



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DEL PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN COOPERATIVA AGRÍCOLA DE
SERVICIOS VARIOS, CHIQUIMULA R.L. (CASVACHI R.L.)**

Luis Fernando Villafuerte Lemus

Asesorado por el Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel

Guatemala, septiembre de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DEL PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN COOPERATIVA AGRÍCOLA DE
SERVICIOS VARIOS, CHIQUMULA R.L. (CASVACHI R.L.)**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

LUIS FERNANDO VILLAFUERTE LEMUS

ASESORADO POR EL ING. JAIME HUMBERTO BATTEN ESQUIVEL

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADORA	Inga. Yocasta Ivanobla Ortiz del Cid
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO DEL PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN COOPERATIVA AGRÍCOLA DE SERVICIOS VARIOS, CHIQUIMULA R.L. (CASVACHI R.L.)

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería de Mecánica Industrial con fecha 8 de febrero de 2018.

Luis Fernando Villafuerte Lemus

Universidad de San Carlos de
Guatemala



Facultad de Ingeniería
Unidad de EPS

Guatemala, 21 de octubre de 2020.
REF.EPS.DOC.348.10.20.

Ingeniero
Oscar Argueta Hernández
Director Unidad de EPS
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimado Ing. Argueta Hernández:

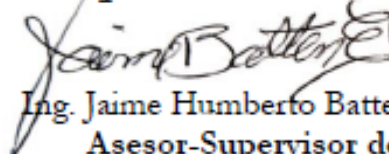
Por este medio atentamente le informo que como Asesor-Supervisor de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) del estudiante universitario de la Carrera de Ingeniería Industrial, **Luis Fernando Villafuerte Lemus, Registro Académico No. 201442803** procedí a revisar el informe final, cuyo título es: **DISEÑO DEL PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN COOPERATIVA AGRÍCOLA DE SERVICIOS VARIOS, CHIQUIMULA R.L. (CASVACHI R.L.)**

En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"


Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel

Asesor-Supervisor de EPS
Área de Ingeniería Mecánica Industrial



Universidad de San Carlos de
Guatemala



Facultad de Ingeniería
Unidad de EPS

Guatemala, 21 de octubre de 2020.
REF.EPS.D.174.10.2020

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimado Ingeniero Urquizú Rodas.

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado: **DISEÑO DEL PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN COOPERATIVA AGRÍCOLA DE SERVICIOS VARIOS, CHIQUIMULA R.L. (CASVACHI R.L.)**, que fue desarrollado por el estudiante universitario, **Luis Fernando Villafuerte Lemus** quien fue debidamente asesorado y supervisado por el Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel.

Por lo que habiendo cumplido con los objetivos y requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación del mismo por parte del Asesor-Supervisor de EPS, en mi calidad de Director, apruebo su contenido solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"



Ing. Oscar Argueta Hernández
Director Unidad de EPS

OAH /ra



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.REV.EMI.114.020

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO DEL PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN COOPERATIVA AGRÍCOLA DE SERVICIOS VARIOS, CHIQUIMULA R.L. (CASVACHI R.L.)**, presentado por el estudiante universitario **Luis Fernando Villafuerte Lemus**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2020.

/mgp



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.DIR.EMI.085.021

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DISEÑO DEL PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN COOPERATIVA AGRÍCOLA DE SERVICIOS VARIOS, CHIQUIMULA R.L. (CASVACHI R.L.)**, presentado por el estudiante universitario **Luis Fernando Villafuerte Lemus**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Firmada digitalmente por Cesar Ernesto Urquiza Rodas
Motivo: Ingeniero Industrial
Ubicación: Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería
Mecánica Industrial, USAC
Colegiado 4,272

Ing. César Ernesto Urquiza Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, septiembre de 2021.

DTG. 423.2021

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DEL PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN COOPERATIVA AGRÍCOLA DE SERVICIOS VARIOS, CHIQUIMULA R.L. (CASVACHI R.L.)**, presentado por el estudiante universitario: **Luis Fernando Villafuerte Lemus**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



inga. Anabela Cordova Estrada
Decana

Guatemala, septiembre de 2021

AACE/cc

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por la vida y todas las bendiciones que derrama sobre mí.
Mis padres	Hugo Villafuerte y Zuly Lemus. Por su apoyo y amor a lo largo de mi vida.
Mi esposa	Dulce Archila. Por todo el amor, felicidad y soporte incondicional que me ha brindado.
Mis hermanos	Porque siempre fueron un gran ejemplo a lo largo de mi crecimiento como persona.
Mis tíos	Porque con su profesionalismo y ejemplo de superación me inspiraron en este trayecto.
Mis primos	Por ser más que primos, casi hermanos.
Mis amigos	Por todas las alegrías que hemos compartido y por seguir estando ahí después de tanto tiempo.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser más que mi casa de estudios, fue un lugar de crecimiento personal y profesional.
Facultad de Ingeniería	Por los conocimientos transmitidos que me servirán toda la vida, no solo para mi carrera, sino para mi diario vivir.
Mis amigos y compañeros de la Facultad.	Porque en los momentos más difíciles de la carrera nos sostuvimos mutuamente y los superamos.
Cooperativa CASVACHI R.L.	Por haberme permitido realizar mi ejercicio profesional supervisado en su honorable organización.
Ingeniero Jaime Batten	Por brindarme apoyo técnico y profesional y ayudarme a culminar mi carrera.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	XI
GLOSARIO	XIII
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN	XIX
1. GENERALIDADES DE COOPERATIVA CASVACHI R.L.	1
1.1. Descripción de la organización.....	1
1.2. Visión.....	2
1.3. Misión	2
1.4. Valores	2
1.5. Objetivo primordial.....	3
1.6. Estructura organizacional	3
2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL: DISEÑO DEL PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN COOPERATIVA AGRÍCOLA DE SERVICIOS VARIOS, CHIQUIMULA R.L. (CASVACHI R.L.)	7
2.1. Diagnóstico de la situación actual	7
2.1.1. Análisis FODA	7
2.2. Indicadores iniciales de cooperativa CASVACHI R.L.	11
2.2.1. Productividad global y parcial mano de obra	11
2.2.2. Rotación de personal.....	16
2.3. Situación actual del proceso de dotación de personal.....	17
2.3.1. Planeación del recurso humano	17

2.3.2.	Reclutamiento de personal	18
2.3.3.	Selección de personal	18
2.3.4.	Contratación	18
2.3.5.	Inducción y capacitación.....	23
2.3.6.	Desarrollo y retención de personal	23
2.3.7.	Renuncias y despidos.....	23
2.4.	Costos de operación.....	23
2.4.1.	Costos por rotación de personal.....	24
2.5.	Propuesta de mejora: diseño del proceso de dotación de personal en cooperativa agrícola de servicios varios, Chiquimula R.L. (CASVACHI R.L.).....	25
2.5.1.	Planeación del recurso humano	26
2.5.1.1.	Plan de recursos humanos	27
2.5.1.1.1.	Introducción.....	27
2.5.1.1.2.	Antecedentes.....	27
2.5.1.1.3.	Delimitación.....	28
2.5.1.1.4.	Metas.....	28
2.5.1.1.5.	Objetivos	28
2.5.1.1.6.	Acciones y límites.....	29
2.5.1.1.7.	Presupuesto	30
2.5.1.1.8.	Cronograma.....	31
2.5.1.2.	Perfiles de puesto	32
2.5.2.	Reclutamiento y selección	68
2.5.2.1.	Manual de reclutamiento y selección... ..	68
2.5.2.2.	Solicitud de empleo	83
2.5.3.	Contratación de personal.....	85
2.5.3.1.	Contrato laboral	85
2.5.4.	Inducción y capacitación.....	87
2.5.4.1.	Manual de inducción.....	88

	2.5.4.2.	Manual de planificación y programación de capacitaciones	98
2.5.5.		Desarrollo y retención de personal	107
	2.5.5.1.	Método de evaluación de desempeño	107
		2.5.5.1.1. Programación de la evaluación	107
		2.5.5.1.2. Notificación a los empleados.....	108
		2.5.5.1.3. Herramientas de evaluación del desempeño.....	109
		2.5.5.1.4. Evaluación de resultados obtenidos por herramientas	111
2.5.6.		Separaciones laborales	113
	2.5.6.1.	Despidos.....	113
		2.5.6.1.1. Despido justificado	113
		2.5.6.1.2. Despido injustificado...	115
	2.5.6.2.	Renuncias.....	116
		2.5.6.2.1. Renuncias justificadas	117
		2.5.6.2.2. Renuncias injustificadas	117
2.5.7.		Costos de la propuesta.....	118
3.		FASE DE INVESTIGACIÓN: PROPUESTA DE REDUCCIÓN DE CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA.....	121
	3.1.	Diagnóstico de la situación actual	121
		3.1.1. Árbol de problemas.....	122

3.1.2.	Árbol de objetivos	123
3.1.3.	Facturación	124
3.1.3.1.	Costos por consumo de energía eléctrica	124
3.1.3.2.	Consumo energético.....	125
3.1.3.2.1.	Tiempo total encendido.....	127
3.1.3.2.2.	Tiempo total conectado.....	127
3.1.3.2.3.	Consumo energético diario por aparato encendido.....	129
3.1.3.2.4.	Consumo energético diario por corriente parásita.....	129
3.1.3.2.5.	Consumo energético total mensual	130
3.1.3.2.6.	Costo por consumo energético total mensual.....	131
3.2.	Propuesta de mejora	133
3.2.1.	Tecnología	133
3.2.1.1.	Aire acondicionado	133
3.2.1.2.	Costo de aire acondicionado	134
3.2.2.	Plan de concientización	135
3.2.2.1.	Introducción	135
3.2.2.2.	Antecedentes.....	135
3.2.2.3.	Delimitación	136
3.2.2.4.	Metas.....	136

	3.2.2.5.	Objetivos.....	137
		3.2.2.5.1. Objetivo general	137
		3.2.2.5.2. Objetivos específicos..	137
	3.2.2.6.	Acciones y límites	137
		3.2.2.6.1. Acciones.....	138
		3.2.2.6.2. Límites.....	138
	3.2.2.7.	Presupuesto.....	139
	3.2.2.8.	Cronograma.....	140
	3.2.3.	Reducción de gasto	140
4.		FASE DE DOCENCIA: PLAN DE CAPACITACIÓN	143
4.1.		Diagnóstico de necesidades de capacitación	143
	4.1.1.	Árbol de problemas.....	144
	4.1.2.	Árbol de objetivos	145
4.2.		Propuesta de mejora	146
	4.2.1.	Plan de capacitación.....	146
		4.2.1.1. Objetivos.....	146
		4.2.1.1.1. Objetivo general	146
		4.2.1.1.2. Objetivos específicos..	147
		4.2.1.2. Acciones y límites	147
		4.2.1.2.1. Acciones.....	147
		4.2.1.2.2. Límites.....	147
		4.2.1.3. Beneficiarios	148
		4.2.1.4. Contenido de capacitaciones.....	148
		4.2.1.5. Presupuesto.....	149
		4.2.1.6. Cronograma.....	150
		4.2.1.7. Resultados.....	151
		CONCLUSIONES	155

RECOMENDACIONES.....	157
BIBLIOGRAFÍA.....	159
APÉNDICES	161
ANEXOS.....	163

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de cooperativa CASVACHI R.L.	5
2.	Formato de contrato de trabajo actual CASVACHI R.L.....	19
3.	Diagrama de bloques del proceso de dotación de personal.....	26
4.	Cronograma de plan de recursos humanos	31
5.	Gerente general	32
6.	Contador	34
7.	Técnico pecuario	36
8.	Encargado de tienda	38
9.	Encargado de gasolinera	40
10.	Auxiliar de contabilidad	42
11.	Cajero	44
12.	Encargado de inventarios.....	46
13.	Asistente administrativo	48
14.	Asistente de gasolinera	50
15.	Guardián	52
16.	Mensajero	54
17.	Auxiliar de tienda.....	56
18.	Mecánico.....	58
19.	Encargado de turno de pista	60
20.	Operario <i>car wash</i>	62
21.	Conserje.....	64
22.	Auxiliar de pista.....	66
23.	Manual de reclutamiento y selección	68

24.	Solicitud de empleo.....	84
25.	Formato de contrato laboral	86
26.	Manual de inducción.	88
27.	Manual de planificación y programación de capacitaciones.....	98
28.	Diagrama de Gantt de evaluación de desempeño.	108
29.	Autoevaluación del desempeño	109
30.	Evaluación del desempeño mediante elección forzada.....	110
31.	Formato de carta de despido justificado.....	114
32.	Formato de carta de despido injustificado.....	115
33.	Procedimiento para notificación de despido.....	116
34.	Procedimiento para recepción de renunciaciones	118
35.	Árbol de problemas	123
36.	Árbol de objetivos.....	124
37.	Cronograma de plan de concientización	140
38.	Árbol de problemas de fase de docencia	144
39.	Árbol de objetivos de fase de docencia.....	145
40.	Cronograma plan de capacitación.....	150
41.	Evaluación de capacitación	151

TABLAS

I.	Matriz FODA.....	8
II.	Matriz de interacciones FODA.....	9
III.	Matriz FODA de estrategias maxi-mini.....	10
IV.	Ingresos y egresos de CASVACHI R.L. año 2017	11
V.	Ingresos y egresos de CASVACHI R.L. año 2018	12
VI.	Cantidad de empleados por mes, año 2017 y 2018	13
VII.	Cuadro comparativo productividad global y parcial de mano de obra, años 2017 y 2018.....	15
VIII.	Índice de rotación de personal año 2018	17
IX.	Costos por rotación de personal año 2018.....	24
X.	Presupuesto plan de concientización	30
XI.	Costos de la propuesta	119
XII.	Costos por consumo de energía eléctrica en cooperativa CASVACHI R.L. año 2019.....	125
XIII.	Potencia y tiempo de uso de aparatos eléctricos utilizados en CASVACHI R.L	126
XIV.	Tiempo total conectado y tiempo total encendido por aparato.	128
XV.	Consumo energético mensual por aparato.	132
XVI.	Presupuesto plan de concientización	139
XVII.	Reducción total de gasto por energía eléctrica	141
XVIII.	Contenido de capacitaciones	148
XIX.	Presupuesto plan de capacitación.....	149
XX.	Resultados de evaluación de capacitaciones.....	153

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
kw	Kilowatt o kilovatio
w	Watt o vatio

GLOSARIO

CASVACHI	Cooperativa agrícola de servicios varios, Chiquimula.
Flujograma	Es la representación gráfica de un procedimiento o sucesión de actividades.
FODA	Herramienta de diagnóstico en el que se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización.
INACOP	Instituto nacional de cooperativas.
Organigrama	Diagrama en el cual se establecen las posiciones jerárquicas y relaciones laborales de cada uno de los puestos de una organización
Proceso	Secuencia de actividades o procedimientos que persiguen lograr un objetivo determinado.
Procedimiento	Secuencia definida, paso por paso, de acciones necesarias para realizar correctamente una tarea.

RESUMEN

La cooperativa agrícola de servicios varios, CASVACHI R.L. es una organización sin fines de lucro. Está ubicada en el municipio de Chiquimula, Chiquimula. Se dedica a la compraventa de insumos y productos agropecuarios y derivados del petróleo, CASVACHI R.L. Tiene como fin primordial el apoyo al asociado y al desarrollo del municipio de Chiquimula.

Al realizarse el diagnóstico de la organización, se identificó la alta rotación de personal que poseen en todas las áreas, mayoritariamente en el área operativa. Adicionalmente, se detectó que no cuentan con un proceso adecuado de dotación de personal, por lo cual seleccionan nuevos empleados que terminan siendo improductivos o problemáticos y dejan de laborar en la empresa.

El diseño del proceso de dotación de personal ayudará a la cooperativa a seleccionar personal más apto para los puestos y disminuirá la rotación de personal. Además, este proceso incluye perfiles del puesto para que los empleados de la cooperativa conozcan mejor sus atribuciones.

Se diseñó un plan de concientización para el ahorro energético en las oficinas administrativas de cooperativa CASVACHI R.L. De esta manera se beneficia el medio ambiente y la misma organización porque disminuirán sus costos de operación en ese rubro.

También se diseñó un plan de capacitación para el conocimiento y uso del proceso de dotación de personal.

OBJETIVOS

General

Diseñar el proceso de dotación de personal de cooperativa agrícola de servicios varios, CASVACHI R.L.

Específicos

1. Determinar la situación actual de dotación y administración de personal que realizan en las oficinas administrativas de CASVACHI.
2. Establecer indicadores de productividad global y productividad parcial de mano de obra de la organización.
3. Definir los requerimientos académicos y de competencias de cada puesto, mediante la elaboración de perfiles de puesto.
4. Diseñar un plan de concientización que promueva el ahorro energético y proponer medidas de ahorro de energía eléctrica.
5. Diseñar e implementar un plan de capacitaciones, dirigido al personal administrativo, enfocado a la implementación del proceso de dotación de personal diseñado.

INTRODUCCIÓN

La cooperativa agrícola de servicios varios de Chiquimula responsabilidad limitada (CASVACHI R.L.) es una institución sin fines de lucro, cuyo objetivo principal es la proyección social hacia los habitantes de la región y a los asociados. Cuenta con 50 años de funcionamiento en el departamento. Está legalmente inscrita y forma parte de la red de cooperativas nacional, reguladas por el instituto nacional de cooperativas (INACOP).

Aunque la cooperativa CASVACHI R.L. ha evolucionado a lo largo de los años, sus fundadores y socios actuales son productores agropecuarios y no han implementado mejoras técnicas de ingeniería y administración en el desarrollo de la cooperativa. Estas faltas inciden en la rotación constante del personal de la cooperativa con la generación de algunos problemas administrativos.

En el capítulo uno se describe la cooperativa CASVACHI. Incluye su fin primordial, misión, visión y su estructura organizacional.

La organización de CASVACHI R.L. se rige por jerarquías de autoridad. La máxima autoridad es el Consejo de administración de la cooperativa, integrado por socios de esta. El consejo lo eligen todos los asociados en la asamblea general, que se celebra anualmente.

En el capítulo dos se desarrolla la fase técnica, en la cual se describe el diagnóstico de la problemática, fundamentada mediante el uso de la herramienta de diagnóstico FODA y el uso de estrategias de maximización y minimización.

Este diagnóstico evidenció que CASVACHI presenta debilidad en la administración del personal. Carece de un departamento de recursos humanos y, como consecuencia, de un proceso de dotación de personal cuando se le selecciona. Como resultado, constantemente, se despide personal operativo y administrativo (rotación de personal) que generan costos más altos.

El capítulo tres aborda la fase de investigación. Incluye un diagnóstico de uso de energía eléctrica en el edificio administrativo de CASVACHI, cálculo de los costos de consumo energético y los aparatos que más consumen energía en las oficinas.

Se diseñó un plan de concientización para el personal administrativo de la cooperativa, pues una gran parte del consumo de energía se debe a descuidos o malas prácticas con los aparatos eléctricos. Además, se plantearon diversas propuestas al Consejo de administración que ayudarían a mitigar dicho consumo.

Finalmente, en el capítulo cuatro se describe el diseño y desarrollo del plan de capacitación con el personal de CASVACHI, mayoritariamente altos mandos, mandos intermedios y personal administrativo. En este plan, se capacitó al personal sobre la importancia y el correcto uso del proceso de dotación de personal diseñado. También se adiestró a dicho personal para el uso de herramientas vitales para la correcta implementación del proceso de dotación.

1. GENERALIDADES DE COOPERATIVA CASVACHI R.L.

1.1. Descripción de la organización

La cooperativa agrícola de servicios varios Chiquimula, responsabilidad limitada (CASVACHI R.L.) es una institución sin fines de lucro y con proyección social, con el objeto de desarrollar, ejecutar, supervisar y evaluar actividades relacionadas con la producción agropecuaria.

CASVACHI R.L. se dedica a la compraventa, distribución y servicios de los productos propios de la región para promover el mejoramiento social y económico de sus socios, mediante la realización de planes, programas y proyectos diversos. Actualmente, cuentan con dos tiendas de productos agropecuarios y una gasolinera Shell con venta de aceites para automóviles y motocicletas.

La cooperativa CASVACHI se fundó hace 50 años y su fin primordial ha sido la proyección social hacia los pobladores de Chiquimula y el oriente del país, así como a sus asociados.

1.2. Visión

Los estatutos internos de cooperativa CASVACHI R.L. definen su visión organizacional de la siguiente manera: “Ser una de las mejores cooperativas de servicios varios de la región, convirtiéndose en la impulsadora para beneficio de sus asociados agricultores de la región, brindándoles la mejor intermediación de servicios buscando nuevos clientes y asociados para consolidar a la cooperativa en una estructura competitiva.”¹

1.3. Misión

Los estatutos internos de cooperativa CASVACHI R.L. definen su misión organizacional de la siguiente manera: “Institución sin fines de lucro que ofrece solidez, experiencia de seguridad y confianza en la intermediación de productos derivados del petróleo y productos agropecuarios, a través de un servicio personalizado enfocado a brindar excelencia. Adaptándose a las necesidades a sus asociados, y procurando el desarrollo de la región.”²

1.4. Valores

CASVACHI R.L., en sus estatutos internos, define sus valores organizacionales de la siguiente manera:

Los valores cooperativos se basan en los valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

¹ CASVACHI R.L. *Estatutos Generales de CASVACHI R.L.* Chiquimula, Chiquimula. 1969.

² *Ibíd.*

- Autoayuda: ayuda que una persona, ente o miembros de un ente se prestan a sí mismos.
- Autorresponsabilidad: responsabilidad que una persona u organización tiene para consigo mismo o para los demás miembros de la organización.
- Democracia: valor que determina que la capacidad para tomar una decisión es de igual tamaño para todos.
- Igualdad: condición o circunstancia de tener una misma naturaleza, cantidad, calidad, valor o forma, o de compartir alguna cualidad o característica.
- Equidad: cualidad que consiste en dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones.
- Solidaridad: apoyo incondicional a causas o intereses ajenos, especialmente en situaciones comprometidas o difíciles.³

1.5. Objetivo primordial

El objetivo primordial de la cooperativa CASVACHI R.L. es promover el mejoramiento social y económico de sus socios mediante la realización de planes, programas, proyectos y actividades que demanden el esfuerzo.

1.6. Estructura organizacional

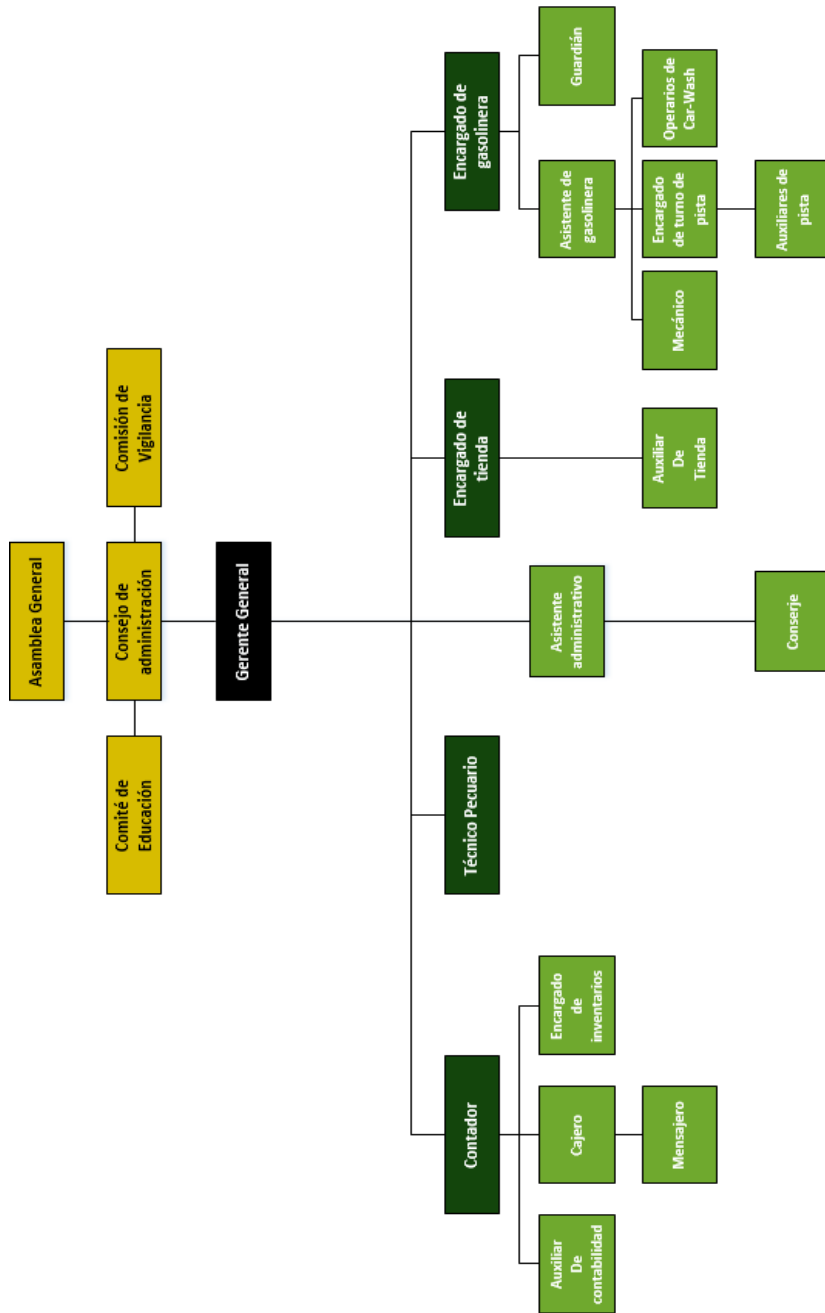
La máxima autoridad en cooperativa CASVACHI R.L. es la Asamblea General de socios quienes se reúnen anualmente para decidir la conformación de los tres órganos encargados de la administración de la cooperativa:

- Consejo de administración
- Comité de vigilancia
- Comisión de educación

³ CASVACHI R.L. *Estatutos Generales de CASVACHI R.L.* Chiquimula, Chiquimula. 1969.

Luego de estos tres órganos se tiene una estructura organizacional lineal funcional, cuya máxima autoridad es el gerente general, luego, están los mandos intermedios de encargados de áreas.

Figura 1. Organigrama de cooperativa CASVACHI R.L.



Fuente: elaboración propia, utilizando Visio.

2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL: DISEÑO DEL PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN COOPERATIVA AGRÍCOLA DE SERVICIOS VARIOS, CHIQUIMULA R.L. (CASVACHI R.L.)

2.1. Diagnóstico de la situación actual

Se utilizó la herramienta de diagnóstico FODA para realizar el diagnóstico de la problemática existente en la cooperativa CASVACHI. Se analizaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de dicha organización.

La información se obtuvo de la observación y de las entrevistas no programadas con miembros del consejo de administración, gerente general, mandos intermedios y puestos administrativos y operativos.

Además, se conformó una matriz FODA para establecer estrategias de maximización de las fortalezas y oportunidades y de minimización de las debilidades y amenazas.

2.1.1. Análisis FODA

Se desarrolló para todas las áreas de la cooperativa CASVACHI para determinar cuál es la situación actual de la organización relacionada con factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas).

A continuación, se presenta una tabla con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas para la organización.

