

**Propuesta para el proceso de reclutamiento, selección,  
contratación e inducción del personal en la Cooperativa de  
ahorro y crédito integral Guayacán, R.L.  
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Rogelio Aldana Orellana

Licda. Ingrid de Núñez, Asesor  
M.Sc. Anabella Cerezo de García, Revisor

Guatemala, julio de 2010



PE-ECI-163  
A357

8100.-

B. Upama-I -15, 122-2, 010

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo  
**Rector**

M. Sc., Alba Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica**

Lic. Mynor Herrera Lemus  
**Vicerrector Administrativo**

M. Sc., Alba Rodríguez de González  
**Secretario General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

Lic. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

M. Sc., Ana Rosa Arroyo de Ochoa  
**Coordinadora**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica empresarial dirigida –PED-**

**Licenciado: Federico Robles de la Roca  
Examinador**

**Licenciado: Ariel de León  
Examinador**

**Licenciada: Cristina López  
Examinador**

**Licenciada: Ingrid Arrollo de Núñez  
Asesor**

**Licenciada: Anabella Cerezo de García  
Revisor**



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

REF.:C.C.E.E.0032-2010-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 12 DE JULIO DEL 2010

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Ingrid de Nuñez , tutora y licenciada Anabella Cerezo de García, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “ PROPUESTA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL GUAYACÁN, R.L. ”. Presentada por el estudiante Rogelio Aldana Orellana, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00065, de fecha 16 de junio del 2010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

  
  
Lic. César Augusto Custodio Cobar  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala,  
07 de mayo de 2010

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

**Respetables Señores:**

Por este medio me permito notificarles que el alumno *Rogelio Aldana Orellana*, ha completado su trabajo de Practica Empresarial Dirigida -PED- que tiene por titulo "Propuesta para el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en la Cooperativa de ahorro y crédito integral Guayacán, R.L."

Por lo anterior, emito el presente dictamen en mi calidad de asesora.



Ingrid de Núñez  
Administradora de Empresas  
Colegiado No. 10652

Guatemala 22 de Mayo de 2010

**Licenciado Cesar Custodio**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas**  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**Ciudad**

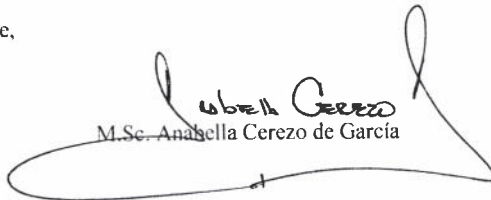
Licenciado Custodio

He procedido a revisar el trabajo de Tesis titulado: **Propuesta para el proceso de reclutamiento selección, contratación e inducción del personal en la Cooperativa de ahorro y crédito Integral Guayacán R.L.** Elaborado por el estudiante: **Rogelio Aldana Orellana.**

En mi calidad de revisora de dicho trabajo, me permito informarle que el trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta Universidad, ya que el estudiante ha completado e incorporado satisfactoriamente las recomendaciones enmendadas a su trabajo de Tesis.

Por lo anterior, emito el siguiente dictamen en mi calidad de revisor.

Atentamente,

  
M.Sc. Anabella Cerezo de García

cc. Archivo

*Licenciada Anabella Cerezo Alecio de Garcia*  
*Administradora de Empresas*  
*Colegiado Activo: 13,423*



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabichuria ante todo, adquiere sabichuria"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 155.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante **ALDANA ORELLANA, ROGELIO** quien se identifica con número de carné 0909168, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, ha aprobado satisfactoriamente el **MÓDULO I** en el mes de agosto 2009, **MÓDULO II** en el mes de noviembre 2009 y **MÓDULO III** del mes de mayo 2010,

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los diecisiete días del mes de mayo del año dos mil diez. -----

Atentamente,

Arq. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico



## **Acto que dedico**

- A Dios:** Por guiarme y darme la fuerza en todo el trayecto de mi vida. Me da la oportunidad de alcanzar mi sueño, brindándome la paciencia, valentía para saber esperar el momento oportuno.
- A mis padres:** Carlos Alberto Aldana Marín y Vilma Orellana, seres especiales para mí, por el amor, enseñanza, sabios consejos que siempre me han dado. Que sea honra para ellos.
- A mi esposa e hijo:** Reyna Aracely Merlos Marroquín y Ángel José Aldana Merlos, son mi motivación para superarme cada día, hubo momentos difíciles en los que los tuve que sacrificar, pero vale la pena, y que sea ejemplo para ellos. Alcanzar las metas ha sido una constante en nuestra familia.
- A mis hermanos:** Adilia, Walfred, Luis, Gloria, Carlos, Edna, Mynor, Irma, por su amor y apoyo manifestado como hermanos. Mi admiración y agradecimiento para cada uno.



