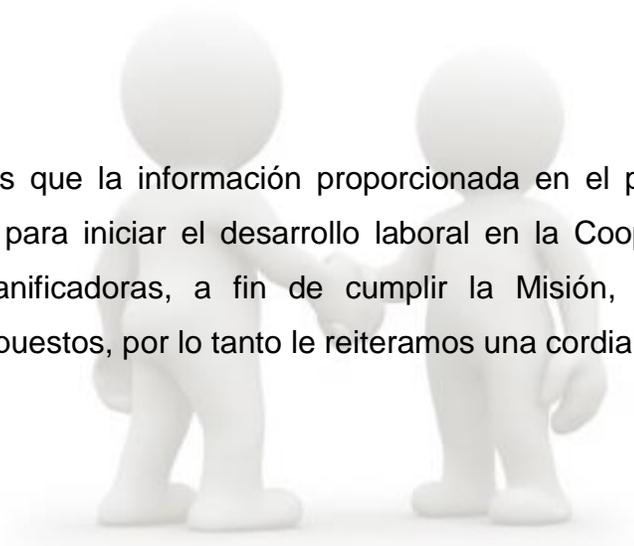
- Cuidar y dar el uso apropiado al equipo que la Cooperativa le proporcione para el desempeño de su trabajo.
- Conservar su lugar de trabajo ordenado y limpio.
- Desconectar o apagar las máquinas, equipos y fluido eléctrico al término de su labor diaria, asimismo, mantener cerradas las conexiones de agua.
- Comunicar a los responsables de seguridad en caso de detectar un incendio u otra situación de peligro inminente.
- Vestir de manera apropiada.
- Mantener bajo custodia los documentos y valores a cargo.

5 DERECHOS DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA

- No ser removidos de los puestos, a menos que incurran en las causales de despido debidamente comprobadas.
- Gozar vacaciones de 15 días hábiles, remuneradas por cada año de trabajo.
- Disfrutar de licencia con o sin goce de salario, según el caso; por enfermedad, gravidez, accidente, duelo, becas, estudios.

- recibir indemnización por supresión del puesto o despido injustificado, equivalente a un mes de salario por cada año de trabajo y si estos no alcanzaren a un año la parte proporcional al tiempo trabajado. Su importe debe calcularse conforme al promedio de los sueldos devengados durante los últimos seis meses de la relación de trabajo, y dicha prestación no excederá del equivalente a diez meses de salario.
- Recibir un aguinaldo anual, igual al monto de un salario mensual, que se liquidará de la siguiente forma: Un cincuenta por ciento en la primera quincena del mes de diciembre y el otro cincuenta por ciento en la primera quincena del mes de enero de cada año
- Recibir un bono 14, igual al monto de un salario mensual, que se liquidará el cien por ciento en la primera quincena del mes de julio de cada año.
- Al ascenso a un puesto de mayor jerarquía, previa comprobación de eficiencia y méritos.
- A recibir un trato justo y respetuoso a la dignidad personal en el ejercicio del cargo.
- La madre trabajadora gozará de un descanso forzoso retribuido con el cien por ciento del salario, durante los treinta días que precedan el parto y los cuarenta y cinco días siguientes. Dicho descanso podrá ampliarse dependiendo de las condiciones físicas de la madre, por prescripción médica.
- La madre trabajadora tendrá también derecho a un período de lactancia, consistente en un descanso de una hora diaria, para alimentar al hijo. El período de lactancia se fija en seis meses a partir de la finalización del período post natal. El período de lactancia podrá ampliarse por prescripción médica.
- Gozar de los siguientes asuetos y feriados:

Fecha	Concepto
1 de enero	Año nuevo
Miércoles santo (medio día)	Semana santa
Jueves santos	Semana santa
Viernes santo	Semana santa
1 de mayo	Día del trabajo
30 de junio	Día del ejercito
04 de agosto	Feria patronal de Mixco
15 de septiembre	Día de la independencia
20 de octubre	Día de la revolución de 1,944
1 de noviembre	Día de todos los santos
24 de diciembre (medio día)	Noche buena
25 de diciembre	Navidad
31 de diciembre (medio día)	Año nuevo

Two white, stylized 3D human figures are standing and shaking hands. They are positioned in the center of the page, behind the main text. The figures are simple, rounded shapes with no facial features or clothing details.

Estamos seguros que la información proporcionada en el presente manual, le será de utilidad para iniciar el desarrollo laboral en la Cooperativa Integral de consumo de Panificadoras, a fin de cumplir la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos propuestos, por lo tanto le reiteramos una cordial **BIENVENIDA**.