Tabla I. **Matriz FODA**

FODA		
	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	F1. Prestigiosa y reconocida por habitantes del municipio.	D1. Exceso de mandos intermedios y falta de altos mandos.
	F2. Posee buen trato con los clientes.	D2. Carencia de planificación estratégica.
	F3. Cuenta con diversidad de servicios.	D3. Carencia de proceso de dotación de personal y perfiles de puesto.
	F4. Ingresos considerablemente elevados.	D4. Altos costos de operación.
	F5. Alianzas sólidas con grandes empresas	D5. Costos adicionales altos por beneficios a asociados.
	F6. Todo personal con al menos grado académico de diversificado.	D6. Falta de salidas de emergencia en instalaciones.
	F7. Contabilidad y manejo de dinero conforme la ley.	D7. No existen métodos de evaluación del desempeño.
	F8. Instalaciones administrativas modernas.	D8. Carencia de incentivos a empleados
	F9. Buena ubicación	D9. Nepotismo por parte de asociados para colocar empleados.
Factores externos	Oportunidades	Amenazas
	O1. Aumento potencial de clientes por movimiento demográfico.	A1. Competencia en todos los servicios (Productos y gasolina)
	O2. Demanda creciente en productos agropecuarios de consumo	A2. Cambio climático afectando producción agropecuaria local.
	O3. Ofrecimiento de terreno por parte de socios para sucursal	A3. Alza en precios de proveedores.
	O4. Mejores precios de productos por parte de proveedores	A4. Retiro de franquicia por parte de Royal Dutch Shell.
	O5. Ofrecimiento de practicantes para EPS por parte de CUNORI	A5. Pérdida de contratos con proveedores.
		A6. Retraso en entrega de pedidos por parte de proveedores.

Fuente: elaboración propia.

La tabla I muestra la matriz FODA y el análisis correspondiente.

Tabla II. **Matriz de interacciones FODA**

MATRIZ DE INTERACCIONES																					
		Factores internos																			
		Fortalezas									Debilidades										
Factores externos	Oportunidades	-	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	
		O1	x	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x	x	0	0	0	0	0	0	0
		O2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x	x	x	x	0	0	x	0	x
		O3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x	x	x	x	0	0	x	0	x
		O4	0	0	x	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	O5	0	0	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	
	Amenazas	A1	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	0	
		A2	0	0	x	0	0	0	x	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
A3		0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
A4		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0		
A5		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0		
A6		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	0		

Fuente: elaboración propia.

La tabla II muestra las interacciones entre factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas).

Esta matriz se utilizó para determinar las interacciones entre los factores y establecer estrategias que permitan maximizar los aspectos de fortalezas y oportunidades, mientras se minimizan las amenazas y debilidades, las cuales se presentan a continuación.

Tabla III. **Matriz FODA de estrategias Maxi-Mini**

MATRIZ DE ESTRATEGIAS			
Factores internos		Fortalezas	Debilidades
		F1. Prestigiosa y reconocida por habitantes del municipio.	D1. Exceso de mandios intermedios y falta de altos mandos.
		F2. Posee buen trato con los clientes.	D2. Carencia de planificación estratégica.
		F3. Cuenta con diversidad de servicios.	D3. Carencia de proceso de dotación de personal y perfiles de puesto.
		F4. Ingresos considerablemente elevados.	D4. Altos costos de operación.
		F5. Alianzas sólidas con grandes empresas	D5. Costos adicionales altos por beneficios a asociados.
		F6. Todo personal con al menos grado académico de diversificado.	D6. Falta de salidas de emergencia en instalaciones.
		F7. Contabilidad y manejo de dinero conforme la ley.	D7. No existen métodos de evaluación del desempeño.
		F8. Instalaciones administrativas modernas.	D8. Carencia de incentivos a empleados
		F9. Buena ubicación	D9. Nepotismo por parte de asociados para colocar empleados.
Factores externos	Oportunidades	F-O (MAXI-MAXI)	D-O (MINI-MAXI)
	O1. Aumento potencial de clientes por movimiento demográfico.	E1. Diseñar de un plan de mercadeo para atraer nuevos clientes. (F1,O1)	E1. Establecer más puestos de jefatura y subgerencias. (D1,D2,O1,O2,O3)
	O2. Demanda creciente en productos agropecuarios de consumo		
	O3. Ofrecimiento de terreno por parte de socios para sucursal	E2. Empezar en el mercado de productos lácteos originarios de la región. (F3,O4)	E2. Diseñar de proceso de dotación de personal para contratación de personal nuevo y administración del actual (D3,D4,D7,D9,O2,O3)
	O4. Mejores precios de productos por parte de proveedores		
	O5. Ofrecimiento de practicantes para EPS por parte de CUNORI		
		E3. Diseñar programa para estudiantes epesistas de carreras afines. (F8,O5)	E3. Diseñar programa para estudiantes epesistas de carreras afines. (D4,O5)
	Amenazas	F-A (MAXI-MINI)	D-A (MINI-MINI)
	A1. Competencia en todos los servicios (Productos y gasolina)	E1. Negociar con proveedores para mejorar precios de productos. (F5,A1,A3)	E1. Elaborar una planificación estratégica. (D2,A1,A6)
	A2. Cambio climático afectando producción agropecuaria.		
A3. Alza en precios de proveedores.	E2. Diseñar de sistema de pronósticos de venta por estacionalidad. (F3,F7,A2)	E2. Establecer requerimientos para optar a cargos administrativos en Consejo de administración, Comité de vigilancia y Comisión de educación. (D5,D9,A4,A5)	
A4. Retiro de franquicia por parte de Royal Dutch Shell.			
A5. Pérdida de contratos con proveedores.			
A6. Retraso en entrega de pedidos por parte de proveedores.			

Fuente: elaboración propia.

2.2. Indicadores iniciales de cooperativa CASVACHI R.L.

Los indicadores se definen como la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso. Es uno de los más importantes de estos indicadores la productividad global de una organización, productividad parcial y la rotación de personal.

2.2.1. Productividad global y parcial mano de obra

El indicador de productividad global se define como el cociente total de ingresos de una organización y sus egresos. CASVACHI ha sido considerado como una de las cooperativas más exitosas de la región. A continuación, se presentan los ingresos y egresos de la organización en los períodos previos al proyecto de EPS, año 2017 y 2018.

Tabla IV. Ingresos y egresos de CASVACHI R.L. año 2017

AÑO 2017						
Mes	Ingresos		Egresos			
	Ventas	Total ingresos	Compra de mercadería	Mano de obra	Otros egresos	Total egresos
Enero	Q2 244 235,96	Q 2 244 235,96	Q 1 821 577,12	Q 161 332,15	Q 78 050,94	Q 2 060 960,21
Febrero	Q2 219 968,81	Q 2 219 968,81	Q 1 639 255,32	Q 158 212,11	Q 139 778,35	Q 1 937 245,78
Marzo	Q2 387 142,39	Q 2 387 142,39	Q 2 195 978,52	Q 158 913,01	Q 84 910,74	Q 2 439 802,27
Abril	Q2 181 554,73	Q 2 181 554,73	Q 1 836 686,35	Q 176 077,54	Q 79 760,02	Q 2 092 523,91
Mayo	Q2 197 661,60	Q 2 197 661,60	Q 1 645 134,95	Q 163 847,54	Q 130 773,30	Q 1 939 755,79
Junio	Q1 917 584,72	Q 1 917 584,72	Q 1 559 767,00	Q 158 879,13	Q 58 944,64	Q 1 777 590,77
Julio	Q1 999 515,54	Q 1 999 515,54	Q 1 539 827,05	Q 158 078,84	Q 81 135,53	Q 1 779 041,42
Agosto	Q2 000 316,07	Q 2 000 316,07	Q 1 542 657,72	Q 168 204,22	Q 68 643,28	Q 1 779 505,22
Septiembre	Q1 948 044,11	Q 1 948 044,11	Q 1 506 960,05	Q 157 315,91	Q 47 036,51	Q 1 711 312,47
Octubre	Q2 099 782,25	Q 2 099 782,25	Q 1 560 153,94	Q 157 560,92	Q 92 966,77	Q 1 810 681,63
Noviembre	Q1 959 873,91	Q 1 959 873,91	Q 1 633 335,11	Q 159 662,94	Q 291 351,76	Q 2 084 349,81
Diciembre	Q2 231 153,09	Q 2 231 153,09	Q 1 717 435,60	Q 190 530,42	Q 272 406,07	Q 2 180 372,09
Promedio	Q2 115 569,43	Q 2 115 569,43	Q 1 683 230,73	Q 164 051,23	Q 118 813,16	Q 1 966 095,11

Fuente: elaboración propia con base en el Estado de resultados 2017 de CASVACHI.

La tabla IV muestra el total de ingresos de CASVACHI, sus egresos y sus promedios, en el año 2017.

Tabla V. **Ingresos y egresos de CASVACHI R.L. año 2018**

AÑO 2018						
Mes	Ingresos		Egresos			
	Ventas	Total ingresos	Compra de mercadería	Mano de obra	Otros egresos	Total egresos
Enero	Q 2 101 584	Q 2 101 584	Q 1 665 803	Q 168 673	Q 39 333	Q 1 873 809
Febrero	Q 1 951 608	Q 1 951 608	Q 1 540 147	Q 164 343	Q 186 384	Q 1 890 874
Marzo	Q 2 185 333	Q 2 185 333	Q 1 715 666	Q 169 975	Q 118 679	Q 2 004 320
Abril	Q 2 400 494	Q 2 400 494	Q 2 173 084	Q 165 563	Q 54 396	Q 2 393 042
Mayo	Q 2 406 302	Q 2 406 302	Q 2 209 123	Q 169 140	Q 188 429	Q 2 566 692
Junio	Q 2 406 232	Q 2 406 232	Q 2 092 492	Q 169 978	Q 131 694	Q 2 394 164
Julio	Q 2 402 229	Q 2 402 229	Q 1 920 875	Q 168 373	Q 59 383	Q 2 148 631
Agosto	Q 2 408 323	Q 2 408 323	Q 1 980 103	Q 178 196	Q 188 818	Q 2 347 116
Septiembre	Q 2 264 271	Q 2 264 271	Q 1 820 818	Q 178 828	Q 160 598	Q 2 160 244
Octubre	Q 2 425 848	Q 2 425 848	Q 2 055 317	Q 173 560	Q 76 407	Q 2 305 283
Noviembre	Q 2 193 888	Q 2 193 888	Q 1 727 917	Q 171 641	Q 80 092	Q 1 979 650
Diciembre	Q 2 077 008	Q 2 077 008	Q 1 694 016	Q 312 342	Q 144 863	Q 2 151 221
Promedio	Q 2 268 593	Q 2 268 593	Q 1 882 947	Q 182 551	Q 119 089	Q 2 184 587

Fuente: elaboración propia con base en el Estado de resultados 2018 de CASVACHI.

La tabla V muestra el total de ingresos de CASVACHI, así como los distintos tipos de egresos y la totalidad de estos, en el año 2018 y sus promedios.

El promedio mensual en egresos por mano de obra ha aumentado a Q 18 499,73. Esta cifra incrementa los costos de operación de la cooperativa. Sin embargo, el promedio de ingresos aumentó del 2017 al 2018.

Una vez definidos los ingresos y egresos de la institución, se calculan los indicadores de productividad, tanto parcial como global de la siguiente manera:

- Productividad global

$$P_g = I_t / E_t$$

$$P_g \text{ enero } 2017 = I_t \text{ enero} / E_t \text{ enero} = Q 2 244 235,96 / Q 2 060 960,21$$

$$= 1,09$$

Este resultado significa que, por cada quetzal invertido, se retornan Q1,09.

Donde:

Pg: Productividad global

It: Ingresos totales

Et= Egresos totales

Tabla VI. **Cantidad de empleados por mes, año 2017 y 2018**

Empleados		
Mes	2017	2018
Enero	34	37
Febrero	34	37
Marzo	34	36
Abril	35	37
Mayo	35	37
Junio	34	37
Julio	34	38
Agosto	35	37
Septiembre	34	38
Octubre	34	37
Noviembre	34	36
Diciembre	36	36
Promedio	34	37

Fuente: elaboración propia con base en planilla 2017 y 2018 de CASVACHI.

Una vez definida la cantidad mensual de empleados, se procede a calcular el promedio de empleados anual de la siguiente forma

- Promedio de empleados anual

$$N_{MO} = \frac{N_{enero} + N_{febrero} + \dots + N_{diciembre}}{12}$$

$$N_{MO2017} = \frac{34 + 34 + 34 + 35 + 35 + 34 + 34 + 35 + 34 + 34 + 34 + 36}{12} \approx 34$$

Donde:

Nmo: Promedio de empleados anual

Nmes: Número de empleados en dicho mes

- Productividad parcial mano de obra

$$P_{pMO} = \frac{I_t}{N_{MO}}$$

$$P_{pMO \text{ enero } 2017} = \frac{I_t \text{ enero}}{N_{MO} \text{ 2017}} = \frac{Q \text{ 2 244 235,96}}{34}$$

$$= \frac{Q66 \text{ 006,94}}{\text{empleado}}$$

Esto significa que, por cada empleado activo en enero, se generaron Q66 066,94.

Donde:

Pp mo: productividad parcial de mano de obra

It: ingresos totales

Nmo: Promedio de empleados anual

Tabla VII. **Cuadro comparativo productividad global y parcial de mano de obra, años 2017 y 2018**

Comparativo				
Mes	AÑO 2017		AÑO 2018	
	P.G.	P.P.M.O (Q/empleado)	P.G.	P.P.M.O (Q/empleado)
Enero	1,09	Q 66 007	1,12	Q 56 800
Febrero	1,15	Q 65 293	1,03	Q 52 746
Marzo	0,98	Q 70 210	1,09	Q 59 063
Abril	1,04	Q 64 163	1,00	Q 64 878
Mayo	1,13	Q 64 637	0,94	Q 65 035
Junio	1,08	Q 56 400	1,01	Q 65 033
Julio	1,12	Q 58 809	1,12	Q 64 925
Agosto	1,12	Q 58 833	1,03	Q 65 090
Septiembre	1,14	Q 57 295	1,05	Q 61 197
Octubre	1,16	Q 61 758	1,05	Q 65 563
Noviembre	0,94	Q 57 643	1,11	Q 59 294
Diciembre	1,02	Q 65 622	0,97	Q 56 135
Promedio	1,08	Q 62 223	1,04	Q 61 313

Fuente: elaboración propia con base en Estado de resultados 2017 y 2018 de CASVACHI.

La tabla VI muestra la productividad global por mes de CASVACHI R.L. durante los años 2017 y 2018, así como la productividad parcial de la mano de obra de la cooperativa ese mismo año.

Es importante resaltar que, ambas productividades, tanto la global como la parcial, disminuyeron para el año 2018.

2.2.2. Rotación de personal

La rotación de personal se define como la fluctuación de personal que ocurre entre una organización y su ambiente. Es decir, la cantidad de empleados que entran y salen de una empresa.

El índice de rotación de personal es el cociente de la suma de personas que entran y salen de una organización entre el promedio de empleados en un tiempo determinado y puede ser mensual, trimestral, semestral, o anual. A continuación, se presenta el cálculo del índice de rotación de personal trimestral:

$$Irp = \left(\frac{d + c/2}{E_i + E_f/2} \right) * 100$$

$$Irp_{trimestre\ 1} = \left(\frac{2 + 3/2}{37 + 36/2} \right) * 100 \approx 7\%$$

Donde:

Irp: índice de rotación de personal

D: despidos

C: contrataciones

Ei: empleados a inicios del período

Ef: empleados al final de período

Tabla VIII. **Índice de rotación de personal año 2018**

Año 2018		
Trimestre	Rotación	Acumulado
Trimestre 1	7 %	7 %
Trimestre 2	5 %	12 %
Trimestre 3	7 %	19 %
Trimestre 4	10 %	29 %

Fuente: elaboración propia.

La tabla IV muestra el índice de rotación de personal que tuvo CASVACHI trimestralmente en el año 2018. El total del año 2018 fue de 29 % de rotación de personal, una cifra elevada en comparación con otras cooperativas de la región, las cuales fluctúan entre 17 % y 22 % anual⁴.

2.3. Situación actual del proceso de dotación de personal

Cooperativa CASVACHI R.L. se ha visto en la necesidad de contratar a cada vez más personas para cumplir con sus operaciones. Sin embargo, el proceso de dotación se realiza como se ha realizado en los pasados cincuenta años: empíricamente y sin ninguna herramienta técnica.

2.3.1. Planeación del recurso humano

CASVACHI R.L. no cuenta actualmente con un departamento de recursos humanos. Tampoco cuenta con una persona encargada del personal. La planeación del recurso humano la realiza el Gerente general con base en observación y requisición por parte de encargados de área.

⁴ Dato proporcionado por recursos humanos de cooperativa COOSAJO R.L.

2.3.2. Reclutamiento de personal

La forma de reclutamiento de mayor incidencia en CASVACHI ha sido el de referencia por parte de algún asociado. También se cuenta con un archivo de papelería de personas que buscan trabajo y dejan su currículum en la cooperativa.

2.3.3. Selección de personal

Si bien las recomendaciones de asociados no originan en sí una problemática, no se evalúa al candidato referido, por el contrario, se contrata por el mero hecho de quién lo refirió. Lo único que se realiza es una breve entrevista con el Gerente General, informal y sin estructura previamente definida.

2.3.4. Contratación

El formato de contrato firmado por el presidente del Consejo de administración y el candidato a contratar está basado en una plantilla antigua de contrato, sin ningún tipo de actualización con el Código de Trabajo de Guatemala actual.

Figura 2. **Formato de contrato de trabajo actual CASVACHI R.L.**

En la ciudad de Chiquimula, el dieciséis de Noviembre del año dos mil dieciséis. **NOSOTROS**, por una parte: **RUBÉN ALCIDES CERÓN PAIZ**, de Sesenta y un años de edad, Técnico en Producción Hortícola, guatemalteco, de este domicilio, me identifico con el Documento Personal de Identificación número un mil novecientos noventa y uno, veinticinco mil cuatrocientos setenta y tres, dos mil uno, (1991 25473 2001) extendido por el Registrador Civil de las Personas del Registro Nacional de las Personas de la República de Guatemala, en calidad de Representante Legal de la **COOPERATIVA AGRICOLA DE SERVICIOS VARIOS CHIQUIMULA, RESPONSABILIDAD LIMITADA, "CASVACHI R. L."** De conformidad con la fotocopia del Acta de Toma de Posesión de cargo e inscripción en el Registro de Representantes Legales de Cooperativas del Instituto Nacional de Cooperativas de la ciudad de Guatemala, como consta en la certificación expedida por dicha institución con fecha doce de abril del año dos mil dieciséis, donde se inscribió como Representante Legal bajo el folio cuarenta y nueve, (49), registro ocho mil seiscientos veintiocho (8,628), del Libro cero sesenta y dos mil, setecientos diecinueve (062,719), de Inscripciones de Representantes Legales y **MERVIN ALEXANDER ROSALES**, de veintisiete años de edad, soltero, perito en administración de empresas, guatemalteco, de este domicilio, me identifico con el Documento Personal De Identificación con Código Único de Identificación número, un mil novecientos sesenta y seis, cincuenta y cuatro mil, novecientos treinta y nueve, dos mil uno (1966 54939 2001), extendido por el Registrador Civil de las Personas, del Registro Nacional de las Personas de la República de Guatemala, aseguramos los comparecientes hallarnos en el libre ejercicio de nuestros derechos civiles queremos dejar constancia de lo siguiente: Que por este acto comparecemos a celebrar **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDEFINIDO**. De conformidad con las siguientes cláusulas. **PRIMERA: RESIDENCIA DEL TRABAJADOR:** Colonia Linda vista 2 Lote 117, del municipio de Chiquimula, del departamento de Chiquimula. **INICIO DE RELACIÓN LABORAL:** Se inició la relación laboral desde el día 16 de noviembre del año dos

Continuación figura 2.

mil dieciséis. **PLAZO:** El plazo de vigencia del presente contrato es por tiempo indefinido, salvo lo que establezca los artículos 68 y 69 del Código de Trabajo, el cual entró en vigencia el uno de agosto de dos mil quince. **DE LAS JORNADAS DE TRABAJO:** El presente contrato se ejercerá en jornadas diurna; trabajando en jornada diurna de ocho horas, de lunes a viernes, que comienza en horario de 8:00 AM a 17:00 PM y el día sábado de 8:00 AM a 12:00 PM, laborando y un total de 44 horas semanales de conformidad con el artículo 117 del Código de Trabajo, con una hora de descanso dentro de la jornada de trabajo. **DEL PUESTO DE TRABAJO:** El trabajador desempeñara sus funciones en el puesto de ASISTENTE ADMINISTRATIVO; **DEL SALARIO:** El salario a devengar es de Q. 2,497.04 QUETZALES, más Q250.00 QUETZALES, de bonificación incentivo, que recibirá en forma mensual. **DESCANSOS:** El trabajador recibirá un día de descanso por cada semana efectiva de trabajo laborada. **DEL REGIMEN DE SEGURIDAD SOCIAL:** El trabajador tiene derecho al seguro social el cual corresponde a 4.83% que el patrono tiene obligación a pagar mensualmente al **INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**, y a otorgar el permiso correspondiente cuando sea justificado. **VACACIONES:** El presente contrato genera derecho al trabajador de gozar o ser remunerado por concepto de vacaciones, de conformidad con el artículo 126 del Código de Trabajo. **TIEMPO EXTRAORDINARIO DE TRABAJO:** a) se computará como tiempo extraordinario de trabajo de conformidad con los artículos 121 y 122 del Código de Trabajo, no más de doce horas diarias. b) no constituirán como horas extras para subsanar errores imputables al trabajador ocurridos durante la jornada ordinaria. c) **DIAS DE ASUETO:** Cuando por las condiciones y necesidades se trabaje un día de asueto, será remunerado extraordinariamente, más su salario base. **DE LAS OBLIGACIONES DE PATRONO:** Serán de acuerdo a lo que establece el Código de Trabajo en lo que corresponda. **DE LAS OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR:** Se compromete a cumplir el presente contrato de acuerdo a

Continuación figura 2.

lo que establecen los artículos 63 y 64 del Código Trabajo. **INCUMPLIMIENTO DEL PRESENTE CONTRATO POR AMBAS PARTES:** Las partes: se ciñen a lo que establece el Código de Trabajo en caso se incumplan las obligaciones expresadas en los artículos 63 para el trabajador y el artículo 61 para el patrono. **SEGUNDA: DE LA ACEPTACIÓN:** Ambas partes aceptan el contenido íntegro del presente contrato. **TERCERA:** Por designación nuestra, dimos íntegra lectura de lo escrito, quienes enterados de su contenido, objeto, validez y demás efectos legales, lo aceptamos, ratificamos y firmamos para la constancia legal de los que intervenimos.

F. _____
RUBÉN ALCIDES CERÓN PAIZ

F. _____
MERVIN ALEXANDER ROSALES

En la ciudad de Chiquimula, el 16 de noviembre del año dos mil dieciséis, yo, **KAREN SIOMARA OSORIO LOPEZ, Notaria, Doy fe**, que las firmas que anteceden son **AUTÉNTICAS** por haber sido reconocidas el día de hoy en mi presencia por **RUBÉN ALCIDES CERÓN PAIZ**, quien se identifica con el

Continuación figura 2.

Documento Personal de Identificación número un mil novecientos noventa y uno, veinticinco mil cuatrocientos setenta y tres, dos mil uno, (1991 25473 2001), extendido por Registro Nacional de las Personas de la República de Guatemala y por **MERVIN ALEXANDER ROSALES**, se identifica con el Documento Personal De Identificación número un mil novecientos sesenta y seis, quinientos cincuenta y cuatro mil novecientos treinta y nueve, dos mil uno (1966 54939 2001), extendido por el Registro Nacional de las Personas de la República de Guatemala, quienes firman nuevamente la presente acta de legalización de firma con la Notaria.

F. _____
RUBÉN ALCIDES CERÓN PAIZ

F. _____
MERVIN ALEXANDER ROSALES

ANTE MÍ:

Fuente: Cooperativa CASVACHI R.L.

2.3.5. Inducción y capacitación

Después la contratación, no se realiza ningún paso del proceso de dotación de personal, únicamente una breve presentación con sus compañeros de trabajo y una capacitación pequeña, de la cual se encargan sus mismos compañeros de puesto.

No existe documento de ayuda para el nuevo empleado, como lo es un manual de inducción.

2.3.6. Desarrollo y retención de personal

Cooperativa CASVACHI carece de métodos de incentivo o evaluación de desempeño que permita al empleado desarrollarse en su ambiente laboral. Tampoco cuenta con perfiles de puesto para que los recién contratados o empleados actuales conozcan las funciones y atribuciones de su puesto, así como su papel y posición jerárquica en la organización.

2.3.7. Renuncias y despidos

Actualmente, carece de un procedimiento estándar para las llamadas de atención o despidos y para recepción de renuncias.

2.4. Costos de operación

Los costos de operación que CASVACHI R.L. tiene más elevados son los costos por rotación de personal.

2.4.1. Costos por rotación de personal

Se incurre en costos por rotación de personal cuando un empleado cesa su relación laboral. Estos costos por rotación de personal son:

- Pasivo laboral: indemnización, vacaciones, entre otros
- Costos directos: reclutamiento y selección del sustituto, capacitación.
- Costos indirectos: baja de productividad por días no trabajados y días necesarios para alcanzar productividad actual con el reemplazo.

CASVACHI posee un acta de indemnización universal, es obligada a por lo que debe pagar el pasivo laboral a cualquier trabajador que sea despedido o que renuncie, sin importar la causa.

Tabla IX. Costos por rotación de personal año 2018

Total costos por rotación año 2018	
Indemnización	Q 51 890
Reducción temporal por mano de obra	Q 5 177
Costos directos	Q 30 431
Costos indirectos	Q 1 186 955
Total	Q 1 264 100

Fuente: elaboración propia con base en datos brindados por contabilidad de CASVACHI.