## Agradecimientos

- A Dios:** Señor te agradezco por la vida y la oportunidad que me has dado, la sabiduría para poner en práctica los conocimientos, así aprovechar cada segundo, cada minuto de mi vida como si fuera el último. Gracias Señor por ser mi pronto auxilio, por darle aliento a mi alma cuando he sentido desfallecer. Gracias Padre por estar siempre conmigo.
- Universidad Panamericana:** Por permitirme culminar mi carrera profesional con una actualización efectiva a través de los Catedráticos positivos y proactivos que forman parte de ella.
- A mis catedráticos:** A todos los que me impartieron sus conocimientos en lo largo de mi carrera, cada uno fue especial.
- A Micoope Guayacán:** Por darme la oportunidad y el permiso de superarme académicamente, hubo momentos en los que se tuvo que sacrificar el trabajo y horario. Siempre hubo disponibilidad para apoyarme.
- A mi esposa e hijo:** Por su amor, gracias por la paciencia, ayuda, comprensión que me dieron cuando tenía que estudiar y por ser especiales conmigo. Dios los bendiga por siempre.
- A personas especiales:** Leonel Morales, Erwin Pirir, Luis Arturo Aldana, Aura Marina, a cada uno por su cariño, consejos, enseñanzas y ayuda. Muchísimas gracias por todo. Bendiciones de Dios

## Contenido

Resumen	1
Introducción	2
Capítulo 1	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Estructura organizacional	4
1.3 Análisis FODA	5
Capítulo 2	7
2. Marco teórico	7
2.1 Importancia de la administración	7
2.2 El proceso administrativo	7
2.3 Planeación	8
2.4 Organización	9
2.5 Administración de recursos humanos	10
2.5.1 Recursos humanos	10
2.6 Dirección	19
2.7 Control	19
2.9 ¿Qué son los manuales?	20
Capítulo 3	22
3 Planteamiento del problema	22
3.1 Objetivos	22
a) General	22
b) Específicos	22
3.2 Alcances y límites	23

3.3	Metodología	23
3.3.1	Sujetos	23
3.3.2	Instrumentos	23
	Capítulo 4	24
4	Resultados	24
	Capítulo 5	33
5.	Discusión, Análisis e interpretación de resultados	33
	Capítulo 6	36
	Propuesta del manual de reclutamiento, selección e inducción de personal en la Cooperativa Guayacán, R.L.	36
	Conclusiones	89
	Recomendaciones	90
	Bibliografía	91
	Anexos	93

## Resumen

El objetivo del estudio consiste en determinar cuáles son los resultados del diagnóstico del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en la Cooperativa de ahorro y crédito integral Guayacán, R.L.

En el capítulo 1, se enunció lo siguiente: antecedentes, estructura organizativa para conocer como se integran los diferentes niveles y donde se localiza el departamento de recursos humanos, el análisis FODA de la institución (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

En el capítulo 2, se investigó el marco teórico para posteriormente hacer una comparación con los resultados del diagnóstico.

En el capítulo 3, se describe el planteamiento del problema y la metodología de trabajo, la tesis se basó en una investigación descriptiva evaluativa, con parte representativa de la población de reciente ingreso a la empresa. Se establecieron los instrumentos: un cuestionario dirigido a empleados y dos dirigidos uno a los supervisores y otro al dirigente de recursos humanos, para evaluar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

En el capítulo 4, se dieron a conocer los resultados del trabajo de campo.

En el capítulo 5, se realizó el análisis e interpretación de los resultados; los datos obtenidos a través de los instrumentos utilizados, se llegó a establecer la necesidad de elaborar un manual que detalle los pasos a seguir en el proceso de la búsqueda del personal idóneo para cada puesto de trabajo.

En el capítulo 6, como resultado del diagnóstico realizado, se elaboró un manual del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en la Cooperativa Guayacán, R.L., en el diseño del mismo se consideró la participación del programa objeto de análisis y la opinión de los supervisores y el dirigente del departamento de recursos humanos, quienes serán los principales protagonistas en la implementación de esta importante herramienta administrativa.