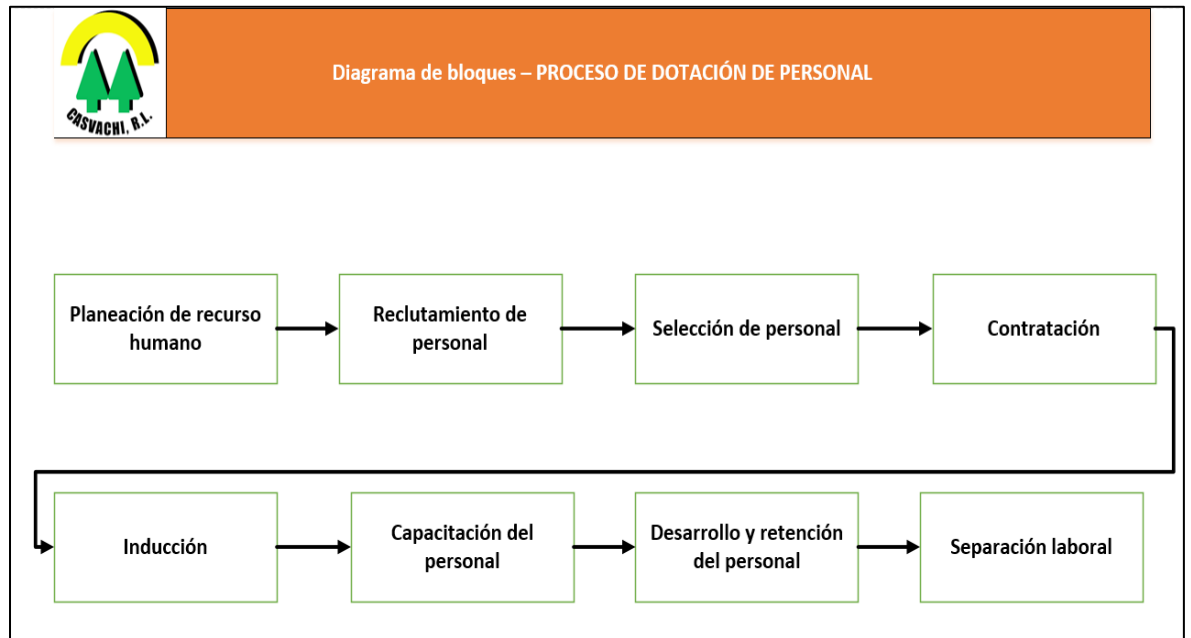
La tabla V muestra los costos por rotación de personal en los que se incurrió en el año 2018. El costo indirecto contempla el monto más alto y no es visible en los libros de contabilidad. Se origina por la baja en la productividad de la organización, por lo que el dinero no sale de la empresa, pero esta sí deja de percibir dicha cantidad.

2.5. Propuesta de mejora: diseño del proceso de dotación de personal en cooperativa agrícola de servicios varios, Chiquimula R.L. (CASVACHI R.L.)

El proceso de dotación de personal será presentado a la organización y se podrá emplear para realizar los procedimientos de planeación, reclutamiento, selección, contratación, desarrollo y retención, inducción, capacitación y separación, con una base técnica y estandarizada.

Este proceso se diseñó para que el personal administrativo de CASVACHI R.L. realice de manera eficiente y técnica, el proceso de dotación de personal. Además, se cuenta con el beneficio de evitar nepotismos o influencias por parte de los asociados, que puedan afectar negativamente el ambiente laboral.

Figura 3. Diagrama de bloques del proceso de dotación de personal



Fuente: elaboración propia, utilizando Visio.

2.5.1. Planeación del recurso humano

Para que el personal administrativo de CASVACHI R.L. identifique qué requerimientos aplicará a las personas que reclutará, se diseñaron perfiles de puesto para los diecinueve puestos actuales.

Adicionalmente, se elaboró un plan de recursos humanos, que ayudará a detectar las necesidades de recursos humanos que tenga la cooperativa.

2.5.1.1. Plan de recursos humanos

El presente plan se ha realizado con base en las necesidades de CASVACHI R.L. en el sector del recurso humano.

2.5.1.1.1. Introducción

El recurso humano es uno de los activos más importantes y esenciales para toda organización.

En la actualidad, la Cooperativa CASVACHI R.L se enfrenta a grandes retos internos y externos que la obliga a evolucionar para competir en un mercado competitivo.

Las organizaciones modernas confieren importancia a la implementación de herramientas para gestionar recurso humano. Una de ellas es el plan de recursos humanos.

2.5.1.1.2. Antecedentes

Cooperativa CASVACHI R.L. es una cooperativa agrícola cuyo objetivo primordial es apoyar y beneficiar a asociados y pobladores de Chiquimula que se dedican a la producción agropecuaria.

Hace 50 años, se desconocía la importancia del talento humano y su influencia sobre el rendimiento de una organización.

Dado que el crecimiento físico y de la reputación de la cooperativa se incrementó, aumentaron los puestos de trabajo. Contrataron más personal sin el apoyo de alguna herramienta técnica.

Los miembros del Consejo de administración han prestado atención al recurso humano, pero no le dieron la importancia que merece.

2.5.1.1.3. Delimitación

El plan de recursos humanos se implementará dentro de las instalaciones de cooperativa CASVACHI R.L.

2.5.1.1.4. Metas

- Detectar la necesidad de recurso humano que tenga la cooperativa en sus diferentes áreas de trabajo.
- Brindar apoyo técnico al encargado de la planeación de recursos humanos.

2.5.1.1.5. Objetivos

- Objetivo general

Detectar la necesidad de recurso humano en las distintas áreas de cooperativa CASVACHI R.L.

- Objetivos específicos
 - Determinar la cantidad de puestos disponibles dentro de la organización
 - Establecer acciones específicas a seguir para planear, de manera técnica, el recurso humano de la organización.

2.5.1.1.6. Acciones y límites

- Acciones
 - Identificar el puesto en donde hubo separación laboral que ahora estará disponible.
 - Indagar con el jefe inmediato del puesto disponible.
 - Investigar el funcionamiento del puesto.
 - En caso de ser necesario, proponer la creación de puesto de trabajo para tareas que no estén siendo cubiertas.

- Límites

En el caso de tener que realizar una inversión significativa, el consejo de administración podrá negarse a realizarla si no posee la disponibilidad de efectivo necesaria o si no es de su interés.

2.5.1.1.7. Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto a considerar para el plan de recursos humanos de CASVACHI R.L.

Tabla X. **Presupuesto plan de concientización**









Recursos a utilizar				
Tipo	Descripción	Cantidad	Costo unitario/día	Costo total
Humano	Gerente	1	Q100	Q100
	Subtotal			
Materiales/físicos	Impresiones	4	Q0,50	Q2,00
	Tinta	1	Q40,00	Q40,00
	Lapicero	1	Q2,00	Q2,00
	Computadora	1	-	-
Subtotal				Q44,00
Financiero	Recurso humano			Q100,00
	Recurso material			Q44,00
Total				Q144,00

Fuente: elaboración propia.

2.5.1.1.8. Cronograma

A continuación, se presenta el cronograma a seguir para el plan de recursos humanos de CASVACHI R.L.

Figura 4. Cronograma de plan de recursos humanos


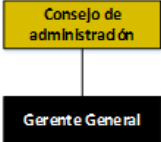
Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	agosto		
						22/07	29/07	5/08
1		identificar puesto de separación laboral	1 día	mar 30/07/19	mar 30/07/19			
2		Indagar con jefe de puesto disponible	1 día	mié 31/07/19	mié 31/07/19			
3		Investigar funcionamiento del puesto	1 día	jue 1/08/19	jue 1/08/19			
4		Propuesta	1 día	vie 2/08/19	vie 2/08/19			

Fuente: elaboración propia, utilizando Project.

2.5.1.2. Perfiles de puesto

Los perfiles de puesto diseñados cuentan con el nivel jerárquico, objetivo principal, requisitos académicos y de experiencia, competencias específicas, competencias organizacionales y otros requerimientos de cada uno de los puestos.

Figura 5. Gerente general


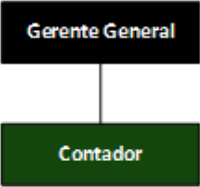
Perfil de puesto Cooperativa Agrícola de Servicios Varios, Chiquimula R.L.	
	
1. Descripción del puesto	
Nombre del puesto:	Gerente General
Jefe inmediato:	Consejo de Administración
Supervisado por:	Comisión de vigilancia
Puestos a su cargo:	Contador, auxiliar de contabilidad, cajero, encargado de inventarios, técnico pecuario, asistente administrativo, encargado de gasolinera y encargado de tiendas.
2. Ubicación organizacional	
 <pre> graph TD CA[Consejo de administración] --- GG[Gerente General] </pre>	
3. Objetivo principal del puesto	
Planificar, ejecutar, monitorear y controlar programas y proyectos de la Cooperativa, procurando el cumplimiento de los objetivos y resultados planteados; asegurando el cumplimiento de las responsabilidades encomendadas a las diferentes unidades de la Cooperativa y demás responsabilidades que establezca el Consejo de Administración de acuerdo con los estatutos, reglamentos y demás disposiciones de la Cooperativa.	
4. Indicador clave de evaluación de desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> • Productividad global y parcial. • Indicadores obtenidos por método de evaluación de desempeño. • Resultados de proyectos realizados. 	

Continuación de figura 5.

5. Requerimientos			
5.1 Académicos			
Educativo			
Nivel obligatorio:	Universitario.	Carrera:	Ingeniería Industrial o Lic. en Admón. De empresas.
Idiomas			
Inglés:	Si	Nivel:	Intermedio
Otros:	Ninguno	Nivel:	-
Experiencia			
Obligatoria:	Si	Cantidad:	1 año o mayor.
Puesto:	Administrativo, gerencia o similar.		
5.2 Competencias específicas del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de conflictos: Identificar y resolver las causas de cualquier conflicto o problema que se presente en la organización. • Liderazgo: Proponer cambios, ejemplo de actitudes en el ambiente laboral, inspirar confianza, actuar de manera eficiente y correcta. • Habilidades interpersonales: Habilidad para comunicarse con el personal de manera adecuada y con clientes y asociados en caso de ser necesario. 			
5.3 Competencias organizacionales			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de estatutos y políticas internas de Cooperativa CASVACHI R.L. • Conocimiento de concepto de mejora continua, círculo de Deming y estrategias organizacionales. 			
5.4 Otros requerimientos			
<ul style="list-style-type: none"> • Vivir en el departamento de Chiquimula. • Poseer vehículo propio. 			

Fuente: elaboración propia.

Figura 6. Contador



Perfil de puesto	
Cooperativa Agrícola de Servicios Varios, Chiquimula R.L.	
	
1. Descripción del puesto	
Nombre del puesto:	Contador
Jefe inmediato:	Gerente General
Supervisado por:	Gerente General
Puestos a su cargo:	Auxiliar de contabilidad
2. Ubicación organizacional	
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --- C[Contador] </pre>	
3. Objetivo principal del puesto	
<p>Registrar todas las transacciones y operaciones tanto contables como económicas y financieras realizadas por la institución, atendiendo requerimientos legales, normas técnicas y políticas internas, velando porque la información contable sea presentada de manera útil, confiable, oportuna y con relevancia suficiente, para la correcta toma de decisiones en la administración. Proponer estrategias para minimizar costos y obtener mejores resultados financieros.</p>	
4. Indicador clave de evaluación de desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> Indicadores obtenidos por método de evaluación de desempeño. 	

Continuación figura 6.

5. Requerimientos			
5.1 Académicos			
Educativo			
Nivel obligatorio:	Universitario (Pensum cerrado)	Carrera:	Auditoría.
Idiomas			
Inglés:	No	Nivel:	
Otros:	Ninguno	Nivel:	
Experiencia			
Obligatoria:	Si	Cantidad:	1 año o 6 meses.
Puesto:	Contador.		
5.2 Competencias específicas del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales: Relacionarse de buena manera con el resto de personal de la organización y con su personal subordinado. • Habilidad numérica: Tener capacidad para la operación matemática y el manejo sin errores de números en operaciones contables. • Facilidad de comunicación: Comunicar, tanto al Gerente como al Consejo de administración, la situación financiera actual de la organización. • Iniciativa: Proponer cambios para reducción de gastos e identificar la fuente de gastos altos. 			
5.3 Competencias organizacionales			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de estatutos y políticas internas de Cooperativa CASVACHI R.L. • Conocimiento de las leyes y normas que rigen el proceso contable en Guatemala según la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). • Conocimiento de leyes laborales según el Código de trabajo de Guatemala. 			
6.4 Otros requerimientos			
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno. 			

Fuente: elaboración propia.

Figura 7. Técnico pecuario


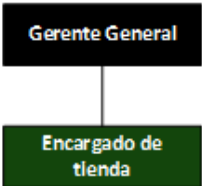
Perfil de puesto Cooperativa Agrícola de Servicios Varios, Chiquimula R.L.	
	
1. Descripción del puesto	
Nombre del puesto:	Técnico Pecuario
Jefe inmediato:	Gerente general
Supervisado por:	Gerente general
Puestos a su cargo:	Ninguno
2. Ubicación organizacional	
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --- TP[Técnico Pecuario] </pre>	
3. Objetivo principal del puesto	
Brindar asesoría agrícola y veterinaria a los asociados que posean producción pecuaria o agrícola, o según solicitud del asociado en materia que le competan al técnico.	
4. Indicador clave de evaluación de desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> Indicadores obtenidos por método de evaluación de desempeño. 	

Continuación figura 7.

5. Requerimientos			
5.1 Académicos			
Educativo			
Nivel obligatorio:	Universitario	Carrera:	Licenciatura en zootecnia.
Idiomas			
Inglés:	No	Nivel:	
Otros:	Ninguno	Nivel:	
Experiencia			
Obligatoria:	No	Cantidad:	6 meses o superior (Deseable).
Puesto:	Venta de productos agrícolas, producción pecuaria.		
5.2 Competencias específicas del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en producción pecuaria: Amplios conocimientos de producción de ganado bovino, porcino, avícola, etc. Conocimientos veterinarios de los mismos. • Facilidad de comunicación: Facilidad y habilidad al momento de comunicarse con los asociados. 			
5.3 Competencias organizacionales			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de estatutos y políticas internas de Cooperativa CASVACHI R.L. 			
5.4 Otros requerimientos			
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer vehículo propio. 			

Fuente: elaboración propia.

Figura 8. Encargado de tienda

Perfil de puesto	
Cooperativa Agrícola de Servicios Varios, Chiquimula R.L.	
	
1. Descripción del puesto	
Nombre del puesto:	Encargado de tienda
Jefe inmediato:	Gerente general
Supervisado por:	Gerente general
Puestos a su cargo:	Auxiliar 1 de tienda y Auxiliar 2 de tienda.
2. Ubicación organizacional	
 <pre> graph TD A[Gerente General] --- B[Encargado de tienda] </pre>	
3. Objetivo principal del puesto	
<p>Garantizar el logro de los objetivos organizacionales, en relación a las tiendas agropecuarias, realizando una gestión adecuada de las ventas de productos agropecuarios y veterinarios, brindando atención al cliente de calidad.</p>	

Continuación figura 8.

4. Indicador clave de evaluación de desempeño			
<ul style="list-style-type: none"> Indicadores obtenidos por método de evaluación de desempeño. 			
5. Requerimientos			
5.1 Académicos			
Educativo			
Nivel obligatorio:	Universitario (Pensum cerrado)	Carrera:	Ingeniería Industrial o Lic. en Admón. De empresas.
Idiomas			
Inglés:	No	Nivel:	
Otros:	Ninguno	Nivel:	
Experiencia			
Obligatoria:	No	Cantidad:	6 meses o mayor (Deseable).
Puesto:	Administrativo, Ventas.		
5.2 Competencias específicas del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> Habilidad numérica y administrativa: Habilidad para administrar inventarios y recursos financieros y humanos. Facilidad de comunicación: Habilidad para comunicarse fácilmente con compañeros y asociados en caso sea necesario. Servicio al cliente: Calidad en el trato hacia clientes y asociados. Eficiencia en brindar soluciones a conflictos. Conocimiento de ganadería y veterinaria: Conocimientos básicos de producción animal y productos utilizados en la misma. 			
5.3 Competencias organizacionales			
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de estatutos y políticas internas de Cooperativa CASVACHI R.L. 			
5.4 Otros requerimientos			
<ul style="list-style-type: none"> Ninguno. 			

Fuente: elaboración propia.

Figura 9. Encargado de gasolinera


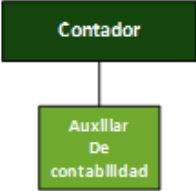


Continuación figura 9.

4. Indicador clave de evaluación de desempeño			
<ul style="list-style-type: none"> Indicadores obtenidos por método de evaluación de desempeño. 			
5. Requerimientos			
5.1 Académicos			
Educativo			
Nivel obligatorio:	Universitario	Carrera:	Ingeniería Industrial o Lic. en Admón. De empresas.
Idiomas			
Inglés:	Si	Nivel:	Intermedio
Otros:	Ninguno	Nivel:	
Experiencia			
Obligatoria:	Si	Cantidad:	1 año.
Puesto:	Administrativo, gerencia o similar.		
5.2 Competencias específicas del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> Habilidad numérica y administrativa: Habilidad para administrar inventarios y recursos financieros y humanos. Facilidad de comunicación: Habilidad para comunicarse fácilmente con compañeros y asociados en caso sea necesario. Servicio al cliente: Calidad en el trato hacia clientes y asociados. Eficiencia en brindar soluciones a conflictos. 			
5.3 Competencias organizacionales			
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de estatutos y políticas internas de Shell y Cooperativa CASVACHI R.L. 			
5.4 Otros requerimientos			
<ul style="list-style-type: none"> Residir en Chiquimula. 			

Fuente: elaboración propia.

Figura 10. **Auxiliar de contabilidad**


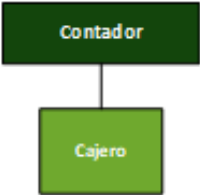
Perfil de puesto	
Cooperativa Agrícola de Servicios Varios, Chiquimula R.L.	
	
1. Descripción del puesto	
Nombre del puesto:	Auxiliar de contabilidad
Jefe inmediato:	Contador
Supervisado por:	Contador
Puestos a su cargo:	Ninguno.
2. Ubicación organizacional	
 <pre> graph TD A[Contador] --- B[Auxiliar De contabilidad] </pre>	
3. Objetivo principal del puesto	
<p>Controlar e informar sobre las cuentas por cobrar y créditos, con el fin de reducir el riesgo de incobrabilidad de las cuentas por cobrar, tanto de asociados como de clientes. Proporcionar información contable acertada a contador, asegurando la veracidad, confiabilidad y calidad de la información financiera.</p>	

Continuación figura 10.

4. Indicador clave de evaluación de desempeño			
<ul style="list-style-type: none"> Indicadores obtenidos por método de evaluación de desempeño. 			
5. Requerimientos			
5.1 Académicos			
Educativo			
Nivel obligatorio:	Universitario (Técnico)	Carrera:	Auditoría
Idiomas			
Inglés:	No	Nivel:	
Otros:	Ninguno	Nivel:	
Experiencia			
Obligatoria:	No	Cantidad:	6 meses o superior (Deseable).
Puesto:	Contabilidad		
5.2 Competencias específicas del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> Habilidad numérica y registro de datos: Habilidad para el manejo de datos numéricos e información de asociados y empleados. Facilidad de comunicación: Habilidad para comunicarse fácilmente con compañeros y asociados en caso sea necesario. Servicio al cliente: Calidad en el trato hacia clientes y asociados. Eficiencia en brindar soluciones a conflictos. 			
5.3 Competencias organizacionales			
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de estatutos y políticas internas de Cooperativa CASVACHI R.L. Conocimiento de leyes laborales según el Código de Trabajo de Guatemala. Conocimiento de leyes y normativas tributarias de Guatemala según SAT. 			
5.4 Otros requerimientos			
<ul style="list-style-type: none"> Ninguno. 			

Fuente: elaboración propia.

Figura 11. **Cajero**



Perfil de puesto	
Cooperativa Agrícola de Servicios Varios, Chiquimula R.L.	
	
1. Descripción del puesto	
Nombre del puesto:	Cajero
Jefe inmediato:	Contador
Supervisado por:	Contador y Gerente General
Puestos a su cargo:	Mensajero
2. Ubicación organizacional	
 <pre> graph TD A[Contador] --- B[Cajero] </pre>	
3. Objetivo principal del puesto	
<p>Velar por el cumplimiento de los pagos de combustible, productos agrícolas, manejo de caja chica y cobros por crédito a asociados. Asegura un servicio al cliente de calidad.</p>	
4. Indicador clave de evaluación de desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> Indicadores obtenidos por método de evaluación de desempeño. 	

Continuación figura 11.

5. Requerimientos			
5.1 Académicos			
Educativo			
Nivel obligatorio:	Diversificado	Carrera:	Perito Contador.
Idiomas			
Inglés:	No	Nivel:	
Otros:	Ninguno	Nivel:	
Experiencia			
Obligatoria:	No	Cantidad:	6 meses o mayor (Deseable)
Puesto:	Recepción o contabilidad.		
5.2 Competencias específicas del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad numérica y registro de datos: Habilidad para el manejo de datos numéricos e información de asociados y empleados. • Facilidad de comunicación: Habilidad para comunicarse fácilmente con compañeros y asociados en caso sea necesario. • Servicio al cliente: Calidad en el trato hacia clientes y asociados. Eficiencia en brindar soluciones a conflictos. 			
5.3 Competencias organizacionales			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de estatutos y políticas internas de Cooperativa CASVACHI R.L. 			
5.4 Otros requerimientos			
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno. 			

Fuente: elaboración propia.

Figura 12. Encargado de inventarios


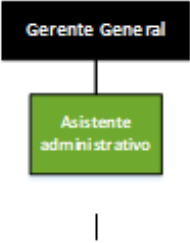
Perfil de puesto	
Cooperativa Agrícola de Servicios Varios, Chiquimula R.L.	
	
1. Descripción del puesto	
Nombre del puesto:	Encargado de inventarios
Jefe inmediato:	Contador
Supervisado por:	Contador y Gerente general
Puestos a su cargo:	Ninguno.
2. Ubicación organizacional	
 <pre> graph TD A[Contador] --- B[Encargado de inventarios] </pre>	
3. Objetivo principal del puesto	
<p>Monitorear y controlar la existencia de productos agropecuarios y de derivados de petróleo, tanto en tiendas agropecuarias como en gasolinera. Asegurar el correcto manejo de los productos y el aprovechamiento de los mismos.</p>	
4. Indicador clave de evaluación de desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores obtenidos por método de evaluación de desempeño. • Cantidad de productos vencidos. 	

Continuación figura 12.

5. Requerimientos			
5.1 Académicos			
Educativo			
Nivel obligatorio:	Universitario (Pensum cerrado)	Carrera:	Ingeniería Industrial o Lic. en Admón. De empresas.
Idiomas			
Inglés:	Si	Nivel:	Intermedio
Otros:	Ninguno	Nivel:	
Experiencia			
Obligatoria:	No	Cantidad:	6 meses o más (Deseable).
Puesto:	Administrativo, inventarios.		
5.2 Competencias específicas del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de manejo de inventarios: Conocimiento de métodos de manejo de inventarios, PEPS, UEPS, Método ABC, Punto de reorden y Cantidad económica de pedido. • Habilidad de negociación: Habilidad para negociar precios a proveedores para lograr los precios de compra más bajos posibles. • Habilidad para toma de datos y cálculos: Habilidad numérica y lógica para el control eficiente de inventarios y registro en software de datos. 			
5.3 Competencias organizacionales			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de estatutos y políticas internas de Cooperativa CASVACHI R.L. 			
5.4 Otros requerimientos			
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno. 			

Fuente: elaboración propia.

Figura 13. Asistente administrativo


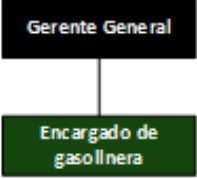
Perfil de puesto	
Cooperativa Agrícola de Servicios Varios, Chiquimula R.L.	
	
1. Descripción del puesto	
Nombre del puesto:	Asistente administrativo
Jefe inmediato:	Contador
Supervisado por:	Contador y Gerente General
Puestos a su cargo:	Ninguno
2. Ubicación organizacional	
 <pre> graph TD GG[Gerente General] --- AA[Asistente administrativo] </pre>	
3. Objetivo principal del puesto	
<p>Brindar apoyo a Gerencia en la administración de la organización en aspectos y en tareas específicas como mercadotecnia, control de activos fijos, organización de eventos propios de la Cooperativa y gestión y trámite de documentos legales y de asociados.</p>	
4. Indicador clave de evaluación de desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> Indicadores obtenidos por método de evaluación de desempeño. 	

Continuación figura 13.

5. Requerimientos			
5.1 Académicos			
Educativo			
Nivel obligatorio:	Universitario (Pensum Cerrado)	Carrera:	Ingeniería Industrial o Lic. en Admón. De empresas.
Idiomas			
Inglés:	No	Nivel:	
Otros:	Ninguno	Nivel:	
Experiencia			
Obligatoria:	No	Cantidad:	1 año o 6 meses (Deseable)
Puesto:	Administrativo, gerencia o similar.		
5.2 Competencias específicas del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> Habilidad numérica y registro de datos: Habilidad para el manejo de datos numéricos e información de asociados y empleados. Facilidad de comunicación: Habilidad para comunicarse fácilmente con compañeros y asociados en caso sea necesario. Facilidad de adaptación: Habilidad para adaptarse y suplir de manera eficiente a compañeros. 			
5.3 Competencias organizacionales			
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de estatutos y políticas internas de Cooperativa CASVACHI R.L. Conocimiento de leyes laborales según el Código de Trabajo de Guatemala. 			
5.4 Otros requerimientos			
<ul style="list-style-type: none"> Ninguno. 			

Fuente: elaboración propia.

Figura 14. Asistente de gasolinera


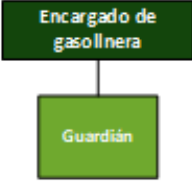
Perfil de puesto Cooperativa Agrícola de Servicios Varios, Chiquimula R.L.	
	
1. Descripción del puesto	
Nombre del puesto:	Asistente de gasolinera
Jefe inmediato:	Encargado de gasolinera
Supervisado por:	Encargado de gasolinera
Puestos a su cargo:	Mecánico, encargados de pista, operarios car-wash, auxiliar de pista.
2. Ubicación organizacional	
 <pre> graph TD A[Gerente General] --- B[Encargado de gasolinera] </pre>	
3. Objetivo principal del puesto	
Coordinar y organizar las acciones necesarias para el adecuado uso, resguardo y rentabilidad de los recursos financieros, humanos y tecnológicos de la gasolinera.	
4. Indicador clave de evaluación de desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> Indicadores obtenidos por método de evaluación de desempeño. 	

Continuación figura 14.

5. Requerimientos			
5.1 Académicos			
Educativo			
Nivel obligatorio:	Universitario (Pensum cerrado)	Carrera:	Ingeniería Industrial o Lic. en Admón. De empresas.
Idiomas			
Inglés:	No	Nivel:	
Otros:	Ninguno	Nivel:	
Experiencia			
Obligatoria:	No	Cantidad:	6 meses o superior (Deseable).
Puesto:	Administrativo, gerencia o similar.		
5.2 Competencias específicas del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad numérica y administrativa: Habilidad para administrar inventarios y recursos financieros y humanos. • Facilidad de comunicación: Habilidad para comunicarse fácilmente con compañeros y asociados en caso sea necesario. • Servicio al cliente: Calidad en el trato hacia clientes y asociados. Eficiencia en brindar soluciones a conflictos. 			
5.3 Competencias organizacionales			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de estatutos y políticas internas de Shell y Cooperativa CASVACHI R.L. 			
5.4 Otros requerimientos			
<ul style="list-style-type: none"> • Residir en Chiquimula. 			

Fuente: elaboración propia.

Figura 15. **Guardián**



Perfil de puesto	
Cooperativa Agrícola de Servicios Varios, Chiquimula R.L.	
	
1. Descripción del puesto	
Nombre del puesto:	Guardián
Jefe inmediato:	Encargado de gasolinera
Supervisado por:	Encargado de gasolinera
Puestos a su cargo:	Ninguno
2. Ubicación organizacional	
 <pre> graph TD A[Encargado de gasolinera] --- B[Guardián] </pre>	
3. Objetivo principal del puesto	
<p>Vigilar las instalaciones de cooperativa CASVACHI R.L. durante la noche, garantizando la seguridad de dichas instalaciones y de los empleados del turno nocturno.</p>	
4. Indicador clave de evaluación de desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> Indicadores obtenidos por método de evaluación de desempeño. 	

Continuación figura 15.

5. Requerimientos			
5.1 Académicos			
Educativo			
Nivel obligatorio:	Diversificado	Carrera:	Bachiller, perito o magisterio.
Idiomas			
Inglés:	No	Nivel:	
Otros:	Ninguno	Nivel:	
Experiencia			
Obligatoria:	Si	Cantidad:	6 meses o superior.
Puesto:	Guardián o seguridad personal.		
5.2 Competencias específicas del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y manejo de armas: Conocimiento y buen manejo de armas exclusivamente para protección del personal de la cooperativa y defensa personal. • Facilidad para mantenerse despierto: Permanecer activo y vigilando durante la noche. • Habilidad para registro: Control y registro de horarios de entrada del personal de gasolinera. 			
5.3 Competencias organizacionales			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de estatutos y políticas internas de Cooperativa CASVACHI R.L. 			
5.4 Otros requerimientos			
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno. 			

Fuente: elaboración propia.

Figura 16. Mensajero


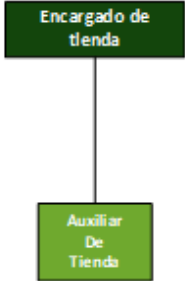
Perfil de puesto Cooperativa Agrícola de Servicios Varios, Chiquimula R.L.	
	
1. Descripción del puesto	
Nombre del puesto:	Mensajero
Jefe inmediato:	Cajero
Supervisado por:	Cajero y contador
Puestos a su cargo:	Ninguno
2. Ubicación organizacional	
 <pre> graph TD Cajero[Cajero] --- Mensajero[Mensajero] </pre>	
3. Objetivo principal del puesto	
Asegurar la pronta realización de depósitos y entrega de documentos y cartas a asociados.	
4. Indicador clave de evaluación de desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> Indicadores obtenidos por método de evaluación de desempeño. 	

Continuación figura 16.

5. Requerimientos			
5.1 Académicos			
Educativo			
Nivel obligatorio:	Diversificado	Carrera:	Bachiller, perito contador o magisterio.
Idiomas			
Inglés:	No	Nivel:	
Otros:	Ninguno	Nivel:	
Experiencia			
Obligatoria:	No	Cantidad:	6 meses o superior (Deseable).
Puesto:	Notificador, mecánico.		
5.2 Competencias específicas del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del área metropolitana y aledaños: Conocimiento de la ciudad de Chiquimula, así como sus aldeas y municipios aledaños. • Habilidad al conducir motocicleta: Habilidad para manejar motocicletas con el fin de evitar accidentes en nombre de la organización. • Conocimientos generales de mecánica de motocicleta: Conocimientos para resolver cualquier desperfecto mecánico de la motocicleta. • Facilidad de comunicación: Habilidad para relacionarse con socios y personas en general. Cordialidad y cortesía. 			
5.3 Competencias organizacionales			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de estatutos y políticas internas de Cooperativa CASVACHI R.L. • Informarse de los eventos de la organización y notas a entregar. 			
5.4 Otros requerimientos			
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno. 			

Fuente: elaboración propia.

Figura 17. Auxiliar de tienda



Perfil de puesto Cooperativa Agrícola de Servicios Varios, Chiquimula R.L.	
	
1. Descripción del puesto	
Nombre del puesto:	Auxiliar de tienda
Jefe inmediato:	Encargado de tienda
Supervisado por:	Encargado de tienda
Puestos a su cargo:	Ninguno.
2. Ubicación organizacional	
 <pre> graph TD A[Encargado de tienda] --- B[Auxiliar De Tienda] </pre>	
3. Objetivo principal del puesto	
Venta de productos agropecuarios y veterinarios, proporcionando un servicio de calidad al cliente con asesoramiento de los productos.	
4. Indicador clave de evaluación de desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> Indicadores obtenidos por método de evaluación de desempeño. 	

Continuación figura 17.

5. Requerimientos			
5.1 Académicos			
Educativo			
Nivel obligatorio:	Diversificado o universitario	Carrera:	Perito agrónomo. Zootecnista.
Idiomas			
Inglés:	No	Nivel:	
Otros:	Ninguno	Nivel:	
Experiencia			
Obligatoria:	No	Cantidad:	6 meses o mayor (Deseable).
Puesto:	Ventas.		
5.2 Competencias específicas del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> Facilidad de comunicación: Habilidad para comunicarse fácilmente con compañeros y asociados en caso sea necesario. Servicio al cliente: Calidad en el trato hacia clientes y asociados. Eficiencia en brindar soluciones a conflictos. Conocimiento de ganadería y veterinaria: Conocimientos básicos de producción animal y productos utilizados en la misma. 			
5.3 Otros requerimientos			
<ul style="list-style-type: none"> Ninguno. 			

Fuente: elaboración propia.

Figura 18. **Mecánico**


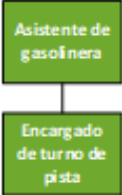
Perfil de puesto Cooperativa Agrícola de Servicios Varios, Chiquimula R.L.	
	
1. Descripción del puesto	
Nombre del puesto:	Mecánico
Jefe inmediato:	Asistente de Gasolinera
Supervisado por:	Asistente de gasolinera y encargado de gasolinera
Puestos a su cargo:	Ninguno
2. Ubicación organizacional	
 <pre> graph TD A[Asistente de gasolinera] --- B[Mecánico] </pre>	
3. Objetivo principal del puesto	
Asegurar la calidad en servicio de cambio de aceite y limpieza de filtros de automóviles y motocicletas.	
4. Indicador clave de evaluación de desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> Indicadores obtenidos por método de evaluación de desempeño. 	

Continuación figura 18.

5. Requerimientos			
5.1 Académicos			
Educativo			
Nivel obligatorio:	Técnico	Carrera:	Bachiller industrial o perito en mecánica automotriz.
Idiomas			
Inglés:	No	Nivel:	
Otros:	Ninguno	Nivel:	
Experiencia			
Obligatoria:	Si	Cantidad:	6 meses o superior.
Puesto:	Mecánico automotriz o de motocicletas		
5.2 Competencias específicas del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de comunicación: Habilidad para comunicarse fácilmente con compañeros y asociados en caso sea necesario. • Conocimientos básicos de mecánica automotriz y mecánica de motocicletas: Entendimiento básico de sistemas de fricción, uso de aceites multigrados, conocimiento en motores de dos y cuatro tiempos. 			
5.3 Competencias organizacionales			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de estatutos y políticas internas de Shell y Cooperativa CASVACHI R.L. 			
5.4 Otros requerimientos			
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno. 			

Fuente: elaboración propia.

Figura 19. Encargado de turno de pista



Perfil de puesto Cooperativa Agrícola de Servicios Varios, Chiquimula R.L.	
	
1. Descripción del puesto	
Nombre del puesto:	Encargado turno de pista
Jefe inmediato:	Auxiliar de gasolinera
Supervisado por:	Auxiliar de gasolinera y encargado de gasolinera
Puestos a su cargo:	Auxiliar de pista
2. Ubicación organizacional	
 <pre> graph TD A[Asistente de gasolinera] --- B[Encargado de turno de pista] </pre>	
3. Objetivo principal del puesto	
Brindar un servicio de calidad a los clientes de la gasolinera, realizando sus labores de manera eficiente y con excelente atención al cliente.	
4. Indicador clave de evaluación de desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> Indicadores obtenidos por método de evaluación de desempeño. 	

Continuación figura 19.

5. Requerimientos			
5.1 Académicos			
Educativo			
Nivel obligatorio:	Diversificado	Carrera:	Bachiller, perito contador o magisterio.
Idiomas			
Inglés:	No	Nivel:	
Otros:	Ninguno	Nivel:	
Experiencia			
Obligatoria:	No	Cantidad:	6 meses (Deseable).
Puesto:	Ventas, despacho de combustible.		
5.2 Competencias específicas del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente: Calidad en el servicio al cliente y asociados. • Habilidades numéricas: Habilidad para el conteo de efectivo y cuadro de caja. 			
5.3 Competencias organizacionales			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de estatutos y políticas internas de Shell y de Cooperativa CASVACHI R.L. • Conocimientos de normas de seguridad en gasolineras. 			
5.4 Otros requerimientos			
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno. 			

Fuente: elaboración propia.

Figura 20. Operario *car wash*



Perfil de puesto	
Cooperativa Agrícola de Servicios Varios, Chiquimula R.L.	
	
1. Descripción del puesto	
Nombre del puesto:	Operario de Car-wash.
Jefe inmediato:	Asistente de gasolinera.
Supervisado por:	Asistente de gasolinera y encargado de gasolinera.
Puestos a su cargo:	Ninguno.
2. Ubicación organizacional	
 <pre> graph TD A[Asistente de gasolinera] --- B[Operarios de Car-Wash] </pre>	
3. Objetivo principal del puesto	
Brindar un lavado de carros y motocicletas de calidad con excelente servicio al cliente.	
4. Indicador clave de evaluación de desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> Indicadores obtenidos por método de evaluación de desempeño. 	

Continuación figura 20.

5. Requerimientos			
5.1 Académicos			
Educativo			
Nivel obligatorio:	Básico	Carrera:	Secundaria.
Idiomas			
Inglés:	No	Nivel:	
Otros:	Ninguno	Nivel:	
Experiencia			
Obligatoria:	No	Cantidad:	6 meses o superior (Deseable).
Puesto:	Lavado de autos.		
5.2 Competencias específicas del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente: Calidad en el trato hacia clientes y asociados. • Facilidad de comunicación: Habilidad para comunicarse fácilmente con compañeros y asociados en caso sea necesario. 			
5.3 Competencias organizacionales			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de estatutos y políticas internas de Cooperativa CASVACHI R.L. 			
5.4 Otros requerimientos			
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno. 			

Fuente: elaboración propia.

Figura 21. Conserje



Perfil de puesto	
Cooperativa Agrícola de Servicios Varios, Chiquimula R.L.	
	
1. Descripción del puesto	
Nombre del puesto:	Conserje
Jefe inmediato:	Asistente administrativo
Supervisado por:	Gerente general
Puestos a su cargo:	Ninguno
2. Ubicación organizacional	
 <pre> graph TD A[Asistente administrativo] --- B[Conserje] </pre>	
3. Objetivo principal del puesto	
Asegurar la limpieza y la buena presentación de las instalaciones administrativas de Cooperativa CASVACHI R.L.	
4. Indicador clave de evaluación de desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> Indicadores obtenidos por método de evaluación de desempeño. 	

Continuación figura 21.

5. Requerimientos			
5.1 Académicos			
Educativo			
Nivel obligatorio:	Básico.	Carrera:	Básico.
Idiomas			
Inglés:	No	Nivel:	
Otros:	Ninguno	Nivel:	
Experiencia			
Obligatoria:	No	Cantidad:	Ninguna.
Puesto:			
5.2 Competencias específicas del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad: Motivado, activo y que tenga iniciativa de limpiar, aunque no se lo digan. • Responsable: Cumplimiento de labores diarias. 			
5.3 Competencias organizacionales			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de estatutos y políticas internas de Cooperativa CASVACHI R.L. 			
5.4 Otros requerimientos			
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno. 			

Fuente: elaboración propia.

Figura 22. Auxiliar de pista

Perfil de puesto Cooperativa Agrícola de Servicios Varios, Chiquimula R.L.	
	
1. Descripción del puesto	
Nombre del puesto:	Auxiliar de pista
Jefe inmediato:	Encargado de pista
Supervisado por:	Encargado de pista y auxiliar de gasolinera
Puestos a su cargo:	Ninguno
2. Ubicación organizacional	
 <pre> graph TD A[Encargado de turno de pista] --- B[Auxiliares de pista] </pre>	
3. Objetivo principal del puesto	
Brindar un servicio de calidad a los clientes de la gasolinera, realizando sus labores de manera eficiente y con excelente atención al cliente.	
4. Indicador clave de evaluación de desempeño	
Indicadores obtenidos por método de evaluación de desempeño.	

Continuación figura 22.

5. Requerimientos			
5.1 Académicos			
Educativo			
Nivel obligatorio:	Diversificado	Carrera:	Bachiller, perito contador o magisterio.
Idiomas			
Inglés:	No	Nivel:	
Otros:	Ninguno	Nivel:	
Experiencia			
Obligatoria:	No	Cantidad:	6 meses (Deseable).
Puesto:	Ventas, despacho de combustible.		
5.2 Competencias específicas del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente: Calidad en el servicio al cliente y asociados. • Habilidades numéricas: Habilidad para el conteo de efectivo y cuadro de caja. 			
5.3 Competencias organizacionales			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de estatutos y políticas internas de Shell y de Cooperativa CASVACHI R.L. • Conocimientos de normas de seguridad en gasolineras. 			
5.4 Otros requerimientos			
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno. 			

Fuente: elaboración propia.

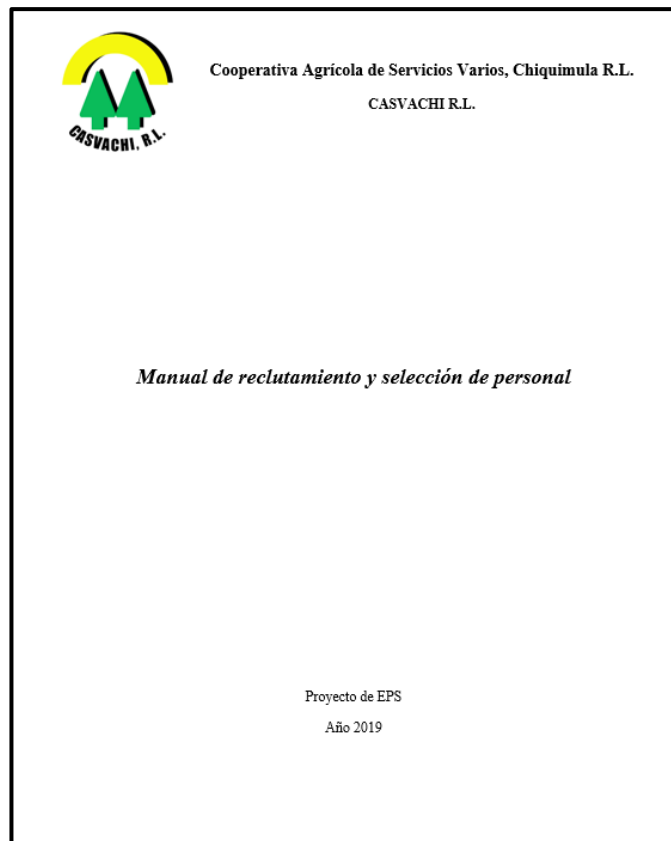
2.5.2. Reclutamiento y selección

Para seleccionar y reclutar, correctamente, al personal, se diseñó un manual de reclutamiento y selección de personal que contiene los elementos necesarios para que el personal administrativo de CASVACHI R.L. pueda realizar estas tareas eficientemente.


2.5.2.1. Manual de reclutamiento y selección

A continuación, se presenta el manual de reclutamiento y selección de CASVACHI R.L.


Figura 23. **Manual de reclutamiento y selección**




Continuación figura 23.

	
Cooperativa CASVACHI R.L. Manual de reclutamiento y selección de personal	
Índice	
Contenido	
Índice	2
1. Introducción	4
2. Objetivo del manual	5
3. Definición de términos	6
3.1 Reclutamiento de personal	6
3.2 Selección de personal	6
3.3 Currículo	6
3.4 Diagrama de flujo	6
4. Procedimiento de reclutamiento de personal	7
4.1 Identificación de vacante	7
4.2 Requisición de personal	7
4.3 Definición de fuente de reclutamiento	7
4.3.1 Reclutamiento interno	7
4.3.2 Reclutamiento externo	7
4.4 Pasos para procedimiento de inducción	9
5. Procedimiento de selección de personal	10
5.1 Verificación de papelería	10
5.2 Verificación de requisitos de papelería	10
5.3 Calificación de currículo	10
5.4 Selección de mejores candidatos según punteo	11

Continuación figura 23.

	
Cooperativa CASVACHI R.L.	
Manual de reclutamiento y selección de personal	
5.5 Test psicométrico y entrevista preliminar	12
5.6 Puntuación de entrevista y test psicométrico	13
5.7 Simulación de caso laboral	14
5.8 Pasos para procedimiento de selección de personal.....	14
6. Diagramas de flujo	15
6.1 Diagrama de flujo de procedimiento de reclutamiento.....	15
6.2 Diagrama de flujo del procedimiento de selección	16

Continuación figura 23.



Cooperativa CASVACHI R.L.
Manual de reclutamiento y selección de personal


1. Introducción

Toda organización, desde el inicio de sus labores, se ve en la necesidad de recurrir a la contratación de personal. Contratar personal nuevo debe ser un procedimiento meticuloso y bien planificado, con el fin de seleccionar al empleado ideal, tanto para la empresa como para el puesto de trabajo. El éxito de una contratación de personal nuevo depende completamente del aspecto técnico del procedimiento y del personal a cargo del mismo.

La contratación de personal consta de dos distintos procedimientos: reclutamiento y selección de personal. Ambos poseen la misma importancia y deben llevarse a cabo con base en una estructura técnica, que facilite el desarrollo del procedimiento y promueva la transparencia del mismo.

En el presente documento se detallan los pasos a seguir por el empleado, a cargo de las nuevas contrataciones, para realizar exitosamente tanto el procedimiento de reclutamiento de los postulantes como el de selección de la persona idónea para el puesto vacante. Adicionalmente, cuenta con diagramas de flujo, con la finalidad de dar al empleado encargado de contratar personal una vista más gráfica y acertada de los pasos que debe realizar.


Continuación figura 23.

	<p style="text-align: center;">Cooperativa CASVACHI R.L. Manual de reclutamiento y selección de personal</p>
---	---

2. Objetivo del manual

Estandarizar el procedimiento de contratación de personal, ofreciendo una guía al gerente general, tanto textual como gráfica, de los pasos a seguir para realizar con éxito tanto el reclutamiento de postulantes como la selección de la persona idónea para ocupar el puesto vacante, brindando instrucciones precisas sobre cómo proceder si se dan casos específicos en el procedimiento de reclutamiento y selección.

Continuación figura 23.



Cooperativa CASVACHI R.L.

Manual de reclutamiento y selección de personal

3. Definición de términos

3.1 Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal conforma un conjunto de actividades que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un procedimiento mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende cubrir.

3.2 Selección de personal

Es un procedimiento mediante el cual una empresa o una entidad que reemplaza al área de recursos humanos de una compañía se encarga de elegir, entre los postulantes al puesto, a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo.


3.3 Currículo

El currículo o curriculum vitae es la principal herramienta de presentación que define profesionalmente. Es la expresión clara y concisa de datos personales, formación, experiencia profesional y valores añadidos adaptados al puesto solicitado.


3.4 Diagrama de flujo

Es un diagrama que describe un procedimiento. Se usan ampliamente en numerosos campos para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procedimientos que suelen ser complejos en diagramas claros y fáciles de comprender.

Continuación figura 23.

	<p>Cooperativa CASVACHI R.L. Manual de reclutamiento y selección de personal</p>
<p>4. Procedimiento de reclutamiento de personal</p>	
<p>El procedimiento de reclutamiento de personal consta del anuncio de la vacancia de un puesto, con la finalidad de atraer postulantes idóneos para dicho puesto. Este procedimiento deberá ser llevado a cabo por el personal administrativo de la Cooperativa CASVACHI R.L., constando este de diversos procedimientos a realizar.</p>	
<p>4.1 Identificación de vacante</p>	
<p>El primer paso para el procedimiento de reclutamiento es la definición del puesto disponible dentro de la organización. Así mismo, se debe determinar los requisitos que el nuevo postulante debe tener para optar al puesto. Para esto es imperativo utilizar el perfil de puesto de dicha vacante.</p>	
<p>4.2 Requisición de personal</p>	
<p>Posteriormente, es necesaria la aprobación de la contratación por parte del Consejo de administración. Para dicha aprobación, será necesaria la presentación de la necesidad de nuevo personal por parte del Gerente General ante dicho Consejo en la reunión más cercana.</p>	
<p>4.3 Definición de fuente de reclutamiento</p>	
<p>Posterior a la identificación de la vacante, es necesario definir si el reclutamiento a realizarse será de manera interna o externa.</p>	
<p>4.3.1 Reclutamiento interno</p>	
<p>Es el reclutamiento que se realiza dentro de la misma organización, con empleados propios de la misma. Es utilizada como medio de promoción, para un empleado con desempeño destacado, o como transferencia a otro sector de la organización o una combinación de ambas.</p>	
<p>Si el reclutamiento será interno, se deberá seleccionar al candidato que merece ser ascendido o transferido con base en su rendimiento y tiempo dentro de la organización.</p>	
<p>4.3.2 Reclutamiento externo</p>	
<p>Es el reclutamiento que se realiza al exterior de la organización, ya sea mediante el personal designado de la administración de recursos humanos o mediante otra empresa tercera dedicada al</p>	

Continuación figura 23.



Cooperativa CASVACHI R.L.

Manual de reclutamiento y selección de personal

reclutamiento y selección de personal. Para este reclutamiento es necesario seguir un procedimiento diferente al interno.

4.3.2.1 Consulta de archivos internos de postulantes

Postulantes con iniciativa deben tener prioridad en la contratación. Para realizar este paso, es necesario consultar el archivo de solicitudes de empleo de la Cooperativa para identificar a posibles prospectos que llenen los requisitos y expectativas del puesto vacante. Si se encuentra un postulante que llene los requisitos, se procede a realizarle el procedimiento de selección. Si no pasa el procedimiento o no se encuentra postulante idóneo para el puesto, se debe realizar una convocatoria para la vacante.

4.3.2.2 Diseño y publicación de convocatoria

Se debe realizar con un diseño llamativo para los postulantes, que cuente con la información necesaria para atraer a los prospectos idóneos para el puesto vacante. Para el diseño de la convocatoria debe detallarse 5 aspectos esenciales.

- Definir la organización.
- Describir el puesto disponible.
- Detallar los requisitos y si son necesarios o deseables.
- Describir lo que se ofrece para el nuevo empleado.
- Indicaciones de presentación de currículo y solicitud de empleo.

4.3.2.3 Solicitud de empleo


Todo postulante deberá presentarse a las oficinas administrativas con su hoja de vida, donde se tenga pruebas físicas de diplomados o cursos recibidos y números de contacto de experiencias anteriores.

Para la recepción de dicha hoja de vida o currículo, el postulante deberá llenar la solicitud de empleo. De no llenarse, no se tomará en cuenta al momento de la selección. Toda la papelería será recibida por el Cajero de la Cooperativa para su posterior traslado al encargado del reclutamiento.

Continuación figura 23.

Pasos para procedimiento de inducción		
Procedimiento: reclutamiento de personal		No. De pasos: 8
Encargado: Gerente		Apoyo: Unidades necesarias
Descripción		
Procedimiento que comprende los pasos a seguir para reclutar a nuevos prospectos para un puesto.		
Objetivos		
Permitir al gerente el rápido reclutamiento de prospectos para un puesto.		
Determinar el encargado de cada uno de los pasos para la realización del procedimiento		
Pasos	Descripción	Responsable
1	Identificación de plaza disponible	Gerente general
2	Solicitud de aprobación al Consejo	
3	Definir fuente de reclutamiento	
4	Consulta en archivo de solicitud de empleo	
5	Diseño y publicación de convocatoria	
6	Proporcionar solicitud de empleo a postulantes	
7	Recepción de papelería	Cajero
8	Traslado de solicitud a gerente	

Continuación figura 23.



Cooperativa CASVACHI R.L.

Manual de reclutamiento y selección de personal

5. Procedimiento de selección de personal

La selección del candidato idóneo para cubrir el puesto vacante y el éxito que este tenga al momento de desempeñar sus funciones depende directamente del procedimiento que se realizó para seleccionarlo. Es por esto, que dicho procedimiento debe realizarse de la manera más técnica y estándar posible, pues esto permitirá la transparencia y eficiencia de la selección del candidato. Este procedimiento consta de una serie de pasos a seguir, los cuales permitirán ir disminuyendo cada vez más el número de candidatos, hasta encontrar al más indicado para el puesto.

5.1 Verificación de papelería

Como primer paso se debe verificar que toda la papelería solicitada se encuentre en orden. Los documentos que el postulante debe presentar son:

- Currículo u hoja de vida.
- Antecedentes penales, con no más de un mes de antigüedad.
- Antecedentes policíacos, con no más de un mes de antigüedad.
- Solicitud de empleo completada (Proporcionada por Cooperativa CASVACHI R.L.).

5.2 Verificación de requisitos de papelería

Posterior a la verificación de la papelería, se debe revisar que en la misma se cumplan los requisitos para poder participar en el procedimiento de selección. Los requisitos que debe cumplir son:

- Debe carecer de antecedentes, tanto penales como policíacos.
- Haber llenado la solicitud de empleo por completo y datos verídicos.


Si el candidato no cumple los requisitos de antecedentes, la papelería no se almacena.

5.3 Calificación de currículo

El siguiente paso es la calificación del currículo por parte del encargado del procedimiento de selección de personal. Este debe asegurarse que el currículo cumpla con los siguientes requisitos antes de proceder a calificarlo:

- El currículo debe cumplir los requisitos planteados en el perfil de puesto de la vacante para la que opta el candidato.

Continuación figura 23.



Cooperativa CASVACHI R.L.

Manual de reclutamiento y selección de personal

• La experiencia laboral planteada en el currículum del postulante debe ser comprobable, con números de referencia de antiguos trabajos.

Si el postulante no cumple los requisitos del currículum o de experiencia, se almacena la papelería para una futura vacante.

Una vez verificados estos requisitos, se procede a puntuar el currículum de la siguiente manera:

Puntuación	
Experiencia solicitada	30
Grado académico solicitado	30
Diplomados o cursos que confirmen conocimientos requeridos	20
Grado académico superior al solicitado	10
Experiencia mayor a la solicitada	10
Total	100


Si el postulante no cuenta con la totalidad de los requisitos, se debe puntuar proporcionalmente lo que posee con lo que se requiere. Ejemplo:

Puntuación				
Campos	Requerido	Postulante	Puntuación ideal	Puntuación postulante
Experiencia solicitada	2 años en programación	2 años en programación	30	30
Grado académico solicitado	Maestría en Tecnologías de la información	Ingeniería en Ciencias y sistemas	30	20
Conocimientos requeridos	Lenguajes programación: Cobol, Pascal, C y C++	Diploma en C++ y C	20	10
Grado académico superior al solicitado		No	10	0
Experiencia mayor a la solicitada		1 año más en programación	10	10
Total			100	70

5.4 Selección de mejores candidatos según puntaje

Luego de haber calificado los currículos de los postulantes, se deben seleccionar los currículos con los 5 mejores puntajes para proceder a la siguiente fase del procedimiento de selección. La papelería de los postulantes que no se encuentren entre los mejores 5 pero que tengan un puntaje mayor a 60 se deberá almacenar en un archivo temporal, al cual se recurrirá en el caso que los 5 mejores no pasen las pruebas del test psicométrico y entrevista.

Continuación figura 23.



Cooperativa CASVACHI R.L.