## **Introducción**

Las empresas guatemaltecas, en la actualidad, están expuestas a exigencias del entorno externo globalizado en el que se desenvuelven, exigiéndoles respuestas rápidas a situaciones cada vez más complejas. El contar con las herramientas necesarias para responder y el personal adecuado para la realización de sus actividades, deben de ser dos premisas primordiales para todo administrador de empresas.

Las exigencias en innovaciones tecnológicas, demanda de personal altamente calificado, accesos a información en forma inmediata, demandas cada vez más agresivas por parte de los clientes y el aumento en la competencia, dirigen a las empresas a la constante búsqueda de diferencias competitivas y fórmulas para adecuarse al cambio. El elemento más importante en esta búsqueda está representado por el recurso humano, lo cual lleva a los gerentes a reconocer la importancia de la administración de éste. Dándole énfasis al reclutamiento, selección, contratación y proceso de inducción al puesto, de ello dependerá en gran parte el desempeño de las tareas y funciones para lo cual debe involucrarse al departamento de recursos humanos y los jefes que dirigen los diferentes departamentos de la cooperativa.

La finalidad de esta investigación es ofrecer a la Cooperativa Guayacán, R.L las herramientas actualizadas y adecuadas a sus necesidades, que colaboren a un mejor desempeño organizacional. Proponer una herramienta administrativa basada en la actualización del manual de inducción el cual beneficiará a los integrantes de la empresa, actuales y futuros, a que logren desarrollarse de mejor forma y colaborar en alcanzar los objetivos y metas organizacionales establecidas. El conocimiento de estas herramientas facilitará la ejecución de cada actividad, fortaleciendo la comunicación y el trabajo en equipo en todos los niveles de la organización, logrando con ello un clima organizacional satisfactorio y un desempeño sobresaliente.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

Cooperativa Guayacán, R.L. fue fundada el 05 de Julio de 1966 por el reverendo Padre Vicente Haselhorst, con un capital de Q.1,000.00 y 26 asociados activos y entusiastas que se propusieron cambiar el desarrollo socioeconómico de El Progreso.

En el mes marzo del año 2010 se realizó el proceso de investigación sobre selección contratación e inducción del nuevo personal de la Cooperativa, tiene 16 agencias, 200 empleados, 80,000 asociados y un total de 450 millones de activos, lo que confirma que la visión de los fundadores se está cumpliendo. Tiene presencia en los siguientes departamentos: El Progreso, Jalapa, y Jutiapa. La oficina central se ubica en la Avenida Principal, Barrio El Golfo, Guastatoya, El Progreso.

La empresa cuenta con un equipo de gerentes profesionales, cada uno especializado en su área, con una amplia experiencia profesional, trabajando en conjunto con el propósito de satisfacer las necesidades de los asociados y prestarles un servicio de calidad.

Se encuentra registrada en el Instituto Nacional de Cooperativas (INACCOOP), la Inspección General de Cooperativas (INGECOOP), y La Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala (FENACOAC) registros que acreditan la capacidad profesional para prestar servicios financieros en el mercado, incluyendo los servicios en el ramo de seguros de daños y vida, pago de remesas familiares, cobros por cuenta ajena y manejo de fideicomisos en el ramo de la microempresa y vivienda.

La Cooperativa mantiene una amplia trayectoria que durante 43 años ha estado al frente con servicios de préstamos para vivienda, microempresa, comercio, consumo, gastos personales entre otros; y en los ahorros también se ha destacado por ofrecer variedad a sus asociados como ahorro de cuenta corriente, a plazo fijo, con sorteo y aportaciones.

La Cooperativa está dividida en varias áreas, como lo son la gerencia administrativa, gerencia financiera, gerencia de planificación y riesgos, gerencia de mercadeo, gerencia de negocios, auditoría, cumplimiento.

En lo que se refiere al área de recursos tecnológicos tiene un sistema operativo que permite atender con prontitud a los asociados.

El departamento de recursos humanos que se encarga del reclutamiento, selección y desarrollo profesional de los empleados. Sin embargo, se determinó que dicha unidad está débil en el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso, principalmente porque no le da el seguimiento adecuado, confiando en los mandos medios para que concluyan con el proceso y se omiten las evaluaciones correspondientes.