Manual de reclutamiento y selección de personal

5.5 Test psicométrico y entrevista preliminar

En este paso, se citará a los candidatos a las oficinas administrativas y se evaluará la personalidad de cada uno de los postulantes mediante el Test de Cleaver. Se les proporcionará el test en una hoja con instrucciones, la cual deben llenar por completo.

Posterior a su culminación se realizará la entrevista preliminar por parte del encargado de selección de personal. El encargado de la entrevista abrirá la charla con un saludo y comenzará pidiéndole al candidato que le cuente sobre él. Luego, se referirá a las competencias y conocimientos que el postulante dice tener en su CV, preguntándole sobre las mismas.

Nota: La entrevista la realizará el Consejo de Administración para los cargos administrativos de importancia, como puestos gerenciales y puestos intermedios (encargados, contador, etc.).

Por último, deberá de realizar las mismas 5 preguntas a los entrevistados, las cuáles serán:

- 1. Pregunta:** *“¿Por qué estás buscando trabajo?”* en el caso que el postulante no haya trabajado aún, o *“¿Por qué dejaste tu antiguo trabajo?”* si el postulante ya tiene experiencia laboral.

En el caso de la primera pregunta, el candidato debe resaltar su deseo de avance y de trabajar para la organización. En el caso de la segunda pregunta, el postulante no debe hablar mal de sus antiguos compañeros o jefes. Si lo hace, también lo hará de la organización cuando sea despedido o renuncie, por lo que no es lo ideal.


- 2. Pregunta:** *“¿Cuál es tu mayor defecto?”*

Con esta pregunta interesa la capacidad de asumir errores propios y la aceptación de sugerencias/críticas por parte del candidato. Es importante que el postulante no de respuestas comunes como “Soy muy perfeccionista” o “Me estreso si algo no sale bien”, esto indicaría que no está siendo sincero, pues es lo que la mayoría sugiere que se diga en una entrevista de trabajo.

- 3. Pregunta:** *“¿Cuáles son tus pretensiones salariales?”*

En esta pregunta interesan dos respuestas:

Continuación figura 23.



Cooperativa CASVACHI R.L.

Manual de reclutamiento y selección de personal

- Si el candidato no se coloca un monto específico, pues cree que necesita más información del puesto o está enfocado en metas.
- Si la pretensión salarial del candidato está por debajo o igual de lo que se tiene planeado pagarle. Si pretende ganar más de lo que se tiene capacidad de pagarle, hay que llegar a un acuerdo o eliminarlo de la lista de postulantes.

4. Pregunta: “Háblame de algún error que hayas cometido en tu vida, ¿cómo reaccionaste? Y ¿cómo lo solucionaste?”.

En esta pregunta interesa el tipo de error (si fue uno demasiado grande, hay que tomarlo en cuenta de forma negativa), la capacidad de resolver errores y su forma de reaccionar ante estas situaciones. Preferible que sea enfocado al ambiente laboral.

5. Pregunta: “¿Por qué deberíamos contratarlo a usted y no a otros candidatos?”.

En esta pregunta interesa la confianza del postulante en sí mismo y lo que tiene que ofrecer para la cooperativa. Puede y debe destacar sus competencias, habilidades, experiencias, etc.


5.6 Puntuación de entrevista y test psicométrico

Para realizar este paso, primero se debe interpretar los resultados del test de Cleaver de los candidatos y puntuarlos con la distribución de puntos que se presenta a continuación:

Selección de personal	
Distribución de puntos de postulantes	
Resultados de test psicométrico	40
Entrevista (total)	60
Presentación	5
Desarrollo	5
Pregunta 1	10
Pregunta 2	10
Pregunta 3	10
Pregunta 4	10
Pregunta 5	10
Total	100

Es importante resaltar que la puntuación de los postulantes la hará el mismo encargado de realizar la entrevista, ya sea el encargado de personal para puestos operativos, como el Consejo de Administración para puestos gerenciales y mandos intermedios.

Continuación figura 23.



Cooperativa CASVACHI R.L.

Manual de reclutamiento y selección de personal

Si únicamente un candidato tiene más de 60 puntos, se procede a la contratación. En el caso que sean varios con más de 60 puntos, se podrá decidir si se contrata al de mejor puntaje o se realiza la simulación.

5.7 Simulación de caso laboral

Esta medida se utilizará si dos o más candidatos tienen más de 60 puntos y el Consejo no pueda decidir entre los candidatos con mejor puntaje.

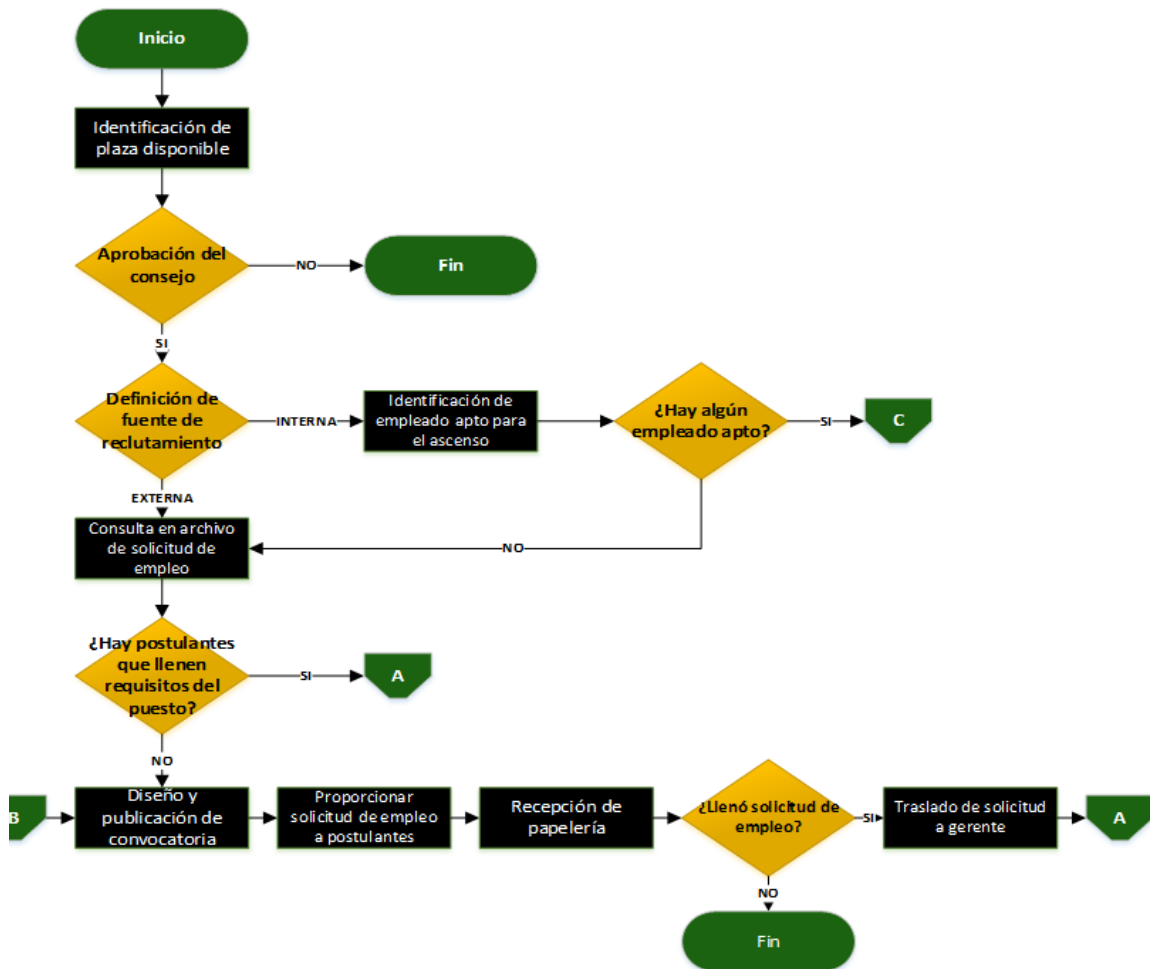
Para llevar a cabo este procedimiento de selección, se citará a los dos mejores postulantes nuevamente en las oficinas administrativas y se le explicará un problema relacionado con el puesto para el que está optando y se le preguntará como lo resolvería. El postulante que responda de mejor manera será el seleccionado. En el caso que varios respondan de manera similar, el que muestre mayor dominio del tema será el seleccionado para el puesto.

5.8 Pasos para procedimiento de selección de personal

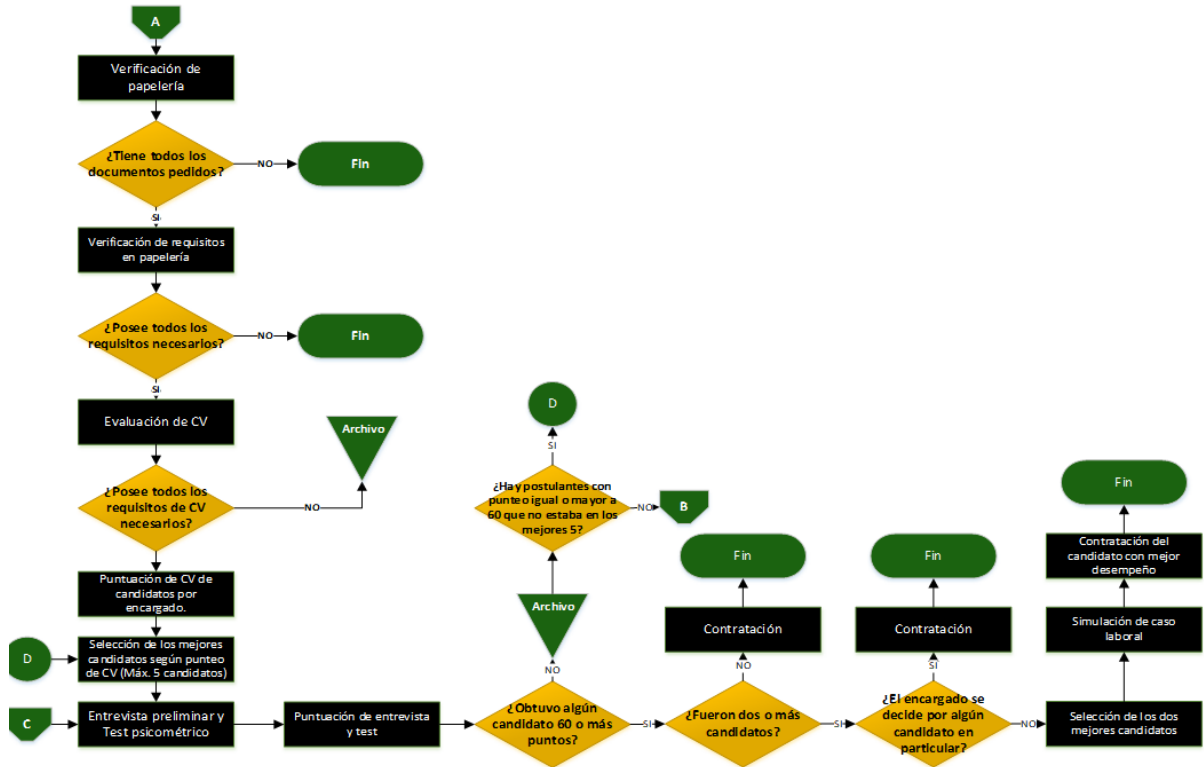
Pasos para procedimiento de inducción		
Procedimiento: Selección de personal		No. De pasos: 8
Encargado: Gerente		Apoyo: Unidades necesarias
Descripción		
Procedimiento que comprende los pasos a seguir para seleccionar al candidato ideal para el puesto.		
Objetivos		
Permitir al gerente una selección basada en la capacidad y experiencia del candidato.		
Determinar el encargado de cada uno de los pasos para la realización del procedimiento		
Pasos	Descripción	Responsable
1	Verificación de papelería de documentos pedidos	Gerente general
2	Verificación de requisitos descritos en perfil de puesto	
3	Evaluación de CV	
4	Puntuación de CV	
5	Selección de los mejores candidatos por puntaje CV	
6	Entrevista preliminar y test psicométrico	
7	Puntuación de entrevista y test	
8	Contratación del mejor candidato	

Continuación figura 23.

Flujograma de procedimiento de reclutamiento



Continuación figura 23.




Fuente: elaboración propia, empleando Visio.

2.5.2.2. Solicitud de empleo

El procedimiento de reclutamiento requiere que el postulante llene una solicitud de empleo donde aporta información útil para que la empresa tome la decisión pertinente.

Figura 24. Solicitud de empleo

SOLICITUD DE EMPLEO							
Puesto solicitado		Fecha		Título Universitario		Universidad	
				<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No			
<small>Favor llenar con letra de molde. Todos los campos son necesarios. La información aquí brindada es para uso exclusivo de Cooperativa CASVACHI R.L.</small>				Sueldo Mensual Deseado		Indique carrera:	
DATOS PERSONALES							
Nombre completo					Edad		Sexo (M o F)
Domicilio				Contacto			
Dirección (Municipio, colonia, barrio, etc.)				Celular		Correo electrónico	
Vive con <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo <input type="checkbox"/>				Fecha de Nacimiento			
Personas que dependen de usted <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Conyugue <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>				Estado Civil			
				<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro			
DOCUMENTACIÓN							
CUI				Licencia de conducir			
				<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		Tipo	
DATOS FAMILIARES (Si falleció algún familiar, especifique en observaciones)							
Ocupación del padre				Observaciones			
Ocupación de la madre				Observaciones			
Ocupación de hermanos				Observaciones			
Ocupación de hijos				Observaciones			
ESCOLARIDAD							
NOMBRE DE CENTRO EDUCATIVO		AÑO DE GRADUACIÓN		OBSERVACIONES:(RECONOCIMIENTOS, DIPLOMADOS, ETC.)			
				Primaria			
				Básico			
				Diversificado			
				Universitario (Indique carrera en observaciones)			
				Posgrado (Indique la especialidad en observaciones)			
¿Está usted estudiando actualmente?				Especifique:			
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No							
Debo constar que mis respuestas son verídicas y acepto el uso de mi información personal por parte de cooperativa CASVACHI R.L. para procesos administrativos							
Firma							

Fuente: elaboración propia, utilizando Excel.

2.5.3. Contratación de personal

El contrato debe cumplir con las estipulaciones del Código de Trabajo de Guatemala, por ello, se diseñó un formato de contrato laboral que cumple con estos requisitos.

2.5.3.1. Contrato laboral

Un contrato de trabajo es un vínculo jurídico laboral que une a un empleador o patrono y empleado en una relación de trabajo, con derechos y obligaciones para ambos, reguladas en Guatemala por el Código de Trabajo.

Este formato facilita la personalización del contrato para cada nuevo empleado contratado, únicamente sustituyendo los datos de cada parte, tanto del empleador o patrono (en caso de CASVACHI R.L. el presidente del Consejo de administración) y el empleado.

Figura 25. Formato de contrato laboral

COOPERATIVA AGRÍCOLA DE SERVICIOS VARIOS, CHIQUIMULA (CASVACHI) R.L.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

(Nombres y apellidos de presidente de consejo de administración) de *(edad)* de edad, *(género)*, *(estado civil)*, *(nacionalidad)*, vecino del municipio de Chiquimula con Documento Personal de Identificación número ~~(XXXX XXXXX XXXX)~~ extendido por el Registro Nacional de las Personas de *(lugar de extensión de DPI)* actuando en representación de Cooperativa CASVACHI R.L., ubicada en 8ª avenida 1-86 zona 1, Chiquimula, Chiquimula y *(Nombres y apellidos del trabajador)* de *(edad)* de edad, *(género)*, *(estado civil)*, *(nacionalidad)*, vecino del municipio de *(Lugar de residencia)*, con Documento Personal de Identificación número ~~(XXXX XXXXX XXXX)~~ extendido por el Registro Nacional de las Personas de *(lugar de extensión de DPI)*, con residencia en *(Dirección completa de residencia del trabajador)*, Quienes en lo sucesivo nos denominaremos **EMPLEADOR Y TRABAJADOR**, respectivamente, consentimos en celebrar el presente **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: La relación de trabajo inicia el día *(día de inicio de trabajo)*, del mes de *(mes)*, del año *(año)*.

SEGUNDA: El trabajador prestará los servicios siguientes: *(Indicar los servicios que el trabajador se obliga a prestar, especificando si es posible las características)*.

TERCERA: Los servicios serán prestados en *(indicar dirección exacta donde se prestará el servicio)*.

CUARTA: La duración del presente contrato es por **TIEMPO INDEFINIDO**, pudiendo suspender el contrato individual de trabajo parcialmente, de conformidad con los artículos 66 y 67 del Código de Trabajo de Guatemala, y totalmente, de conformidad con los artículos 68 y 69 del Código de Trabajo de Guatemala

QUINTA: La jornada ordinaria de trabajo será de *(Cantidad de horas de trabajo efectivo al día)* horas diarias y de *(Cantidad de horas de trabajo efectivo a la semana)* horas a la semana, siendo una jornada *(Tipo de jornada)*: de las *(Hora de entrada)* a las *(hora de salida a descanso)* y de las *(hora de ingreso de descanso)* a las *(hora de salida de trabajo)*, excepto el día sábado que será de las *(Hora de entrada)* a las *(hora de salida de trabajo)* para completar las *(Total de horas semanales a trabajar)*.

SEXTA: El salario será de *(Cantidad a pagar)* mensual, más Bonificación Incentivo de *(Cantidad de Bonificación e incentivo)* y le será pagada en efectivo cada quincena en *(Lugar de pago)*.

SÉPTIMA: Las horas extra, el séptimo día y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126 y 127 del Código de Trabajo.

OCTAVA: Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.

NOVENA: El presente contrato se suscribe en *(Municipio)*, el día *(día)* del mes de *(Mes)* del año *(año)*.

Continuación figura 25.

ESTIPULACIONES: El trabajador se compromete a cumplir con las obligaciones que estipula el artículo 63 del Código de Trabajo y el Reglamento interno de Cooperativa CASVACHI R.L. El trabajador también se compromete a acatar las prohibiciones de conformidad con el artículo 64 del Código de Trabajo.

Nombre del trabajador
Firma o impresión digital del trabajador

Nombre del presidente del consejo de admón.
Firma del Empleador

Fuente: elaboración propia.

2.5.4. Inducción y capacitación

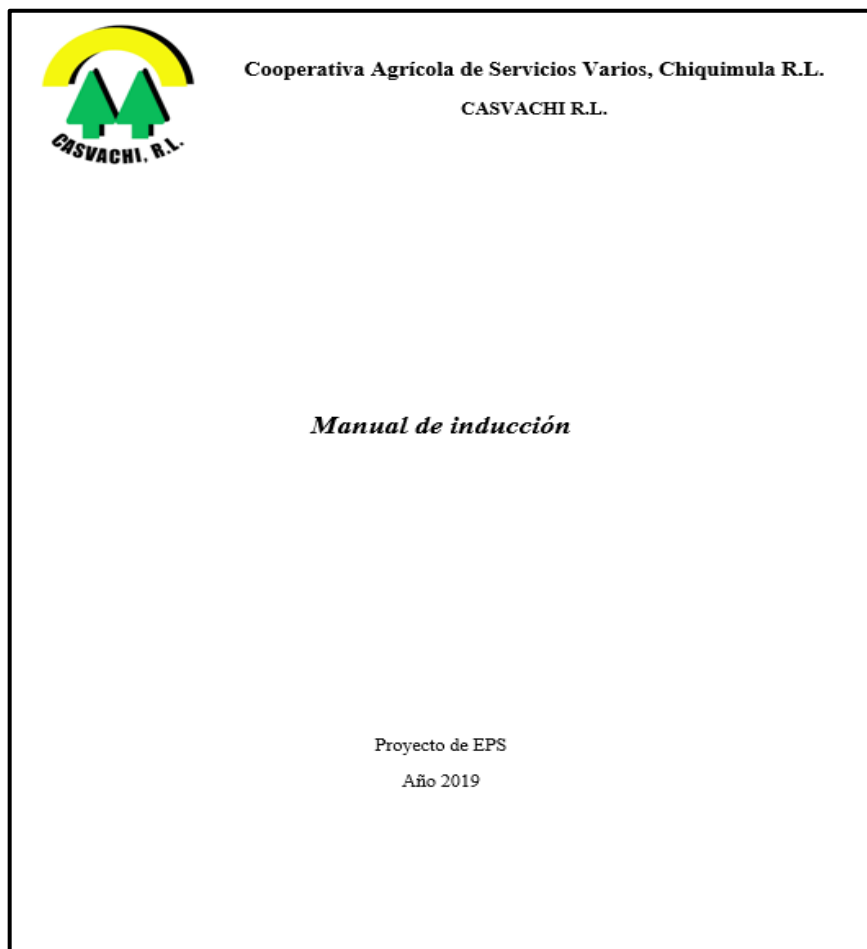
El procedimiento de inducción busca orientar al nuevo empleado dentro de la organización y la capacitación, preparar y capacitar al empleado para la correcta realización de sus labores.

2.5.4.1. Manual de inducción


Para que el personal recién contratado sea productivo en el menor tiempo posible, se debe facilitar su adaptación mediante la inducción, tanto a la nueva organización como a su nuevo puesto de trabajo.

Por este motivo, se elaboró un manual de inducción con todos los aspectos importantes que el nuevo empleado debe de conocer para desempeñarse de buena manera dentro de la organización.


Figura 26. **Manual de inducción**



Continuación figura 26.

	
Cooperativa CASVACHI R.L.	
Manual de inducción	
Índice	
Contenido	
Índice.....	2
1. Introducción.....	4
2. Bienvenida.....	5
3. Reseña histórica.....	6
4. Presentación.....	7
4.1 Nuestro logotipo.....	7
4.2 Información básica.....	7
Oficinas administrativas, tienda 1 y gasolinera.....	7
Tienda 2.....	8
5. Propósito y estructura de la organización.....	8
5.1 Misión.....	8
5.2 Visión.....	8
5.3 Reglamentos internos.....	8
5.4 Estructura organizacional.....	8
5.4.1 Asamblea General.....	10
5.4.2 Consejo de administración.....	10
5.4.3 Comisión de vigilancia.....	10
5.4.4 Comité de educación.....	10
6. Procedimiento de inducción.....	11

Continuación figura 26.



Cooperativa CASVACHI R.L.

Manual de inducción

1. Introducción

El manual de inducción tiene como finalidad proporcionar la información necesaria para que el nuevo empleado de Cooperativa CASVACHI R.L. conozca más sobre la organización y pueda sentirse a gusto con el puesto de trabajo y el ambiente laboral lo más pronto posible. Se pretende ayudar al nuevo integrante de la Cooperativa a comprender sus nuevas tareas y realizarlas de manera eficiente, con ayuda de su jefe inmediato superior y compañeros de trabajo.

En este documento se presenta información ordenada que es considerada necesaria para el desarrollo de las funciones del nuevo empleado. El encargado de personal debe proveer, adicional al presente documento, información de importancia para el empleado, así como presentar a sus compañeros de trabajo para facilitar las relaciones interpersonales dentro de la organización.

Continuación figura 26.

Cooperativa CASVACHI R.L.

Manual de inducción

2. Bienvenida

Estimado(a) compañero(a), de parte de todo el personal de Cooperativa CASVACHI R.L. y del Consejo de Administración, se le da la bienvenida a la organización. Este manual ha sido elaborado con la finalidad de brindarle información básica y esencial sobre la identidad de CASVACHI, por lo que se le suplica lo lea completamente.

Al integrarse como nuevo miembro de la cooperativa, se está confiando en usted y en su capacidad para ser parte de un equipo y poder trabajar con los miembros de este. El objetivo es proporcionarle el apoyo necesario para que usted se sienta a gusto con sus nuevos compañeros y facilitarle el aprendizaje de información esencial, tanto de la organización como de su puesto de trabajo.

En CASVACHI creemos firmemente que le éxito de una organización recae en su personal. Por tanto, su trabajo, esfuerzo, dedicación y compromiso son y serán siempre esenciales para la cooperativa. Hoy que empiezas a ser parte de esta organización, te exhortamos a sumarte a las acciones de CASVACHI R.L. con responsabilidad, disciplina, dedicación y entusiasmo.

Continuación figura 26.

Cooperativa CASVACHI R.L.

Manual de inducción

3. Reseña histórica

Un grupo de agricultores residentes en Chiquimula, que se encontraban asociados a la Cooperativa CARSVO, R.L. de Teculután, Zacapa, formaron un grupo pre-cooperativo en el año de 1960 con la intención de organizarse finalmente como Cooperativa con la finalidad de apoyar la actividad agropecuaria predominante a la que se dedicaban sus miembros.

El 10 de abril de 1969 se fundó la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios “Chiquimula” de Responsabilidad Limitada de conformidad con las leyes vigentes y sus primeros estatutos fueron aprobados por el Ministerio de Economía, Dependencia del Estado que tenía a su cargo la supervisión de las cooperativas a través de la superintendencia de Bancos. Se rige por la ley General de Cooperativas (Decreto Legislativo No. 82-78) y su reglamento (Acuerdo Gubernativo No. M. De E. 7-79), así como sus estatutos reformados el 30 de julio de 1989. La entidad está sujeta a fiscalización del Estado a través de la Inspección General de Cooperativas (INGECOP).

La Cooperativa fue fundada por 34 agricultores, desde sus inicios ha enfocado su crecimiento en la producción y comercialización de hortalizas y venta de insumos agropecuarios, seguidamente gracias a la visión de algunos socios fundadores, adquirió un inmueble que alberga una estación de expendio de combustibles y lubricantes.

Continuación figura 26.

Cooperativa CASVACHI R.L.

Manual de inducción

4. Presentación

La Cooperativa Agrícola de Servicios Varios, Chiquimula, Responsabilidad Limitada (CASVACHI R.L.) es una institución sin fines de lucro y con proyección social, con el objeto de desarrollar, ejecutar, supervisar y evaluar actividades relacionadas con la producción agropecuaria, industrialización, transporte, almacenaje, compraventa, distribución y servicios de los productos propios de la región, con la finalidad de promover el mejoramiento social y económico de sus socios, mediante la realización de planes, programas y proyectos diversos.

En la actualidad, CASVACHI cuenta con 3 dependencias, siendo dos de ellas tiendas agrícolas y una gasolinera de la reconocida marca "SHELL".

4.1 Nuestro logotipo

El logo de nuestra institución está formado por los dos pinos verdes, símbolo internacional del cooperativismo que representa la naturaleza; un ~~semi~~-arco amarillo, que representa el sol y un futuro brillante. Debajo de todo, nuestras siglas, identificando nuestra organización.


4.2 Información básica

Oficinas administrativas, tienda 1 y gasolinera.

8va avenida y 2da calle esquina, zona 1, Chiquimula, Chiquimula.

Tel. 7942-0101

Continuación figura 26.



Cooperativa CASVACHI R.L.

Manual de inducción

Tienda 2.
15-80, 3ª calle, Chiquimula, Chiquimula.
Tel. 7942-5981

5. Propósito y estructura de la organización

5.1 Misión

Institución sin fines de lucro que ofrece solidez, experiencia de seguridad y confianza en la intermediación de productos derivados del petróleo y productos agropecuarios, a través de un servicio personalizado enfocado a brindar excelencia. Adaptándose a las necesidades a sus asociados, y procurando el desarrollo de la región.

5.2 Visión

Ser una de las mejores cooperativas de servicios varios de la región, convirtiéndose en la impulsadora para beneficio de sus asociados agricultores de la región, brindándoles la mejor intermediación de servicios buscando nuevos clientes y asociados para consolidar a la cooperativa en una estructura competitiva.

5.3 Reglamentos internos

Para conocer a fondo el funcionamiento de la cooperativa, se le proporcionará un documento con los estatutos internos de la organización.

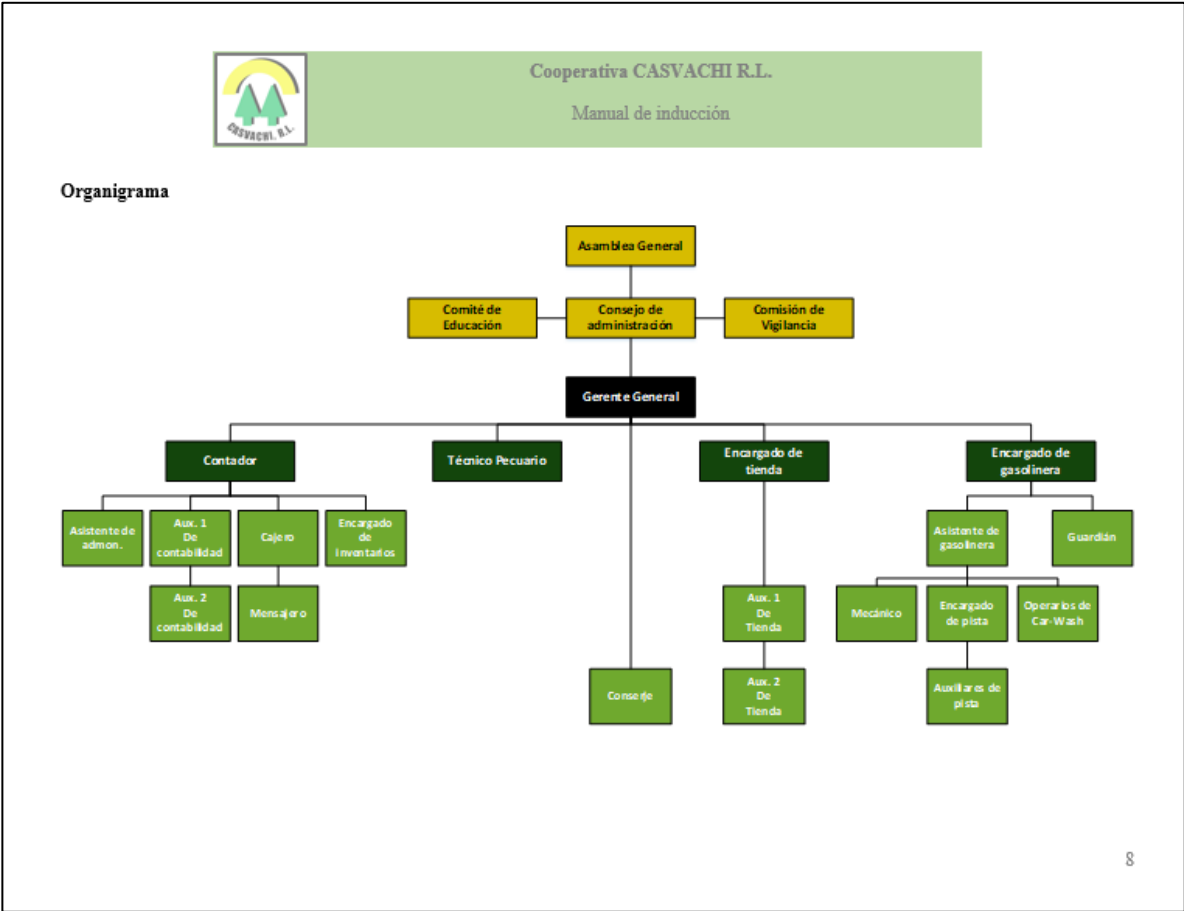
5.4 Estructura organizacional

Cooperativa CASVACHI se conforma de sus empleados y sus socios, siendo dichos socios el motivo de existencia de la cooperativa.


El organigrama muestra una representación de la división de trabajo, indicando los cargos existentes en la organización. A continuación, se presenta el organigrama de Cooperativa CASVACHI R.L. y un resumen de las funciones de las comisiones dentro del mismo.

7

Continuación figura 26.



Continuación figura 26.

	Cooperativa CASVACHI R.L.
Manual de inducción	
5.4.1 Asamblea General	
<p>La Asamblea General se realiza una vez cada año y es conformada por todos los socios de la cooperativa. En ella se deciden los socios representantes para cada una de las comisiones. Es la máxima autoridad dentro de la organización.</p>	
5.4.2 Consejo de administración	
<p>El Consejo de administración es el órgano administrativo de la cooperativa. Está conformado por cinco miembros y la duración del mandato de cada uno de los miembros es de dos años.</p>	
5.4.3 Comisión de vigilancia	
<p>La comisión de vigilancia es el órgano encargado del control y fiscalización de la cooperativa. Está integrada por tres miembros electos en la Asamblea general, cuyo mandato tiene duración de un año.</p>	
5.4.4 Comité de educación	
<p>El comité de educación es el encargado de establecer programas de educación cooperativa y recreacional del establecimiento. Está conformada por tres miembros, cuyo mandato tiene duración de dos años.</p>	

Continuación figura 26.

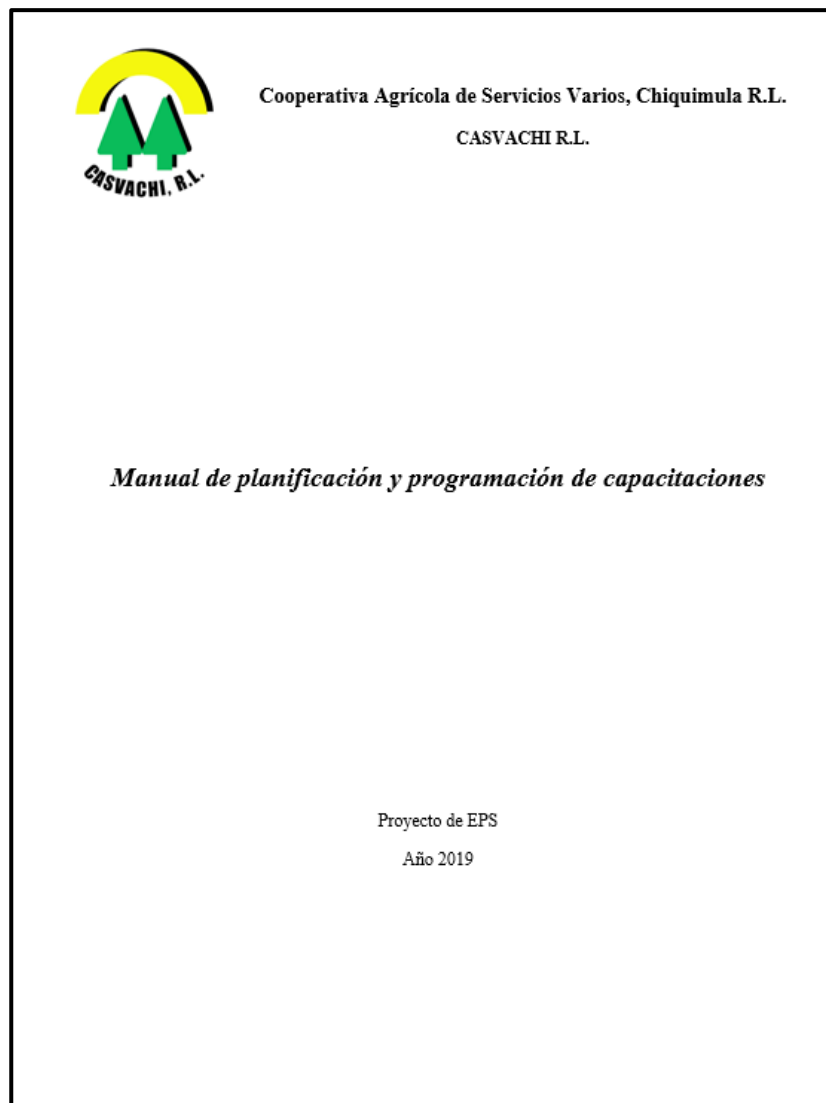
Pasos para procedimiento de inducción		
Procedimiento: Inducción de personal		No. De pasos: 12
Encargado: Gerente general		Apoyo: Unidades necesarias
Descripción		
Procedimiento que comprende los pasos a seguir para dar la inducción pertinente al personal nuevo.		
Objetivos		
Permitir al nuevo colaborador una rápida incorporación a su puesto de trabajo.		
Lograr que el nuevo personal se familiarice con la organización y sus objetivos.		
Pasos	Descripción	Responsable
1	Bienvenida general a nuevo colaborador.	Gerente general
2	Entrega de manual de inducción.	
3	Entrega de reglamento y estatutos internos de CASVACHI.	
4	Entrega de perfil de puesto a desempeñar.	
5	Explicación de organigrama de organización.	
6	Recorrido por el lugar.	
7	Presentación a jefe inmediato superior.	
8	Explicación de días de pago.	
9	Presentación a compañeros de trabajo.	
10	Explicación de funciones del puesto y tareas.	
11	Información sobre turnos, horarios, etc.	
12	Información sobre normas y comportamientos.	

Fuente: elaboración propia.


2.5.4.2. Manual de planificación y programación de capacitaciones

Este manual permite al personal administrativo ejecutar capacitaciones exitosas para el resto del personal operativo de CASVACHI R.L.


Figura 27. **Manual de planificación y programación de capacitaciones**



Continuación figura 27.

	
Cooperativa CASVACHI R.L. Manual de planificación y programación de capacitación	
Índice	
Contenido	
Índice.....	2
1. Introducción.....	4
2. Objetivo del manual.....	5
3. Definición de términos.....	6
3.1 Planificación.....	6
3.2 Programación.....	6
3.3 Capacitación.....	6
3.4 Capacitación inductiva.....	6
3.5 Capacitación preventiva.....	6
3.6 Capacitación correctiva.....	6
3.7 Capacitación para el trabajo.....	6
4. Planificación de capacitación.....	7
4.1 Diagnóstico de las necesidades.....	7
4.2 Definición de objetivos.....	7
4.3 Definición del tipo de capacitación.....	7
4.3.1 Capacitación inductiva.....	7
4.3.2 Capacitación preventiva.....	8
4.3.3 Capacitación correctiva.....	8
4.3.4 Capacitación para el trabajo o desarrollo de carrera.....	8
4.4 Definición de los medios a implementar.....	8
4.5 Desarrollo de la capacitación.....	9

Continuación figura 27.


	<p style="text-align: center;">Cooperativa CASVACHI R.L. Manual de planificación y programación de capacitación</p>
---	--

1. Introducción

El manual de capacitación tiene como finalidad proporcionar información básica y esencial para la programación y planificación de capacitaciones para el personal operativo y administrativo. El procedimiento de capacitación es de vital importancia para toda organización, pues es necesario el refuerzo de los conocimientos en torno a temas de importancia.

En este documento se presenta, de manera ordenada, el procedimiento que el encargado de personal deberá de seguir para llevar a cabo la planificación y programación de las capacitaciones antes mencionadas. Además, se proponen una serie de temas de interés a reforzar en los empleados de la Cooperativa CASVACHI como propuesta para los temas de la capacitación a planificar por el encargado del personal.

Continuación figura 27




Cooperativa CASVACHI R.L.

Manual de planificación y programación de capacitación

2. Objetivo del manual

Brindar información técnica necesaria que permita al encargado de personal elaborar un plan de capacitación que cubra las necesidades de los empleados de Cooperativa CASVACHI, proponiendo las herramientas adecuadas para su desarrollo y los temas de mayor importancia.

Continuación figura 27.



Cooperativa CASVACHI R.L.

Manual de planificación y programación de capacitación

3. Definición de términos

3.1 Planificación

Es el procedimiento de establecer metas, así como los medios para lograrlas. Establecimiento del curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar objetivos y metas.

3.2 Programación

Consiste en la organización, de pasos ordenados a realizar, en un espacio de tiempo.

3.3 Capacitación

Es el procedimiento educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

3.4 Capacitación inductiva

Es la capacitación orientada a facilitar el ingreso de un nuevo empleado a una organización y promover el rápido aprendizaje de sus nuevas funciones.

3.5 Capacitación preventiva

Es la capacitación que se enfoca en prever y prevenir los cambios que se producen en el desempeño del personal, por diversos factores como deterioro de destrezas, falta de motivación, etc.


3.6 Capacitación correctiva

Este tipo de capacitación está orientada a corregir los problemas en el desempeño de los empleados.

3.7 Capacitación para el trabajo

Es la capacitación orientada a desarrollar destrezas necesarias para el puesto que determinado empleado desempeña dentro de la organización.

Continuación figura 27.



Cooperativa CASVACHI R.L.

Manual de planificación y programación de capacitación

4. Planificación de capacitación

4.1 Diagnóstico de las necesidades

El primer paso para diseñar un plan de capacitación es la detección de las necesidades del personal. Estas necesidades pueden ser observadas por el jefe inmediato superior o por el supervisor del área. Sin embargo, la evaluación de desempeño es la que indicará con mayor certeza las necesidades de capacitación del equipo de trabajo o del empleado en singular.

4.2 Definición de objetivos

Como segundo paso es necesario definir qué es lo que se desea lograr con las capacitaciones. El tipo de capacitación a implementar está estrechamente relacionado con el tipo de objetivo que se plantee en este paso.

Ejemplo de objetivo:

Mejorar el desempeño de los empleados de la gasolinera en relación al servicio al cliente final, corrigiendo aspectos de falta de interés y motivación, detectados por encargado de gasolinera y en evaluación del desempeño.

4.3 Definición del tipo de capacitación


En este paso se debe identificar el tipo de capacitación que se desea implementar. Los tipos de capacitaciones son:

- Capacitación inductiva.
- Capacitación preventiva.
- Capacitación correctiva.
- Capacitación para el trabajo.

4.3.1 Capacitación inductiva

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador en general como a su ambiente.

Continuación figura 27.



Cooperativa CASVACHI R.L.

Manual de planificación y programación de capacitación

Normalmente se desarrolla como parte del procedimiento de selección de personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

4.3.2 Capacitación preventiva

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo una estrecha relación al procedimiento de desarrollo empresarial.

4.3.3 Capacitación correctiva

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”, en tal sentido, su fuente original de información es la evaluación de desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

4.3.4 Capacitación para el trabajo o desarrollo de carrera


Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orienta a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

4.4 Definición de los medios a implementar

A continuación, es necesario definir el medio que se utilizará para dar la capacitación. El medio más utilizado es el de la conferencia, dónde el conferencista da una exposición sobre el tema y, posterior a la exposición, se atienden dudas y se intercambian ideas con los oyentes.

Continuación figura 27.



Cooperativa CASVACHI R.L.

Manual de planificación y programación de capacitación

La conferencia puede, preferentemente, reforzarse con medios visuales y físicos como:

- Diapositivas
- Videos
- Folletos
- Trifoliales, etc.

4.5 Desarrollo de la capacitación

La capacitación debe ser preparada con anterioridad por el expositor, proporcionando información necesaria y definiendo el tipo de herramientas a utilizar para la misma. Se debe comunicar el plan de capacitación a los empleados que la recibirán con anticipación.

4.6 Temas propuestos de capacitación

Los temas propuestos para capacitación son:

- Cooperación y trabajo en equipo.
- Calidad en el servicio al cliente.
- Empuje, decisión y motivación.
- Comunicación y solución de conflictos.
- Tipos de clientes y clientes conflictivos.

4.7 Evaluación de la capacitación


Se evalúan los resultados del plan, los pros y los contras del mismo, y se analiza lo que no se ha hecho bien, para mejorarlo en el futuro. Para ello, realizamos un procedimiento de evaluación en el que analizaremos la relación causa-efecto entre las acciones impartidas y la mejora del rendimiento, seguridad y satisfacción laboral en la organización.

Para saber si una capacitación fue exitosa, se deben evaluar cuatro aspectos:

4.7.1 Reacción

En este nivel se mide la reacción que tienen los participantes ante las acciones del plan de capacitación.

Continuación figura 27.



Cooperativa CASVACHI R.L.

Manual de planificación y programación de capacitación

4.7.2 Aprendizaje Este segundo nivel trata de evaluar ese aprendizaje, para lo que será necesario tener bien definidos los objetivos específicos.

4.7.3 Conducta Se define conducta como la medida en que ha ocurrido un cambio en el comportamiento del participante como consecuencia de haber asistido a las acciones del plan.

4.7.4 Resultados En este nivel, se evalúan los resultados finales obtenidos como consecuencia de la impartición del plan de capacitación.

5. Programación de capacitación

Una vez planificada la capacitación, es necesario programar la ejecución de la capacitación de acuerdo a los horarios de los empleados. Se debe de buscar un horario adecuado para el empleado que necesita la capacitación, de preferencia que no interfiera con su horario laboral.

Si se va a realizar una capacitación, se debe dar previo aviso a la misma, mediante una notificación por el jefe inmediato superior o por el mismo encargado del personal. La notificación podrá ser verbal o escrita y debe aclarar el horario y la fecha a realizar la capacitación.

Al momento de realizar la capacitación, los empleados deben firmar de asistido a dicha capacitación. Si algún empleado no se presenta, se le hará una llamada de atención por escrito, ya que cualquier capacitación es de carácter obligatorio.

Fuente: elaboración propia.

2.5.5. Desarrollo y retención de personal

La contratación de personal nuevo es un procedimiento importante, pues influye directamente en la productividad de las organizaciones. Sin embargo, el desarrollo del personal actual y su retención es igual de importante en la productividad.

Además, al retener el personal y permitir su desarrollo en la institución, se reducen los gastos por reclutamiento de nuevo personal y se cuenta con mano de obra cada vez más eficiente y productiva.

2.5.5.1. Método de evaluación de desempeño

Para que el personal se desarrolle, es necesario medir y evaluar su desempeño en su puesto de trabajo. Para ello, se diseñó un método de evaluación de desempeño que permita a la administración de CASVACHI R.L. evaluar a sus empleados imparcialmente.

2.5.5.1.1. Programación de la evaluación

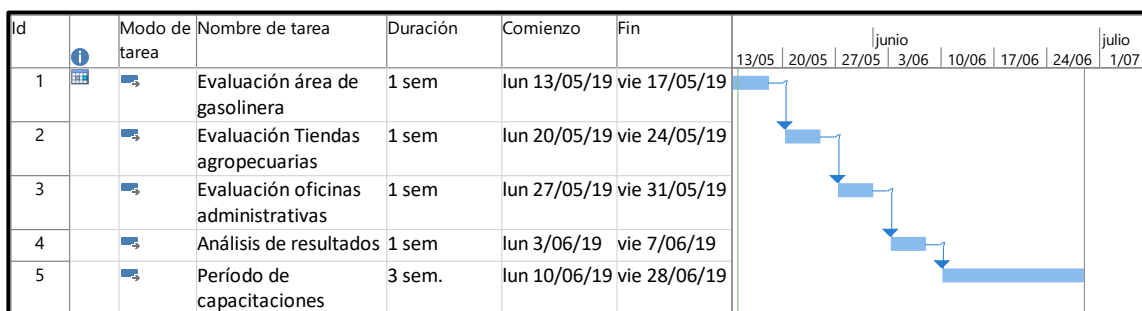
Las evaluaciones del desempeño se deben realizar semestralmente, ya que debe de evaluarse los efectos de las capacitaciones brindadas, con el fin de tener información sobre el desempeño de los empleados y realizar las mejoras pertinentes a las capacitaciones.

El período recomendado para evaluar a los empleados es de seis meses para que los empleados tengan tiempo de poner en práctica lo aprendido en las capacitaciones y no interrumpir con tanta frecuencia sus labores.

El encargado de personal deberá planificar semestralmente las evaluaciones del desempeño y presentar el plan de evaluación y el plan de capacitación al Gerente general para su aprobación. Las capacitaciones deberán de ser programadas y planificadas de acuerdo con el “Manual de planificación y programación de capacitaciones”.

A continuación, se presenta un ejemplo de la programación de evaluación del desempeño:

Figura 28. Diagrama de Gantt de evaluación de desempeño



Fuente: elaboración propia, utilizando Microsoft Project.

2.5.5.1.2. Notificación a los empleados

Antes de la evaluación del desempeño, se le debe notificar de manera verbal o escrita al personal por evaluar y al jefe inmediato superior, para que estén enterados de la evaluación y organicen sus labores del día.


La evaluación del desempeño no será usada para implementar castigos, despidos y otra consecuencia negativa, sino para brindar capacitación al evaluado si fallara en algún aspecto.

2.5.5.1.3. Herramientas de evaluación del desempeño

- Autoevaluación

Se entregará al empleado para que se autoevalúe sobre distintos aspectos como motivación, valoración, conocimientos del puesto y productividad.

Figura 29. Autoevaluación del desempeño

AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
Nombre del empleado:				
Puesto que desempeña:				
Fecha:				
Indicaciones: Coloque una "X" donde usted se ubique según cada criterio presentado.				
Escala de valores: 1=Muy en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=De acuerdo, 4=Muy de acuerdo				
Criterios	1	2	3	4
1. Me siento motivado para realizar mi trabajo cada día.				
2. Me siento valorado por mis compañeros de trabajo y mi jefe.				
3. Recibo reconocimiento por las responsabilidades que asumo.				
4. Siempre sé cuál es mi función y las tareas que tengo que hacer.				
5. Tengo una sensación de logro en mi trabajo.				
6. Me siento identificado y comprometido con la organización.				
7. Mis conocimientos son suficientes para el puesto que tengo.				
8. Soy productivo la mayoría del tiempo.				
9. Me gusta trabajar en equipo.				
10. Colaboro con las metas que tiene la organización				


Fuente: elaboración propia.

- Evaluación del desempeño mediante elección forzada

Esta herramienta obliga al evaluador a seleccionar dos frases: una frase seleccionada deberá ser la que más identifique al empleado y la otra la que menos identifique al empleado.

Este método evita el efecto halo, el cuál es un sesgo cognitivo, que consta de la generalización errónea a partir de una sola característica de una persona. Es decir, permite que la evaluación sea lo más neutral posible. Esta evaluación será entregada al jefe inmediato superior del empleado a evaluar y se le proporcionarán las instrucciones de la evaluación.

Figura 30. Evaluación del desempeño mediante elección forzada

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO												
Método de elección forzada												
Nombre del empleado:												
Puesto que desempeña:												
Fecha:												
Instrucciones: A continuación se le presentan varios bloques de cuatro enunciados cada uno. Marque con una "X" el enunciado que más se apega al comportamiento del empleado en la columna "+" y con otra "X" el que menos se apega al empleado en la columna "-". Solo puede utilizar dos "X" por bloque.												
Nota: Siempre debe de haber una "X" en cada columna.												
Desempeño				Motivación								
Enunciados Bloque 1				N	+	-	Enunciados Bloque 4			N	+	-
Presenta producción elevada				1			Buena presentación y puntualidad			13		
Realiza sus funciones correctamente				2			Se esmera en el servicio			14		
Comete muchos errores				3			Es lento y demorado			15		
No puede trabajar bajo presión				4			No desea hacer su trabajo			16		
Desempeño				Compañerismo								
Enunciados Bloque 2				N	+	-	Enunciados Bloque 5			N	+	-
No sabe que hacer en ocasiones				5			Acepta críticas constructivas			17		
Dificultad para tomar decisiones				6			Puede trabajar en equipo			18		
Es ordenado y organizado				7			Nunca aporta ideas o sugerencias			19		
Buen trato a los clientes				8			No brinda ayuda cuando se le pide			20		
Desempeño				Actitud								
Enunciados Bloque 3				N	+	-	Enunciados Bloque 5			N	+	-
Ya presenta disminución en producción				9			Presenta muchas quejas			21		
Interrumpe constantemente el trabajo				10			Se muestra o ha mostrado hostil			22		
Merece toda la confianza				11			Le gusta su trabajo			23		
Tiene liderazgo entre sus compañeros				12			Es dinámico y activo			24		

Fuente: elaboración propia.

2.5.5.1.4. Evaluación de resultados obtenidos por herramientas

El análisis de los resultados es esencial en la evaluación del desempeño porque de ellos dependen las capacitaciones por implementar para mejorar el desempeño de los empleados y motivarlos a realizar sus funciones diarias. Los bloques que se deben interpretar en las evaluaciones son:

- **Desempeño:** se refiere al conocimiento de las funciones y obligaciones de su puesto, las aptitudes que presenta al momento de desempeñarlas y su productividad.
- **Motivación:** indica qué tan motivado se siente el empleado para realizar su trabajo, si se siente reconocido y cómodo con su ambiente laboral.
- **Compañerismo:** se refiere a la capacidad del empleado para trabajar en equipo y solicitar ayuda cuando sea necesaria.
- **Actitud:** se refiere a la actitud que tiene el empleado hacia sus compañeros y su trabajo en sí.

Dependiendo de las flaquezas del empleado, se decide la capacitación o charla que se brindará. A continuación, se proponen temas de capacitación de acuerdo con los bloques de la evaluación de desempeño.

- Si el empleado tiene evaluación baja en el bloque de Desempeño
Si un empleado evidencia un desempeño bajo, lo más probable es que desconozca las funciones de su puesto de trabajo o esté confundido con las mismas, debido a una mala inducción al puesto de trabajo o a un poca capacidad de comprensión por parte del empleado.

En cualquier caso, se deberá capacitar al empleado sobre las funciones de su puesto de trabajo, proporcionándole una copia del perfil de puesto. Además, se deberá incentivar al empleado a avocarse a un compañero o superior en el momento en que tenga alguna duda de sus funciones.

- Si el empleado tiene evaluación baja en el bloque de Motivación
Si un empleado no se encuentra motivado para realizar su trabajo, usualmente es por la falta de reconocimiento que obtiene por parte de sus superiores o sus compañeros, o simplemente no encuentra importancia en realizar el trabajo que realiza.

Por lo tanto, se debe considerar el uso de las charlas motivacionales con temas sobre liderazgo, actitud positiva, importancia del empleado dentro de la organización, entre otros, sin embargo, también se debe charlar con el jefe inmediato superior para que el proporcione el reconocimiento necesario hacia sus subordinados cuando realizan bien sus labores.

- Si el empleado tiene evaluación baja en el bloque de Compañerismo
Si un empleado evidencia bajo compañerismo, se debe dar capacitaciones que aborden el tema de trabajo en equipo y compañerismo, además de posibles actividades que fomenten la colaboración entre compañeros.
- Si el empleado tiene evaluación baja en el bloque de actitud
El jefe inmediato superior debe evaluar los problemas de actitud, según su gravedad. Si la actitud del empleado es muy negativa se contempla la separación laboral. Si los problemas de actitud son leves se le inducirá al comportamiento ideal por medio de charlas y resolución de conflictos entre compañeros.

2.5.6. Separaciones laborales

Las separaciones laborales significan el fin del contrato individual de trabajo, ya sea por intenciones, deseo o necesidad del patrono (despido) o por intenciones y deseo del trabajador (renuncia). En cualquiera de los dos casos, y de conformidad con la sección DÉCIMA del ACTA NO. 17/2018 redactada por el Consejo de administración de Cooperativa CASVACHI R.L., a todo empleado que termine su relación laboral con la cooperativa, sea cual sea el motivo, se le deberá pagar sus prestaciones de ley y la indemnización.