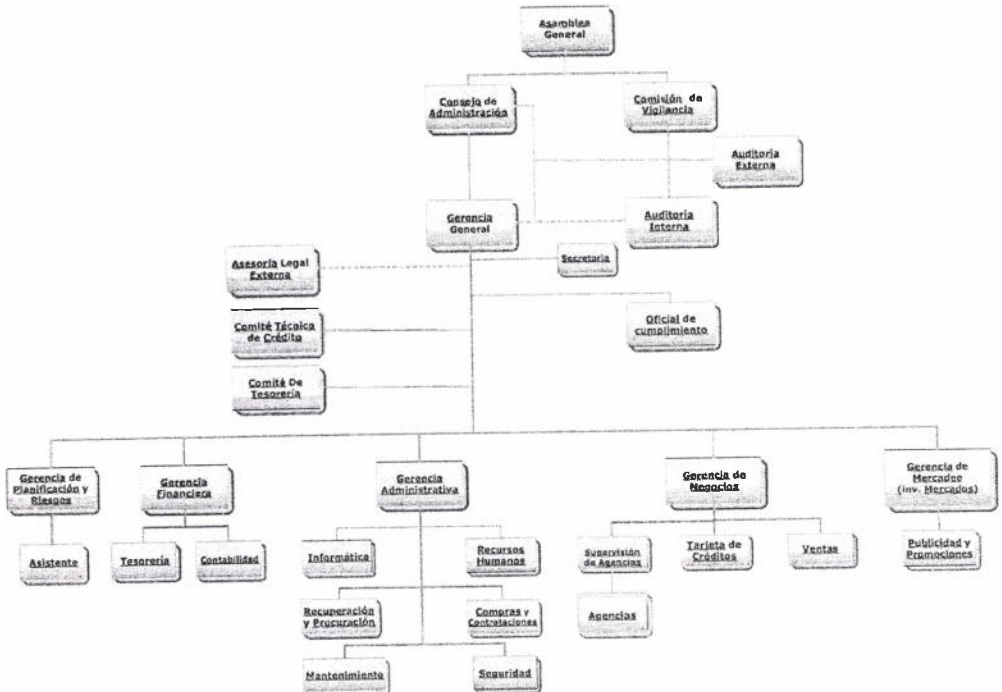
## **1.2 Estructura organizacional actual**

El organigrama es funcional permite desarrollar ordenada y sistemáticamente las directrices y líneas de mando en todos los puestos de trabajo. El departamento de recursos humanos depende de la gerencia administrativa y en conjunto realizan todo el proceso de dotación de personas para las vacantes que se generan.

El mayor número de empleados se concentra en la gerencia de negocios, quien a su vez delega la responsabilidad en los supervisores, hasta llegar a los jefes de agencia (estos reciben la calidad de ejecutivos) y los operativos. Las demás gerencias se apoyan con los jefes de unidad (ejecutivos) tales como contabilidad, tesorería, informática, mantenimiento, etc.

## GRÁFICA No.1

Organigrama de la Cooperativa Guayacán, R.L



Fuente: Departamento de Planificación y riesgos de la Cooperativa de ahorro y crédito integral, Guayacán, R.L. año 2009.

### 1.3 Análisis FODA

Al realizar el análisis FODA de la Cooperativa Guayacán, R.L, para diagnosticar los factores del ambiente interno y externo que le afectan, es una sociedad solida y posicionada en los departamentos donde tiene presencia, sin embargo, el departamento de Recursos Humanos carece de manuales de procesos, se tiene deficiencia en el control interno y en el proceso de selección, contratación e inducción del personal de nuevo ingreso.



### ESQUEMA No. 1.

FODA Cooperativa de ahorro y crédito integral Guayacán, R.L.

<b>Ambiente interno:</b>		<b>Ambiente externo:</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Acceso fácil a los servicios	Deficiente programa de selección, contratación e inducción del personal	Amplio mercado por atender.	Agresiva competencia de la banca.
Cultura de promover estabilidad laboral	Carencia de un plan de incentivos dinerarios y no dinerarios para los empleados.	Acceso al financiamiento externo	Decisiones proteccionistas del gobierno hacia la banca.
Excelente imagen institucional	Falta de herramientas para la evaluación del desempeño	Facilidad para realizar alianzas estratégicas.	Alto índice de inseguridad en las comunidades
Capacitación constante al personal	Falta de manuales de procesos	Demanda de vivienda popular.	Cambios climáticos
Forma parte del sistema Cooperativo Micoope	Deficiente trabajo en equipo.	Crecimiento de la población infantil y juvenil, que puede hacer uso de los servicios.	Inestabilidad económica.
Personal profesional con experiencia y mística			Incertidumbre política.
Credibilidad de las cooperativas a nivel nacional			
Seguro gratis para ahorrantes			
Capital institucional en continuo crecimiento			

Fuente: Plan estratégico de la Cooperativa Guayacán, R.L. año 2009.