2.5.6.1. Despidos

El despido laboral es la terminación de las relaciones laborales entre el patrono y el trabajador. Se finaliza el contrato individual de trabajo por deseo del patrono. El despido puede ser justificado o injustificado. Debe notificársele por escrito al empleado y entregarle una copia. El patrono conservará la propia como respaldo legal. En el escrito debe constar el motivo del despido y la fecha en la que se hace efectivo dicho despido.

2.5.6.1.1. Despido justificado

Con él finalizan las relaciones laborales con justa causa. Son justas causas de despido las enumeradas en el artículo 77 del Código de Trabajo de Guatemala, así como el incumplimiento de las normas y estipulaciones descritas en el contrato individual de trabajo.

Este despido justificado puede hacerse efectivo de inmediato y el patrono no está obligado a proporcionar el medio escrito con anticipación. Sin embargo, se debe notificar por escrito para evitar demandas en el Ministerio de Trabajo.

- Modelo de carta de despido justificado

Figura 31. Formato de carta de despido justificado

Chiquimula, (Fecha del día de redacción de la carta)

Señor/señora *(Nombre del trabajador)*

PUESTO DE TRABAJO: *(puesto que desempeña)*

Por este medio, la Gerencia de Cooperativa CASVACHI R.L., le comunica que queda usted **DESPEDIDO**. Haciendo constar que se iniciaron relaciones laborales el día *(Fecha de inicio de labores)*, siendo su último sueldo ordinario de *(último sueldo ordinario devengado)* MENSUAL más Q250.00 **POR BONIFICACIÓN INCENTIVO** y su último sueldo extraordinario de *(último sueldo extraordinario devengado)* por concepto de horas extra.

El motivo que nos llevó a tomar esta **IRREVOCABLE DECISIÓN** ha sido la insatisfacción con su *(causa del despido: Indisciplina, falta de productividad, bajo rendimiento, negligencia a acatar órdenes, etc.)* mismo motivo por el cual se le ha llamado la atención y su persona hace caso omiso a las mismas, negándose a corregir su falta.

Adicionalmente, se hace de su conocimiento que el despido se hace efectivo a partir de la fecha *(Fecha que se hace efectivo el despido)*, pagándosele sus prestaciones de ley y su indemnización correspondiente en las oficinas administrativas de Cooperativa CASVACHI R.L.

Sin otro particular, me despido de usted.

Atentamente:

(Nombre del Gerente General)

GERENTE GENERAL

Hago constar que el día *(Fecha del día)* a las *(HORA)* horas se me entregó esta notificación de despido y, validando la información y acatando las indicaciones que en ella se encuentran, terminaré mis relaciones laborales a partir del día *(Fecha que se hace efectivo el despido)*.

(Nombre del empleado)

Fuente: elaboración propia.

2.5.6.1.2. Despido injustificado

El despido injustificado es la terminación del contrato individual de trabajo por deseo o necesidad del patrono. Este puede ser por diversos motivos, como exceso de personal, cambio de administración o problemas financieros de la organización. El despido injustificado debe notificarse por escrito, de preferencia con cinco a quince días de anticipación.

Figura 32. Formato de carta de despido injustificado

Chiquimula, (Fecha del día de redacción de la carta)

Señor/señora *(Nombre del trabajador)*

PUESTO DE TRABAJO: *(puesto que desempeña)*

Por este medio, la Gerencia de Cooperativa CASVACHI R.L. lamenta comunicarle que queda usted **DESPEDIDO**. Haciendo constar que se iniciaron relaciones laborales el día *(Fecha de inicio de labores)*, siendo su último sueldo ordinario de *(último sueldo ordinario devengado)* MENSUAL más Q250.00 **POR BONIFICACIÓN INCENTIVO** y su último sueldo extraordinario de *(último sueldo extraordinario devengado)* por concepto de horas extra.

El motivo que nos llevó a tomar esta **DECISIÓN** ha sido por motivos de *(Motivo del despido injustificado: recortes económicos, exceso de personal, etc.)*.

Adicionalmente, se hace de su conocimiento que el despido se hace efectivo a partir de la fecha *(Fecha que se hace efectivo el despido)*, pagándosele sus prestaciones de ley y su indemnización correspondiente en las oficinas administrativas de Cooperativa CASVACHI R.L.

Sin otro particular, y deseándole mucho éxito en su futuro, me despido de usted.

Atentamente:

(Nombre del Gerente General)


GERENTE GENERAL

Hago constar que el día *(Fecha del día)* a las *(HORA)* horas se me entregó esta notificación de despido y, validando la información y acatando las indicaciones que en ella se encuentran, terminaré mis relaciones laborales a partir del día *(Fecha que se hace efectivo el despido)*.

(Nombre del empleado)

Fuente: elaboración propia.

Figura 33. **Procedimiento para notificación de despido**

Pasos para procedimiento de despido		 CASVACHI, R.L.
Procedimiento: Despido de personal		No. De pasos: 5
Encargado: Gerente general		Apoyo: Unidades necesarias
Descripción		
Procedimiento que comprende la notificación de despido al empleado		
Objetivos		
Permitir al empleado conocer la razón de su despido		
Facilitar al gerente general la separación laboral		
Pasos	Descripción	Responsable
1	Identificación de causa de despido	Gerente general
2	Redacción de notificación de despido	
3	Entrega de notificación de despido	
4	Cálculo de prestaciones e indemnización	Contador
5	Pago de prestaciones e indemnización	

Fuente: elaboración propia.

2.5.6.2. Renuncias

De igual manera que los despidos, las renuncias también pueden ser justificadas o injustificadas. En este caso, el trabajador decide finalizar el contrato individual de trabajo. Si la renuncia es sin justa causa o atendiendo únicamente a su propia voluntad, el trabajador debe notificar a su patrono su deseo de terminación de la relación laboral, con un tiempo de anticipación con base en el tiempo laborado en la institución.

2.5.6.2.1. Renuncias justificadas

Son causas justas de renuncia las estipuladas en el artículo 79 del Código de Trabajo de Guatemala, así como el incumplimiento de las estipulaciones del contrato individual de trabajo por parte del patrono. Si la causa es justa, el trabajador no tiene ninguna responsabilidad de notificar al patrono con tiempo de anticipación, pudiendo terminar la relación laboral ese mismo día y teniendo derecho a sus prestaciones de ley e indemnización.


No obstante, el trabajador debe probar que la causa fue justa, de lo contrario la organización está en el derecho de emplazar al trabajador ante los tribunales de Trabajo y Previsión Social y el trabajador deberá pagarle el importe del preaviso y los daños y perjuicios que haya ocasionado según una estimación prudencial, que harán dichos tribunales.

2.5.6.2.2. Renuncias injustificadas

El trabajador que desee terminar la relación laboral y poner fin a su contrato individual de trabajo sin justa causa o simplemente por su propia voluntad, deberá presentar un documento comunicando su deseo con un tiempo de anticipación basado en los años laborados.

- Tiempo para presentar carta de renuncia con base en tiempo laborado
 - De cero a seis meses: con una semana de anticipación.
 - De seis meses a un año: con diez días de anticipación.
 - De un año a cinco años: con dos semanas de anticipación.
 - De cinco años en adelante: con un mes de anticipación.

Figura 34. **Procedimiento para recepción de renuncias**

Pasos para procedimiento de recepción de renuncia		
Procedimiento: Renuncia de personal		No. De pasos: 6
Encargado: Gerente general		Apoyo: Unidades necesarias
Descripción		
Procedimiento que comprende la recepción de renuncia de personal		
Objetivos		
Permitir al gerente conocer la razón de la renuncia		
Facilitar al gerente general el tiempo necesario para el reemplazo del empleado.		
Pasos	Descripción	Responsable
1	Recepción de carta de renuncia	Gerente general
2	Identificación de causa de renuncia	
3	Cálculo de tiempo que debe seguir laborando el empleado	
4	Inicio de procedimiento de reclutamiento de personal	
5	Cálculo de prestaciones e indemnización	Contador
6	Pago de prestaciones e indemnización	

Fuente: elaboración propia.

2.5.7. **Costos de la propuesta**

Para la implementación del proceso de dotación de personal, se deben considerar los costos del trabajo técnico ingenieril, los costos de impresión, transporte, entre otros. A continuación, se presenta una tabla con los costos de la propuesta de mejora para CASVACHI R.L.

Tabla XI. Costos de la propuesta

Tipo	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Humano	Estudiante epesista	1	Q 8 000,00	Q 8 000,00
	Asesor	1	Q -	Q -
	Revisor	1	Q -	Q -
Subtotal				Q 8 000,00
Material/físico	Transporte	90	Q 30,00	Q 2 700,00
	Resma de papel para manuales	3	Q 40,00	Q 120,00
	Impresión por hoja para manuales	1300	Q 0,30	Q 390,00
	Bolígrafos	6	Q 2,00	Q 12,00
	Computadora personal	1	Q -	Q -
	Salón para capacitación	1	Q -	Q -
	Pizarra	1	Q -	Q -
Subtotal				Q 3 222,00
Financiero	Recurso humano			Q 8 000,00
	Recurso material			Q 3 222,00
Total estimación de recursos				Q 11 222,00

Fuente: elaboración propia.

3. FASE DE INVESTIGACIÓN: PROPUESTA DE REDUCCIÓN DE CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA

La producción más limpia se define como la continua aplicación de estrategias ambientales preventivas, integradas a procesos, productos, servicios y operaciones para incrementar sobre estos el uso eficiente de los recursos y reducir las consecuencias negativas, tanto para el ser humano como para el medio ambiente.

Dicha producción más limpia también puede ser aplicada a los procesos administrativos, pues también consumen recursos, como agua y energía eléctrica, siendo esta última la más utilizada en las organizaciones que no se dedican tanto a la producción, sino a la compra y venta de productos, como es el caso de Cooperativa CASVACHI R.L.

Por tanto, para la aplicación de la producción más limpia en las oficinas administrativas de Cooperativa CASVACHI R.L., se realizó un diagnóstico de la situación actual, con la finalidad de detectar las causas de la problemática y realizar propuestas para la solución de esta.

3.1. Diagnóstico de la situación actual

La situación actual se diagnosticó mediante entrevista no programada al vocal I y al tesorero del consejo de administración quienes manifestaron su preocupación por el alto consumo energético en las oficinas administrativas, pues el costo económico es elevado.

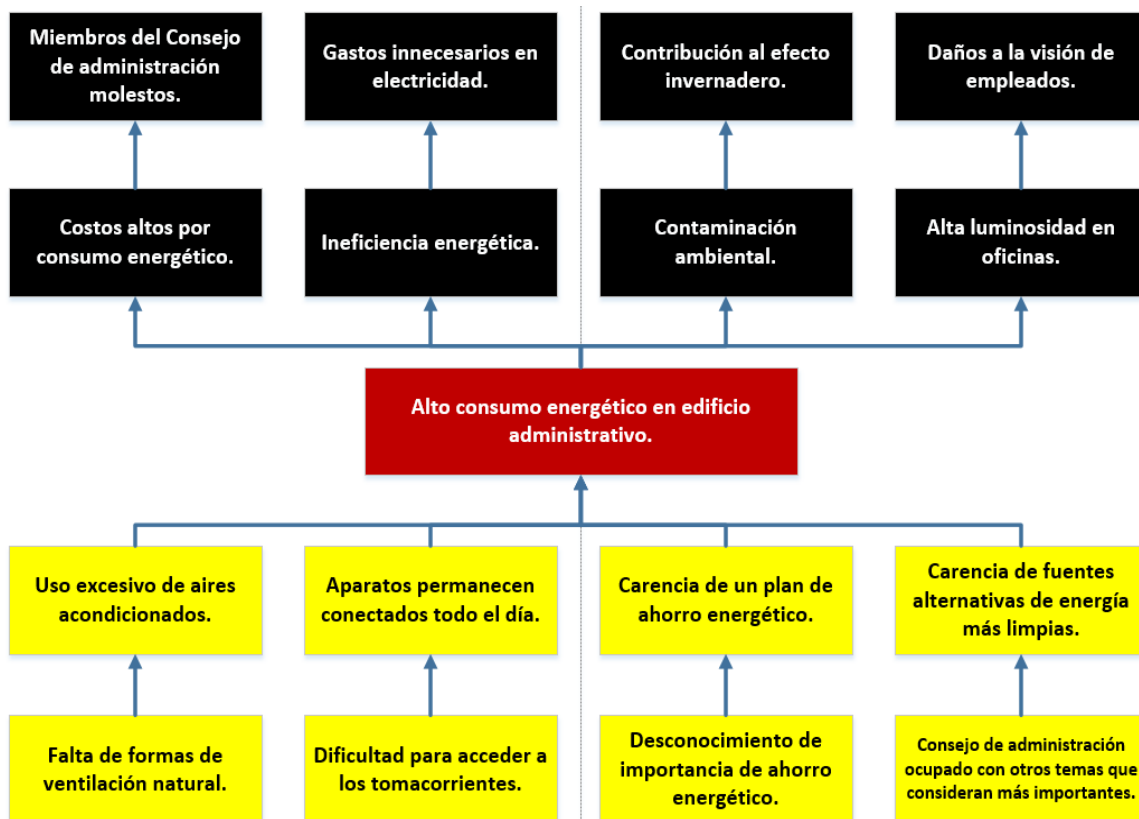
También se utilizó el árbol de problemas para identificar las causas y subcausas de dicha problemática. Luego se utilizó un árbol de objetivos para determinar los medios y fines para solucionar el problema en cuestión.

El consumo de energía eléctrica implica uno de los costos administrativos más altos en la cooperativa, únicamente lo superan los productos para comercialización y sueldos. El área administrativa representa aproximadamente un 50 por ciento del costo por consumo de energía eléctrica de toda la organización. Este elevado costo tiene consecuencias financieras.

3.1.1. Árbol de problemas

El árbol de problemas permite identificar el problema central, sus múltiples causas y los efectos de dicha problemática.

Figura 35. **Árbol de problemas**



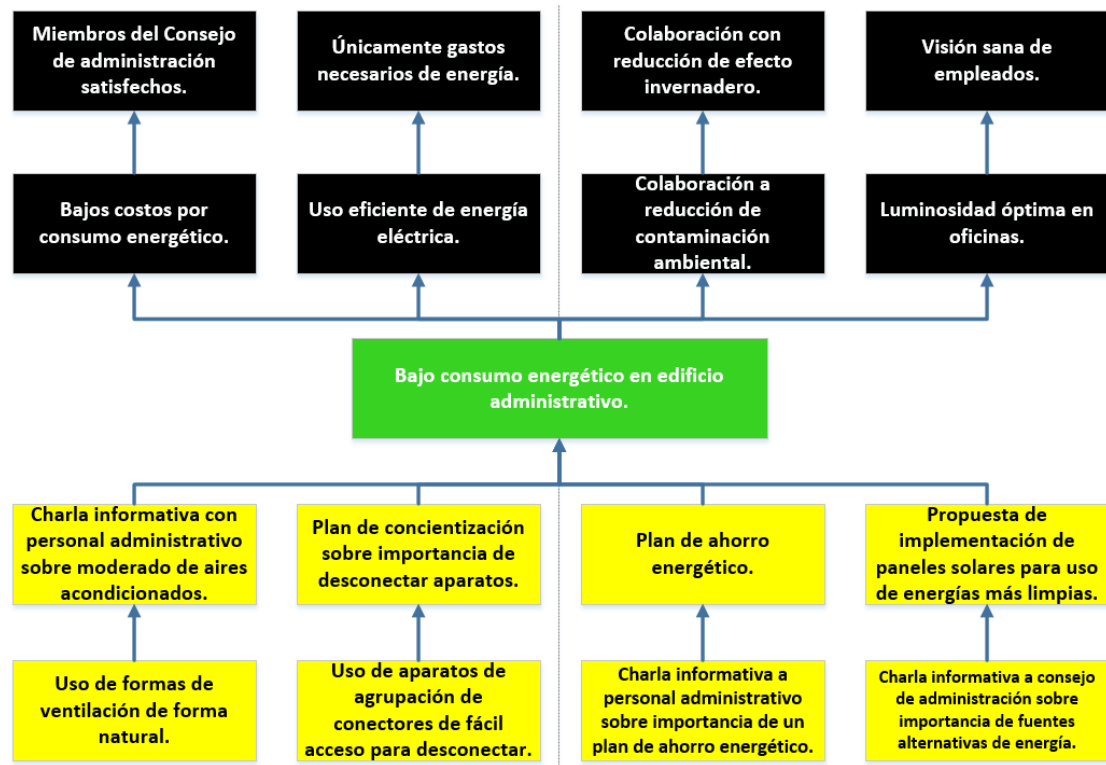
Fuente: elaboración propia, utilizando Visio.

Adicionalmente, se presenta un árbol de objetivos, donde se indican los medios para solucionar la problemática y los fines logrados una vez se solucione.

3.1.2. **Árbol de objetivos**

El árbol de objetivos permite visualizar los medios para la solución a la problemática tratada en el árbol de problemas y los fines que esta tendría para la organización.

Figura 36. **Árbol de objetivos**



Fuente: elaboración propia, utilizando Visio.

3.1.3. Facturación

El historial de facturación por energía eléctrica en CASVACHI R.L. ha sido elevado en los últimos años

3.1.3.1. Costos por consumo de energía eléctrica

Los costos de facturación por consumo eléctrico en el edificio administrativo de CASVACHI R.L. se presenta a continuación.

Tabla XII. **Costos por consumo de energía eléctrica en Cooperativa CASVACHI R.L. año 2019**

2019		
Mes	Consumo (Kwh)	Consumo (Q)
Enero	3 922	4 550
Febrero	3 897	4 521
Marzo	4 128	4 788
Abril	4 174	4 842
Mayo	4 870	5 649
Junio	4 868	5 647
Julio	4 528	5 252
Agosto	4 426	5 134
Promedio	4 352	5 048

Fuente: elaboración propia.

El promedio mensual del costo por consumo energético ha ido aumentando mensualmente, salvo los últimos dos meses cuando se aplicaron cambios en las oficinas de CASVACHI R.L. relacionados con la concientización del uso de energía eléctrica.

3.1.3.2. Consumo energético

A continuación, se muestra el consumo de los aparatos utilizados en las oficinas administrativas de CASVACHI R.L.

Tabla XIII. **Potencia y tiempo de uso de aparatos eléctricos**

Aparato	Potencia (w)	Potencia promedio(w)	Potencia conectado	Tiempo encendido(h/día)	Cantidad
Aire A/C	2 093	732,55	1	8	3
Aire A/C grande	3 520	1 232	3	8	2
UPS	1 440	273,6	0	24	6
Bocinas	8,5	8,5	1,66	3	4
Bombillos	100	100	0	2	2
Cafetera	255	255	1,14	0,5	1
Cámaras	3	3	0	24	4
Computadoras	360	360	2,84	8	7
Dispensador de agua	520	182	0	24	2
Estufa eléctrica	637,5	637,5	4,21	0,2	1
Extractor de aire	10,63	10,625	1	3	3
Impresora	42,5	42,5	5,31	24	3
Laptop HP	42,5	42,5	8,9	8	3
Licuada	170	170	1,15	0,2	1
Microondas	510	510	3,08	0,5	2
P,O,S	4,25	4,25	0	24	2
Refrigerador	690	241,5	0	24	2
Router	4,25	4,25	0	24	2
Teléfono	4,25	4,25	0	24	8
Tubos led	18	18	0	8	24
TV	153	153	3	6,5	1

Fuente: elaboración propia.

Es importante señalar que, en los aparatos de enfriamiento, como los aires acondicionados, la potencia dependerá de las exigencias del usuario con la temperatura y el modelo de los equipos, por lo que se calculó una potencia promedio con un valor arbitrario del 35 %⁵.

3.1.3.2.1. Tiempo total encendido

Donde:

N: número de aparatos

Te: Tiempo encendido

Tte: Tiempo total encendido

Aire a/c:

$$T_{te} = T_e * N$$
$$T_{te} = 8 \text{ h/día} * 3 = 24 \text{ h/día}$$

3.1.3.2.2. Tiempo total conectado

Donde:

N: número de aparatos

Te: Tiempo conectado

Ttc: Tiempo total conectado sin que el aparato se encuentre encendido

Aire a/c:

$$T_{tc} = (24 - T_e) * N$$
$$T_{tc} = (24 - 8 \text{ h/día}) * 3 = 48 \text{ h/día}$$

⁵ Dato proporcionado por propietario de empresa líder en distribución e instalación de aires acondicionados en Chiquimula: Punto frío.

Tabla XIV. **Tiempo total conectado y tiempo total encendido por aparato**

Aparato	Total encendido (h/día)	Total conectado (h/día)
Aire A/C	24	48
Aire A/C grande	16	32
UPS	144	0
Bocinas	12	84
Bombillos 100 w	4	44
Cafetera	0,5	23,5
Calculadoras	16	32
Cámaras de seguridad	96	0
Computadoras	56	112
Dispensador de agua	48	0
Estufa eléctrica	0,2	23,8
Extractor de aire	9	63
Grabadora	24	0
Impresora	72	0
Laptop HP	24	48
Licuada	0,2	23,8
Microondas	1	47
Ojos de buey (led)	304	608
P,O,S	48	0
Refrigerador	48	0
<i>Router</i>	48	0
Teléfono	192	0
Tubos led	192	384
TV	6,5	17,5

Fuente: elaboración propia.

3.1.3.2.3. Consumo energético diario por aparato encendido

Donde:

Ce: Consumo por aparato encendido

Pp: Potencia promedio

Tte: Tiempo total encendido

Cuando:

$$1,000 \text{ w} = 1 \text{ Kw}$$

Aire a/c:

$$C_e = \left(\frac{P_p}{1,000} \right) * T_{te}$$
$$C_e = \left(\frac{732.55 \text{ w}}{1000 \text{ w}/1 \text{ kw}} \right) * 24 \text{ h/día} = 17.58 \text{ Kwh/día}$$

3.1.3.2.4. Consumo energético diario por corriente parásita⁶

Donde:

Cp: Consumo por corriente parásita

Pc: Potencia conectado

Ttc: Tiempo total conectado

Cuando:

$$1,000 \text{ w} = 1 \text{ Kw}$$

⁶ La corriente parásita se refiere al consumo de energía del aparato por el simple hecho de estar conectado, sin necesidad de estar encendido.

Aire a/c:

$$C_e = \left(\frac{P_c}{1,000} \right) * T_{tc}$$
$$C_e = \left(\frac{1 \text{ w}}{1000 \text{ w}/1 \text{ kw}} \right) * 48 \text{ h/día} = 0.048 \text{ Kwh/día}$$

3.1.3.2.5. Consumo energético total mensual

Donde:

Ct: Consumo total

Cp: Consumo por corriente parásita

Ce: Consumo por aparato encendido

Cuando:

$$30 \text{ días} = 1 \text{ mes}$$

Aire a/c:

$$C_t = C_p + C_e * 30 \text{ días/mes}$$
$$C_t = \left(17.58 \text{ Kwh/día} + 0.048 \text{ Kwh/día} \right) * 30 \text{ días/mes} = 528.876 \text{ Kwh/mes}$$

3.1.3.2.6. Costo por consumo energético total mensual

Donde:

Co: Costo por consumo de energía

Ct: Consumo total

P: Precio del Kwh

Cuando:

Precio (Q/Kwh) = 2.079568 (IVA incluido)

Aire a/c:

$$Co = C_t * P$$

$$Co = 528.876 \text{ Kwh/mes} * 2.079568 \text{ Q/Kwh} = 652.15 \text{ Q/mes}$$

Tabla XV. Consumo energético mensual por aparato

Aparato	Consumo total (Kwh-día)	Consumo mensual (Kwh)	Consumo mensual (Q)
Aire A/C	17,63	528,88	Q 652,15
Aire A/C grande	19,81	594,24	Q 732,75
UPS	39,40	1181,95	Q 1 457,46
Bocinas	0,24	7,24	Q 8,93
Bombillos 100w	0,40	12,00	Q 14,80
Bombillos 50w	0,40	12,00	Q 14,80
Cafetera	0,15	4,63	Q 5,71
Calculadoras	0,10	3,06	Q 3,77
Cámaras	0,29	8,64	Q 10,65
Computadoras	20,48	614,34	Q 757,54
Enfriador de agua	8,74	262,08	Q 323,17
Estufa eléctrica	0,23	6,83	Q 8,42
Extractor de aire	0,16	4,76	Q 5,87
Grabadora	0,48	14,40	Q 17,76
Impresora	3,06	91,80	Q 113,20
Laptop HP	1,45	43,42	Q 53,54
Licuada	0,06	1,84	Q 2,27
Microondas	0,65	19,64	Q 24,22
Ojos de buey (LED)	1,52	45,60	Q 56,23
P.O.S	0,20	6,12	Q 7,55
Refrigerador	11,59	347,76	Q 428,82
Router	0,20	6,12	Q 7,55
Teléfono	0,82	24,48	Q 30,19
Tubos led	3,46	103,68	Q 127,85
TV	1,047	31,41	Q 38,73
Total	132,56	3976,92	Q 4 903,92

Fuente: elaboración propia.

3.2. Propuesta de mejora

Se diseñará una propuesta de tecnología para la reducción de gasto de energía eléctrica en el edificio administrativo y un plan de concientización para que el personal de la cooperativa CASVACHI R.L. lo ponga en práctica.

3.2.1. Tecnología

En las instalaciones de CASVACHI R.L. se utiliza tecnología LED para su iluminación, por lo que el consumo energético es reducido. Sin embargo, en las oficinas administrativas, los aparatos de aire acondicionado funcionan con tecnología antigua de alto consumo energético por lo cual se diseñará una propuesta con tecnología inverter.

3.2.1.1. Aire acondicionado

Los aparatos de aire acondicionado, en la actualidad, consumen 1 123 Kwh con un valor de Q 1 385,00 mensuales. Según datos de la empresa “punto frío⁷” de Chiquimula, un aire de tecnología inverter apropiado para el área a enfriar gasta 75 kwh al mes. Calculando el consumo para los dos, sería:

$$\text{Consumo} = 75 \text{ kwh/mes} * 2 = 150\text{kwh/mes}$$

⁷ Empresa líder en oriente en equipos de refrigeración e instalación de sistemas de enfriamiento.

- Porcentaje de reducción de consumo

$$\%consumo = \frac{Ct}{Cp} * 100 = \frac{150 \frac{kwh}{mes}}{1\ 123 \frac{kwh}{mes}} * 100 = 13,35\%$$

Donde:

Ct= consumo total (kwh/mes)

Cp= consumo propuesto (kwh/mes)

$$reducción\ de\ consumo = 1\ 123 \frac{kwh}{mes} - 150 \frac{kwh}{mes} = 973 \frac{kwh}{mes}$$

$$\% reducción\ consumo = 100\% - 13,35\% = 86,65\%$$

Esta reducción del 86 % del consumo energético en esa fuente es significativo.

3.2.1.2. Costo de aire acondicionado

Según la empresa Punto Frío, la marca Innovair de 15 000 btu enfriaría el área y tendría un costo de Q4 500 cada uno, es decir, Q9 000,00 por los dos.