## Capítulo 2

### 2. Marco teórico

#### 2.1 Importancia de la administración

A través de la historia se encuentra que una de las actividades humanas más importantes, es la de administrar. Desde que los seres humanos empezaron a formar grupos para lograr metas que en forma individual no podían cumplir, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A raíz de que muchas actividades han sido delegadas a trabajos en grupo, la administración ha crecido en importancia a través de la historia.

Para Koontz la “administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.” (2007:4)

La teoría organizacional es una forma de concebir a las organizaciones, es una forma de verlas y analizarlas. El diseño organizacional y las prácticas gerenciales se han ido transformando a través del tiempo, como respuesta a los cambios en una sociedad más amplia.

Frederick Winslow Taylor, padre de la administración científica, postula que las decisiones organizacionales y el diseño del trabajo deben basarse en el estudio preciso y científico de las situaciones individuales. A fin de implementar este enfoque se desarrollaron procedimientos estandarizados y precisos, orientados a incrementar la producción.

Muchos administradores están rediseñando sus compañías. Promueven la comunicación y colaboración de manera que todo el mundo esté involucrado en la identificación y resolución de problemas, lo que permite a la organización experimentar continuamente, mejorar e incrementar su capacidad

#### 2.2 El Proceso Administrativo

El proceso administrativo se desglosa en cinco funciones gerenciales: planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

## 2.3 Planeación

Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. La toma de decisiones, es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y constituye por lo tanto la esencia de la planeación.(Koontz, 2007:199)

La estructura que debe considerarse en una planeación es la siguiente:

- **Misión:** identifica la función o tarea básica de la empresa.
- **Visión:** es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa.
- **Objetivos o metas:** son los fines que se persiguen por medio de una actividad.
- **Estrategias:** determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- **Políticas:** ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas, se define un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que ésta sea consistente y contribuya a un objetivo.
- **Procedimientos:** son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.
- **Reglas:** son por lo general el tipo de planes más simple, donde se exponen acciones y prohibiciones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.
- **Programas:** son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.
- **Presupuestos:** es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

## **2.4 Organización**

Puede definirse como:

“...la parte de la administración que incluye el establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una organización. Las personas adecuadas y quienes desean cooperar, trabajarán mejor juntas y con mayor efectividad si conocen los roles que deben desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma como sus roles se relacionan entre sí. Diseñar y mantener estos sistemas de roles es básicamente la función gerencial de organizar.

Organizar implica: Identificar y clasificar las actividades requeridas; agrupar las actividades necesarias para alcanzar objetivos; asignación de cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos; disposición de coordinación horizontal y verticalmente en la estructura de la organización.” (Koontz, 2007:204)

### **2.4.1 Organización formal:**

Es la estructura intencional de funciones, en una empresa organizada de manera formal. La organización formal debe ser flexible, debe dar lugar a la discrecionalidad, a la utilización del talento creativo y al reconocimiento de los gustos y capacidades individuales.

### **2.4.2 Organización informal:**

Es una red de relaciones personales y sociales que surge de manera espontánea de la asociación entre sí de las personas; no es requerida ni establecida por la organización formal.

En el marco de la etapa de organización, se deben detallar los siguientes enunciados:

- Tramo de administración: Es la cantidad de personas que un gerente puede supervisar de manera efectiva, ésta es la razón de que existan niveles organizacionales.
- Organigrama: “Es la representación gráfica de la estructura de una institución o de una de sus áreas administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”. (Franklin 2001:65)
- Departamentalización: “Es la agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa.” (Koontz 2007:228) La departamentalización representa la estructura formal de la organización tal como aparecería en un organigrama.

- Autoridad: “Es el derecho propio de una posición de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.” (Koontz 2007:250)
- Poder: “Es la capacidad de individuos o grupos, de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos”. (Koontz 2007:250)
- Descentralización: “Es la tendencia a dispersar la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada.” (Koontz 2007:255)
- Coordinación: Es la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales.

La función gerencial de organizar puede definirse como:

“... un proceso mediante el cual partiendo de la especialización y división del trabajo, se agrupa y asignan funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.” (Franklin, 2002:239)

Se debe diseñar una estructura organizacional para especificar quién hace qué tareas y quién es responsable de qué resultados, para así retirar obstáculos al desempeño causados por la confusión y la incertidumbre. Esta estructura debe proporcionar redes de toma de decisiones y comunicación, que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

## **2.5 Administración de recursos humanos**

La administración del recurso humano según George Bohlander & Scott Snell se define como el proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización. (2009:4)

Los retos competitivos a los que se enfrentan los gerentes todos los días son: La globalización, tecnología, administración del cambio, capital humano, nivel de responsabilidad y contención de costos. Proporcionando un ambiente laboral que satisfaga las necesidades a corto y largo plazo

### **2.5.1 Recursos humanos**

El departamento de recursos humanos es el encargado de identificar las vacantes que deben ser llenadas y esto se lleva a cabo mediante una planificación. El reclutador debe especificar las necesidades del puesto como las características que debe tener la persona que lo desempeñe, esta

información la obtiene poniéndose en contacto con la persona que solicitó el nuevo puesto. Idalberto Chiavenato (1998:109)

El departamento de recursos humanos tiene como función dotar de nuevos elementos que apoyen a las unidades de negocios a realizar las tareas y alcanzar las metas, es por ello que los objetivos de este departamento son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- Cumplir con las obligaciones legales.
- Rediseñar la función corporativa de recursos humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

El departamento de recursos humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral el perfil del puesto para facilitar la selección de la persona que lo ocupe.

3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. desarrollar un marco personal basado en competencias.
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

Para lograr una administración de recurso humano eficiente es necesario desarrollar las fases o etapas siguientes:

#### **a) La planeación.**

Desarrollar los recursos humanos es un esfuerzo planeado y continuo de las organizaciones para lograr mejores niveles de competencia en los empleados y un mayor desempeño organizacional mediante programas de entrenamiento, desarrollo personal y desarrollo organizacional. La adecuada planeación, desarrollo y evaluación de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las entidades modernas. Se trata de prever cuáles serán la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura. Idalberto chiavenato, (1998:143)

#### **b) Reclutamiento**

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las

oportunidades de empleo que pretende llenar. Para lo cual hace uso de las fuentes de reclutamiento:

- **Fuentes del reclutamiento**

Estas pasan a formar parte de los suministros sobre los cuales se enfocarán las técnicas de reclutamiento de recursos humanos, una de las fases más importantes lo constituyen la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos.

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, dentro de los requisitos que se exigirán a los candidatos, se necesita la investigación interna y externa

a) Externa

Consiste en segmentar el mercado para facilitar el análisis del estudio del mercado.

**Ventajas**

- Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

**Desventajas**

- Generalmente es más tardado que el proceso interno.
- El costo de evaluar a los candidatos capacitados es muy alto
- El tiempo de adaptación de los candidatos es mayor

b) Interna

Corresponde a una investigación de las necesidades de la empresa referente a los recursos humanos y sus políticas que pretende adoptar con respecto a su personal.

**Ventajas**

- Es más económico
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados



- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

#### Desventajas

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender.
- Puede generar un conflicto de intereses.
- Se manifiesta hábito de ideas
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

### **c) Selección de personal**

Se define como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

“... El proceso mediante el cual se elige a las personas que tienen calificaciones pertinentes para cubrir las vacantes de puestos existentes o planeados” George Bohlander y Scott Snell, (2009:244).

La selección de personal busca solucionar dos problemas fundamentales en la empresa:

- a) Adecuación del hombre al cargo, y
- b) Eficiencia del hombre en el cargo.

El suministro del departamento de recursos humanos la selección es un proceso de comparación entre dos variables: requisitos exigidos por el cargo vacante versus características ofrecidas por los candidatos.