3.2.2. Plan de concientización

El plan de concientización pretende hacer conciencia en los empleados de CASVACHI R.L. en el uso adecuado y suficiente de los aparatos eléctricos de las oficinas administrativas

3.2.2.1. Introducción

La energía eléctrica es una fuente de energía renovable que se obtiene mediante el movimiento de cargas eléctricas (electrones) que se produce en el interior de materiales conductores (por ejemplo, cables metálicos como el cobre), siendo esta uno de los recursos más utilizados en la actualidad.

El consumo de la energía eléctrica en empresas y organizaciones suele ser elevado. Las consecuencias del alto consumo de este recurso son negativas para el medio ambiente y para las finanzas de las organizaciones, donde se generan altos costos de operación, como en la Cooperativa CASVACHI R.L.

El uso eficiente de la energía eléctrica es una de las formas más efectivas para la disminución de estos costos. Por este motivo, el plan de concientización pretende crear conciencia en los empleados del edificio administrativo sobre el uso eficiente de los aparatos eléctricos mediante la señalización relacionada con los interruptores de los aparatos.

3.2.2.2. Antecedentes

CASVACHI R.L. es una cooperativa agrícola cuyo objetivo primordial es apoyar y beneficiar a asociados y pobladores de Chiquimula que se dedican a la

producción agropecuaria. Hace 50 años, la tecnología en el pueblo era escasa, por lo que, en sus inicios, la cooperativa tenía poca o nula tecnología.

En la actualidad, el uso de tecnología en la cooperativa se ha incrementado. Con la inauguración del edificio administrativo, CASVACHI innovó el uso de tecnología con equipos de computación modernos, aires acondicionados, ups con baterías de respaldo, entre otros.

Sin embargo, el consumo energético y la facturación mensual se elevaron significativamente. El promedio de facturación por consumo del año 2018 fue de Q4 982,33, y en lo que va del 2019, el promedio es de aproximadamente Q5 000,00.

En muchas ocasiones, el Consejo de administración ha manifestado al personal administrativo su deseo de ahorrar energía para disminuir el costo por consumo. Sin embargo, en ninguna ocasión se ha diseñado un plan de concientización que persiga ese objetivo.

3.2.2.3. Delimitación

El plan de concientización se desarrollará únicamente en el edificio administrativo de Cooperativa CASVACHI R.L., porque allí se consume más energía.

3.2.2.4. Metas

- Disminuir el monto mensual por consumo de energía eléctrica de la organización.
- Concientizar a los empleados de CASVACHI sobre la importancia del ahorro de energía eléctrica.

3.2.2.5. Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos del plan de concientización.

3.2.2.5.1. Objetivo general

Disminuir el consumo de energía eléctrica en el edificio administrativo de Cooperativa CASVACHI R.L.

3.2.2.5.2. Objetivos específicos

- Reducir el costo mensual por consumo de energía eléctrica, del edificio administrativo. en un 10 %.
- Señalizar el 100 % de los interruptores de los aparatos eléctricos dentro de las oficinas administrativas.

3.2.2.6. Acciones y límites

A continuación, se presentan las acciones y límites a contemplar en el plan de concientización

3.2.2.6.1. Acciones

- Realizar encuestas para determinar conocimiento sobre ahorro energético del personal administrativo de la cooperativa.
- Colocar señales y afiches en los lugares de activación de los aparatos más utilizados y/o los de mayor consumo energético.
- Realizar charla informativa, semestralmente, con el personal del área administrativa de CASVACHI R.L.
- Evaluar los resultados obtenidos e implementar las mejoras pertinentes con base en los mismos.

3.2.2.6.2. Límites

En el caso de tener que realizar una inversión significativa, el consejo de administración podrá negarse a realizarla si no posee la disponibilidad de efectivo necesaria o si no es de su interés.

3.2.2.7. Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto del plan de concientización.

Tabla XVI. Presupuesto plan de concientización

Recursos a utilizar				
Tipo	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Humano	Conferencista	1	Q 100,00	Q 100,00
Subtotal				Q -
Materiales/físicos	Encuestas en google forms	10	Q -	Q -
	Afiches de concientización	10	Q 10,00	Q 100,00
	Cañonera	1	Q -	Q -
	Computadora	1	Q -	Q -
	Salón para charla informativa	1	Q -	Q -
	Marcadores para pizarra	2	Q 8,00	Q 16,00
Subtotal				Q 116,00
Financiero	Recurso humano			Q 100,00
	Recurso material			Q 116,00
Total				Q 216,00

Fuente: elaboración propia.

3.2.2.8. Cronograma

A continuación, se presenta el cronograma a seguir para la realización del plan de concientización.

Figura 37. Cronograma de plan de concientización

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	agosto						septie
						29/07	5/08	12/08	19/08	26/08	2/09	
1		Realización de encuestas	1 día	mar 30/07/19	mar 30/07/19	[Bar chart showing task duration]						
2		Calificación de encuestas	1 día	mié 31/07/19	mié 31/07/19	[Bar chart showing task duration]						
3		Charla informativa	1 día	jue 1/08/19	jue 1/08/19	[Bar chart showing task duration]						
4		Colocación de afiches de concientización	1 día	vie 2/08/19	vie 2/08/19	[Bar chart showing task duration]						
5		Evaluación de resultados de charla	1 día	lun 5/08/19	lun 5/08/19	[Bar chart showing task duration]						
6		Evaluación de resultados en facturación	1 día	vie 6/09/19	vie 6/09/19	[Bar chart showing task duration]						

Fuente: elaboración propia, utilizando Project.

3.2.3. Reducción de gasto

El consumo energético mensual actual promedio es de 3 977 kwh dando un gasto por energía eléctrica de Q 4 904,00, sin contar gasto por alumbrado público.

El plan de concientización tiene como objetivo reducir el consumo energético en un 10%, lo cual significaría una disminución de 398 kwh. Si a esto se añade el cambio de los aires acondicionados que daría una reducción mensual de 973 kwh, se tendría una reducción total de:

$$\text{reducción total mensual} = 398 \frac{\text{kwh}}{\text{mes}} + 973 \frac{\text{kwh}}{\text{mes}} = 1\,371 \frac{\text{kwh}}{\text{mes}}$$

$$\text{Reducción total mensual (Q)} = 1\,371 \frac{\text{kwh}}{\text{mes}} * 2,079568 \frac{\text{Q}}{\text{kwh}} = \text{Q}2\,850,46$$

A continuación, se presenta un comparativo del costo anual total del año 2019 y un costo proyectado con la inversión inicial del año 2020.

Tabla XVII. **Reducción total de gasto por energía eléctrica**

Comparativo		
Mes	2019	2020
	Consumo (Q)	Consumo (Q)
Inversión inicial	Q -	Q 9 210,00
Enero	Q 4 550,00	Q 2 197,42
Febrero	Q 4 521,00	Q 2 197,42
Marzo	Q 4 788,00	Q 2 197,42
Abril	Q 4 842,00	Q 2 197,42
Mayo	Q 5 649,00	Q 2 197,42
Junio	Q 5 647,00	Q 2 197,42
Julio	Q 5 252,00	Q 2 197,42
Agosto	Q 5 134,00	Q 2 197,42
Septiembre	Q 5 092,00	Q 2 197,42
Octubre	Q 5 047,88	Q 2 197,42
Noviembre	Q 5 047,88	Q 2 197,42
Diciembre	Q 5 047,88	Q 2 197,42
Total anual	Q 60 618,63	Q 35 579,04

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla, aun realizando la inversión inicial, que comprende el reemplazo de los dos aires acondicionados y la implementación del plan de concientización y tiene un costo de Q9 210,00, se tiene un total anual de casi la mitad de lo que fue el gasto total del 2019.

4. FASE DE DOCENCIA: PLAN DE CAPACITACIÓN

4.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación

Para el diagnóstico de las necesidades de capacitación se realizó una entrevista no programada con la gerente general sobre los planes de capacitación actuales para el personal administrativo. Adicionalmente, se implementó la herramienta de diagnóstico de árbol de problemas y objetivos para identificar las causas y efectos de la falta de conocimiento sobre el proceso de dotación de personal, así como los medios para lograr la solución a la problemática.

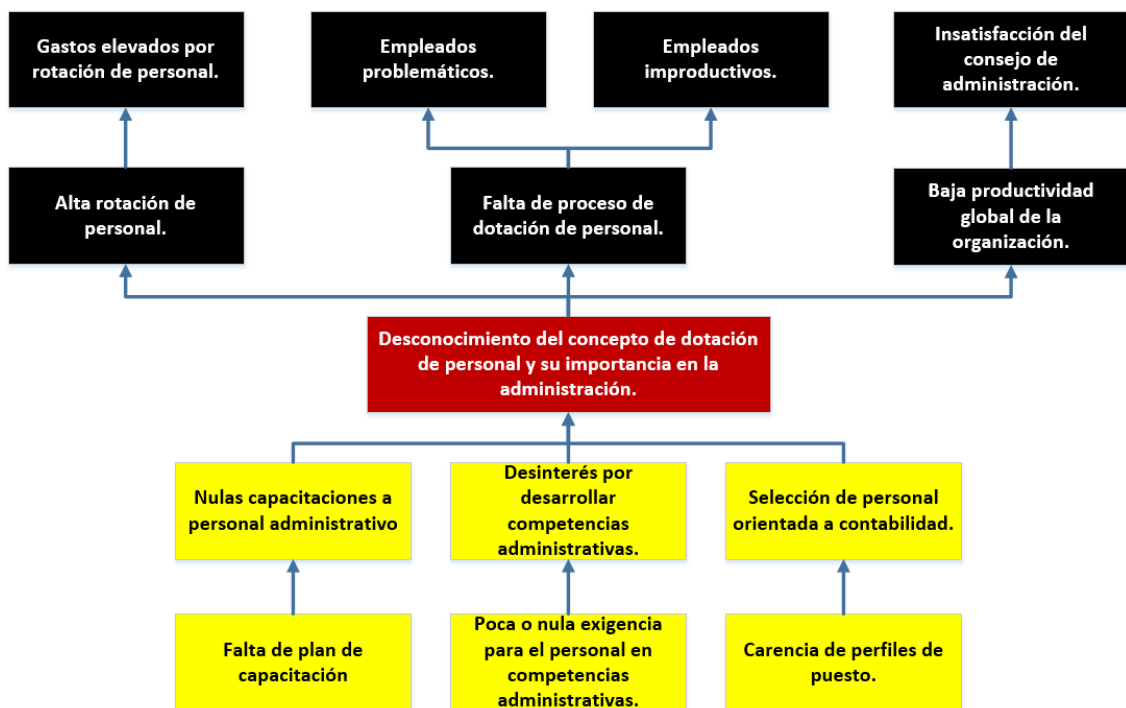
La aplicación de las herramientas determinó que el personal administrativo no recibe capacitación continua porque se carece de un plan para este propósito, diseñado para fortalecer sus conocimientos administrativos. También se detectó que dicho personal y los mandos intermedios tienen conocimiento de la importancia de la implementación de un proceso de dotación de personal. Sin embargo, desconocen su definición correcta y completa, así como las partes que conforman dicho proceso.

De ahí la necesidad de capacitar al personal administrativo de CASVACHI sobre el proceso de dotación de personal y sus componentes. Además, se debe adiestrar al personal para utilizar las herramientas, diseñadas en el proyecto de EPS, que deben implementar para llevar a cabo dicho proceso correctamente.

4.1.1. Árbol de problemas

El árbol de problemas permite identificar las causas y efectos de la problemática en cuestión.

Figura 38. **Árbol de problemas de fase de docencia**

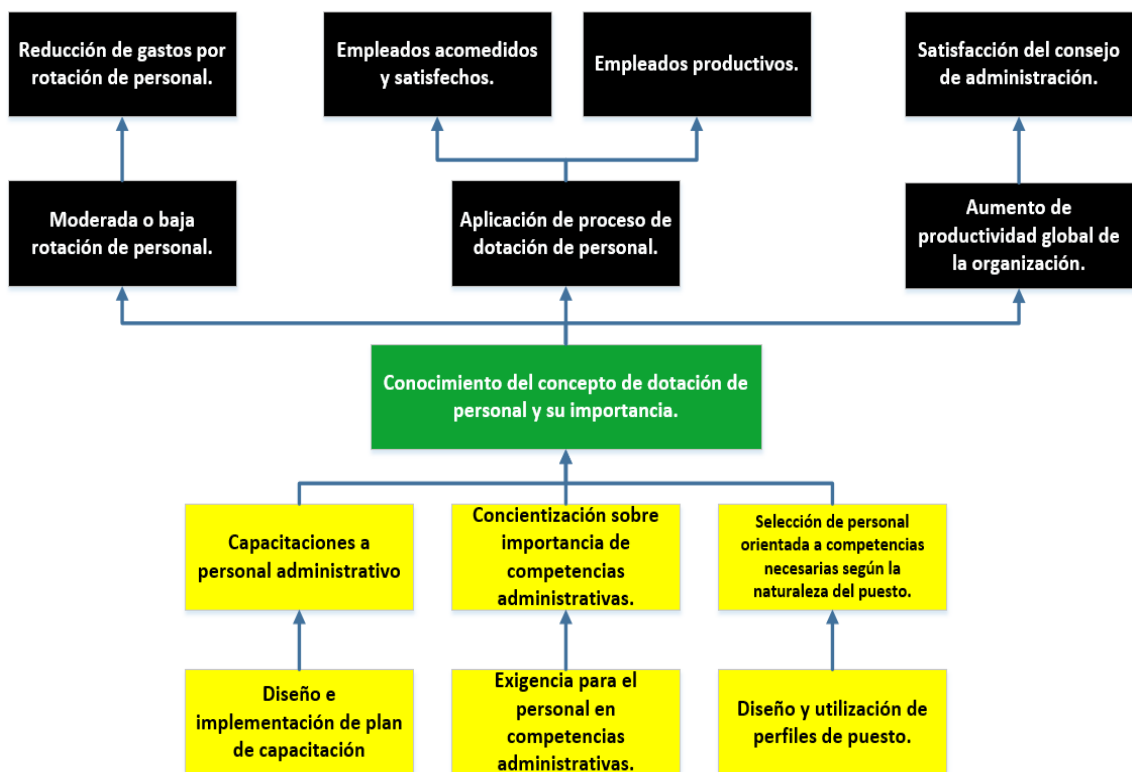


Fuente: elaboración propia, utilizando Visio.

4.1.2. Árbol de objetivos

El árbol de objetivos permite identificar los medios y los fines de la solución de la problemática en cuestión.

Figura 39. Árbol de objetivos de fase de docencia



Fuente: elaboración propia, utilizando Visio.

4.2. Propuesta de mejora

Para la propuesta de mejora se diseñará e implementará un plan de capacitación para capacitar y adiestrar a todo el personal administrativo y mandos intermedios de Cooperativa CASVACHI R.L. en el proceso de dotación de personal diseñado, la importancia que tiene dentro de la organización y las herramientas a utilizar para la implementación de este.

4.2.1. Plan de capacitación

El plan de capacitación pretenda identificar las necesidades de capacitación en la organización, así como los medios para realizar dicha capacitación de los empleados.

4.2.1.1. Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos del plan de capacitación.

4.2.1.1.1. Objetivo general

Capacitar a todo el personal administrativo y mandos intermedios acerca del proceso de dotación de personal, su definición y aplicación, y las partes que lo conforman.

4.2.1.1.2. Objetivos específicos

- Capacitar y adiestrar al 100 % del personal administrativo y mandos intermedios sobre los temas de dotación de personal, sus componentes y herramientas a utilizar para el desarrollo de este.
- Evaluar a los empleados capacitados y obtener un puntaje promedio de 80 puntos o más.

4.2.1.2. Acciones y límites

A continuación, se presentan las acciones y límites a considerar en el plan de capacitación.

4.2.1.2.1. Acciones

- Realizar encuestas iniciales para determinar conocimiento sobre dotación de personal.
- Realizar capacitaciones con el personal del área administrativa de CASVACHI R.L.
- Adiestrar al personal capacitado para el uso correcto de las herramientas a implementar.
- Evaluar los resultados obtenidos de los capacitados e implementar las mejoras pertinentes con base en los mismos.

4.2.1.2.2. Límites

En el caso de necesitar una inversión significativa, el consejo de administración podrá negarse a realizarla si no posee la disponibilidad de efectivo necesaria o si no es de su interés.

4.2.1.3. Beneficiarios

El público objetivo de las capacitaciones es el personal administrativo de Cooperativa CASVACHI R.L. y los mandos intermedios de la organización.

4.2.1.4. Contenido de capacitaciones

A continuación, se describe el contenido de las capacitaciones, las cuales abordan el proceso de dotación de personal diseñado para CASVACHI R.L., así como las fechas de cada una de dichas capacitaciones.

Tabla XVIII. Contenido de capacitaciones

Programa de capacitaciones		
Capacitación	Contenido	Fecha
Capacitación 1	1 Definición e importancia de dotación de personal	22/07/2019
	1.1 Planeación de recurso humanos	
	1.2 Reclutamiento	
Capacitación 2	1.3 Selección	23/07/2019
	1.3.1 Adiestramiento tabla de puntuación CV	
	1.3.2 Adiestramiento test de Cleaver	
	1.3.3 Adiestramiento tabla de puntuación entrevista	
Capacitación 3	1.4 Contratación	24/07/2019
	1.5 Inducción	
	1.5.1 Procedimiento de inducción	
	1.6 Capacitación	
Capacitación 4	1.7 Desarrollo y retención de personal	25/07/2019
	1.7.1 Adiestramiento evaluación de desempeño	
	1.7.2 Llamadas de atención	
	1.7.2 Separaciones laborales	

Fuente: elaboración propia.

4.2.1.5. Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto del plan de capacitación.

Tabla XIX. Presupuesto plan de capacitación

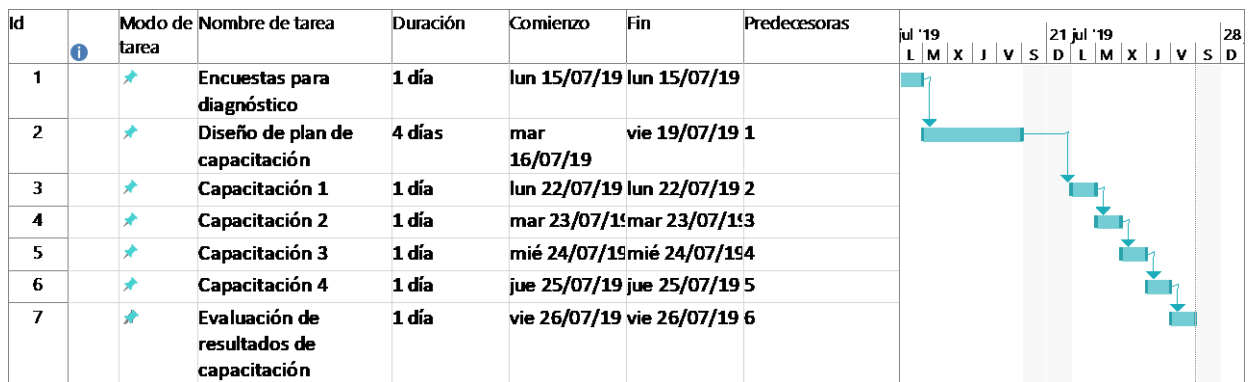
Recursos a utilizar				
Tipo	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Humano	Conferencista	1	Q 100,00	Q 100,00
Subtotal				Q -
Materiales/físicos	Evaluaciones en google forms	10	Q -	Q -
	Hojas impresas	30	Q 1,00	Q 30,00
	Cañonera	1	Q -	Q -
	Computadora	1	Q -	Q -
	Salón para charla informativa	1	Q -	Q -
	Marcadores para pizarra	2	Q 8,00	Q 16,00
Subtotal				Q 46,00
Financiero	Recurso humano			Q 100,00
	Recurso material			Q 46,00
Total				Q 146,00

Fuente: elaboración propia.

4.2.1.6. Cronograma

A continuación, se presenta el cronograma a seguir para la realización del plan de capacitación.

Figura 40. Cronograma plan de capacitación



Fuente: elaboración propia, utilizando Project.

4.2.1.7. Resultados

Después de las capacitaciones se realizó una evaluación a los empleados administrativos y mandos intermedios para verificar si las capacitaciones fueron exitosas. A continuación, se presenta la evaluación realizada y los resultados de la evaluación.

Figura 41. Evaluación de capacitación

Evaluación de capacitaciones

- ¿Cuáles son los pasos para la dotación de personal?
- ¿Qué tipos de fuente de reclutamiento existen?
- ¿Qué es dotación de personal?
- ¿Qué herramientas se deben utilizar para la evaluación del desempeño?
- ¿Qué tipos de separaciones laborales existen?
- Defina el término "selección de personal"

Continuación figura 41.

- Explique qué es inducción del personal

- ¿Qué herramienta se utiliza para determinar los requisitos de un nuevo prospecto en el reclutamiento de personal?

Fuente: elaboración propia.

Tabla XX. **Resultados de evaluación de capacitaciones**

Punteos evaluación	
Empleado	Punteo (100 pts.)
Gerente	100
Contador	100
Auxiliar 1	100
Auxiliar 2	95
Encargado de inventarios	90
Cajero	100
Encargado de tienda	100
Encargado de gasolinera	100
Auxiliar de gasolinera	95
Promedio	98

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. Se detectó la situación actual de dotación y administración de personal de CASVACHI R.L. mediante el uso de la herramienta de diagnóstico organizacional FODA y entrevista con personal administrativo, las cuales desvelaron que no se contaba con un proceso de dotación previamente diseñado y las contrataciones se realizaban por recomendaciones de asociados.
2. Se establecieron indicadores de productividad, tanto global como parcial. La productividad global se determinó utilizando los ingresos y egresos totales de la organización, mientras que la productividad parcial se determinó utilizando los ingresos de la organización en comparación con la cantidad de empleados durante el año de dichos ingresos.
3. Se elaboró un perfil para cada uno de los puestos, siendo un total de dieciocho perfiles. En ellos se detalló el nombre del puesto, el área, jefe inmediato superior, subordinados, ubicación organizacional, requerimientos académicos y de experiencia y competencias deseadas para el puesto.
4. Se diseñó un plan de concientización para promover entre los empleados del área administrativa el ahorro de energía, pues con base en el diagnóstico realizado se determinó que el consumo energético promedio, únicamente del edificio de administración, en el año 2019 fue de Q5 047,88. Adicional al plan, se propusieron medidas para ahorrar más

energía, como el traslado del refrigerador del área administrativa a la tienda agropecuaria.

5. Se implementó un plan de capacitación sobre el proceso de dotación de personal y el uso correcto de las herramientas a utilizar para llevar a cabo dicho proceso, dirigido al personal administrativo de CASVACHI R.L.

RECOMENDACIONES

1. Realizar un diagnóstico de la organización anualmente, preferentemente en el mes de enero, mediante el uso de la herramienta FODA utilizada en el presente informe. Para tener una mejor visión del estado actual de la institución de cara a un nuevo año de labores.
2. Implementar indicadores como productividad y productividad parcial, y dar seguimiento a los mismos en el transcurso de los meses, con la finalidad de implementar cambios en la organización que ayuden a mejorar dichos indicadores.
3. Supervisar, en el procedimiento de selección de personal, el cumplimiento de los requisitos estipulados en los perfiles de puesto de los candidatos a seleccionar.
4. Implementar y dar seguimiento del plan de concientización de ahorro de energía, haciendo énfasis en el manejo correcto de los aparatos utilizados por parte del personal administrativo.
5. Implementar de manera semestral del plan de planificación y programación de capacitaciones al personal administrativo de Cooperativa CASVACHI R.L. abordando la lista de contenidos planteados en dicho plan.

BIBLIOGRAFÍA

1. CASTELLANOS, Alfaro. *Administración de personal*. 1a ed. México: Red tercer milenio, 2012. 109 p.
2. DESSLER, Gary. *Administración de personal*. 1a ed. México: Prentice Hall, 2001. 715 p.
3. LIMA HERRERA, Jaquelin Valesca. *Plan de capacitación para el personal de planta de producción de una panadería tradicional*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2011. 186 p.
4. Ministerio de Trabajo y Previsión Social. *Código de trabajo de Guatemala*. Guatemala : Autor, 2010. 228 p.
5. OCHOA REINA, Mynor Iván. *Diseño e implementación de un proceso de dotación de personal para la municipalidad de Comitancillo, San Marcos*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2013. 211 p.
6. WHEELLEN, Thomas. *Administración estratégica y política de negocios*. 10a edición. México: Pearson Educación, 2007. 913 p.

APÉNDICES

Apéndice 1. Formato de llamada de atención

Chiquimula, <i>(Fecha del día de redacción)</i>
NOTIFICACIÓN
DE: <i>(Nombre del Gerente General)</i>
A: <i>(Nombre del empleado y puesto)</i>
ASUNTO: LLAMADA DE ATENCIÓN
<p>Por este medio se le hace una LLAMADA DE ATENCIÓN por la lamentable actuación como trabajador de Cooperativa CASVACHI R.L. habiendo cometido la siguiente falta: <i>(Describir de manera resumida la falta del empleado)</i> y hacer caso omiso a las llamadas de atención verbales que anteriormente se le dieron.</p> <p>Se le invita cordialmente a evitar incurrir nuevamente en esta falta o en cualquier otra, pues se estarán tomando SEVERAS MEDIDAS en caso su comportamiento no llegara a cambiar.</p> <p>Agradecemos su atención a este documento, cordialmente me despido de usted:</p>
_____ <i>(Nombre del Gerente General)</i> GERENTE GENERAL
<p>Por este medio hago constar que se me entregó una llamada de atención por escrito y, conocedor de las consecuencias, me comprometo a tomar las medidas correctivas necesarias para no incurrir nuevamente en esta falta, o en cualquier otra.</p>
_____ <i>(Nombre del empleado)</i> <i>(Puesto del empleado)</i>

Fuente: elaboración propia.

ANEXOS

Anexo 1. Reglamento interno de trabajo de CASVACHI R.L.

No. 0008126
ANEXO 1
CAPITULO II CONDICIONES DE INGRESO
Artículo 10. Toda persona para ingresar como trabajador en la Cooperativa, deberá cumplir con los requisitos siguientes: <ul style="list-style-type: none">a. Presentar cédula de vecindad o Documento Personal de Identificación.b. Ser guatemalteco por nacionalidad de origen o por naturalización.c. Presentar Curriculum Vitae, el cual deberá contener como mínimo: información general de la persona, estudios realizados, experiencia laboral, otros estudios realizados, dos cartas de recomendación.d. Llenar solicitud de trabajo en formulario respectivo.e. Constancia de haber concluido su anterior Contrato de Trabajo.f. Presentar Constancias de estudios del último grado aprobado.g. Someterse a prueba de capacidad para demostrar aptitud, según el puesto solicitado.h. Demostrar que se posee la aptitud moral, intelectual y física, propios para el desempeño del puesto que se solicita.i. Certificación de carencia de antecedentes penales y policíacos.j. No tener parentesco por afinidad o en cualquiera de los grados de ley, con algún empleado actual de la cooperativa, asociado o miembro de algún Órgano Directivo.k. Cualquier otro documento que le sea requerido por la Cooperativa, indispensable para el inicio de la relación laboral.

Fuente: CASVACHI R.L.