La selección también es un proceso de decisión y elección, en el que pueden utilizarse tres modelos: de colocación; de selección y de clasificación. El primer paso de la selección consiste en obtener información acerca del cargo a proveer, el segundo paso, la obtención de informes acerca del candidato, mediante la aplicación de técnicas de obtención de selección: entrevista,

pruebas de conocimientos o de capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

Así mismo, el proceso de selección puede encadenar esas técnicas de selección en etapas secundarias (una, dos o tres) dependiendo de la exactitud y la precisión que se pretendan alcanzar. La evaluación de los resultados de la selección puede hacerse mediante ciertos indicadores genéricos o mediante el cociente de selección.

### **c) El proceso de contratación**

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos tanto de los trabajadores como de la empresa. Cuando las partes están de acuerdo en los términos de trabajo se hace necesario integrar un expediente del trabajador el cual debe estar resguardado por el departamento de recursos humanos.

La contratación se lleva a cabo entre la organización y el trabajador la cual será por tiempo indefinido o bien determinado de acuerdo a las necesidades de la empresa, el mismo será firmado por el representante legal y el empleado contratado.

### **d) El proceso de inducción**

Es el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto. Es una etapa que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo a sus nuevos compañeros a sus nuevas obligaciones.

#### **• Objetivos de la inducción**

El proceso de inducción se busca ingresar al nuevo colaborador en un ambiente de confianza a la institución donde pueda ejercer sus funciones con eficiencia y eficacia, es por ello que se establecen los siguientes objetivos:

- Ayudar a los nuevos empleados de la institución, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la institución, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos empleados a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.
- Lograr acelerar la socialización de los empleados y efectúen contribuciones positivas para la organización.

El proceso de inducción se hace necesario porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido posible al nuevo ambiente de trabajo.

El propósito fundamental de un programa de inducción según autores, es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos. Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas que van en concordancia con la adecuada promulgación y conocimiento de éstos:

Inducción general: información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización. Inducción específica: orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar. Evaluación: evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes.

- **Inducción general**

En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en

algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema. Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

En esta etapa se comparte la misión, visión, valores y los objetivos generales de la empresa, por lo general obtienen un manual o material impreso que explica asuntos como los horarios de trabajo, las revisiones de desempeño y son conducidos en un reconocimiento de las instalaciones.

Otra información tradicional incluye las prestaciones al empleado, las políticas de personal, la rutina diaria del empleado, la organización y operaciones de la compañía, las medidas y regulaciones de seguridad.

Después se hace una presentación del empleado a su nuevo supervisor, quien continuara con la orientación explicando la naturaleza exacta del puesto, presenta a la persona a sus nuevos colegas y lo familiariza con el sitio de trabajo.

- **Inducción específica**

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es supremamente importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en como va a ser evaluada individual y colectivamente. Esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas.

Los empleados experimentados necesitan probablemente menos orientación sobre el puesto, aun cuando incluso ellos necesitan alguna orientación básica. En cambio, es necesaria en todo caso una orientación a fondo sobre cuestiones relativas al departamento.

Carpeta de documentación para orientación es conveniente que cada nuevo empleado reciba una carpeta de documentación que complete el programa de orientación verbal. La carpeta que normalmente es preparado por el departamento de recursos humanos, puede tener un variado contenido. Ha de cuidarse su diseño, no sólo para garantizar que se ofrece información esencial, sino también para evitar excesiva información. Algunos de los documentos que pueden incluirse son los siguientes : • Organigrama de la empresa • Mapa de las instalaciones de la empresa • Copia del manual de políticas y procedimientos • Lista de vacaciones y prestaciones complementarias • Ejemplares de formularios, fechas y procedimientos de evaluación de resultados • Ejemplares de otros formularios necesarios (por ejemplo formulario de reembolso de gastos) • Procedimientos de emergencia y prevención de accidentes • Ejemplar del boletín o revista de la empresa. • Numero de teléfono y localización de la persona clave de la empresa (por ejemplo, personal de seguridad) • Ejemplares de planes de seguro.

Muchas organizaciones exigen a sus empleados que firmen un texto en el que se indica que han recibido y leído los documentos contenidos en la carpeta. Está medida se aplica en las organizaciones sindicalizadas, para protegerse contra posibles conflictos si el empleado alega que no conocía algunas de la políticas y procedimientos vigentes, pero es igualmente importante en organizaciones no sindicalizadas. Por lo demás, es dudoso que la firma de un documento anime realmente a los nuevos empleados a leer la documentación de la carpeta de orientación.

### **e) Evaluación**

Es esencial el seguimiento formal y sistemático desde la orientación inicial. Al nuevo empleado no debe decirse simplemente que acuda cuando se le plantee algún problema. Por el contrario, el director debe comprobar regularmente cómo actúa y responder a sus posibles preguntas después de la orientación inicial.

El departamento de recursos humanos debe realizar un seguimiento metódico transcurrido dos meses en el puesto. Debe realizar asimismo una evaluación anual del propio programa de orientación, a fin de determinar si responde a las necesidades de la empresa, y de los nuevos empleados y exponer posibles mejoras.

La retroalimentación facilitada por los nuevos empleados puede ser un buen método para evaluar la eficacia del programa de orientación. Para conseguirla pueden emplearse los métodos siguientes: cuestionarios no firmados complementados por todos los nuevos empleados, entrevistas en profundidad de nuevos empleados seleccionados al azar sesiones de discusión de grupo con nuevos empleados que se han adaptado bien a sus puestos la retroalimentación así conseguida permite adaptar el programa de orientación a las sugerencias de las participantes actuales.

En última instancia, hay que tener claro que los nuevos empleados van a recibir, de sus compañeros o de la empresa, una orientación que repercutirá en su actuación. Interesa, pues, a la empresa contar con un programa de orientación bien planificado y ejecutado.

## **2.6 Dirección**

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; tiene que ver de manera fundamental con el aspecto interpersonal de la administración.

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea de forma consciente o inconsciente. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse como secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Los motivadores son entes que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Koontz define la motivación como "...todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares." (2007:415). Los gerentes motivan a sus subordinados y los inducen a actuar de la manera deseada.

## **2.7 Control**

Según Koontz Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

Esta etapa facilita el cumplimiento de los procedimientos e implica la medición del desempeño en base a metas y planes, permite detectar desviaciones de las normas y contribuir a la corrección de éstas.

Aún cuando la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos. Un sistema de control adecuado revelará dónde ocurren las fallas y quién es responsable de éstas y garantizará que se tome una acción correctiva. Koontz: “El control sólo se justifica si las desviaciones de los planes son corregidas mediante planeación, organización, integración de personal y dirección adecuados” (2007:545)

## **2.9 Qué son los manuales**

Son documentos escritos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar en forma ordenada y sistemática la información de una organización; así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

### **2.9.1 Manual de descripción de puestos**

Es una herramienta indispensable en el proceso de reclutamiento y selección de personal, con el objeto de que la persona que se incorpore a una organización resulte ser idónea a la misma y responda a las necesidades y requerimientos de un puesto dentro de la misma.

El manual de puestos documenta la información ordenada y específica y debe incluir la siguiente información:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, etc.)
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.

- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Los manuales de descripción de puestos deben elaborarse en las siguientes ocasiones: a) cuando una organización inicia operaciones; b) cuando nace un nuevo puesto de trabajo; c) cuando un puesto es alterado en su contenido, a consecuencia de nuevos métodos y sistemas de trabajo, por tecnología o procedimientos.

Entre las finalidades de la descripción de puestos, podemos mencionar:

- Conocer la utilidad del puesto de trabajo.
- Describir los componentes materiales, organizacionales y ambientales del puesto de trabajo.
- Establecer los niveles de formación, habilidad, experiencia y esfuerzo que son precisos en el ocupante de dicho puesto.
- Establecer la responsabilidad que se le exige al ocupante del puesto.



## Capítulo 3

### 3. Planteamiento del problema

Cooperativa Guayacán R.L, administra más de doscientos empleados y en ocasiones se enfrenta a situaciones donde manifiesta su debilidad de tipo laboral, como falta de inducción para el personal de nuevo ingreso, desconocimiento o duplicidad de funciones, desaprovechamiento del recurso humano y desperdicio de recursos materiales.

Es importante destacar que el proceso de abastecimiento de personal y la administración del recurso humano se centra en un departamento de recursos humanos dirigido por dos personas que laboran en esta unidad, siendo la jefe de este departamento una profesional en administración de empresas con más de diez años de experiencia en la coordinación de la unidad.

Sin embargo, los ejecutivos manifiestan que el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción no ha sido de la calidad esperada debido a que los empleados de reciente ingreso desconocen las condiciones de trabajo, sus funciones y atribuciones, sus derechos y obligaciones, lo que dificulta su desempeño. Derivado de lo anterior, se sugiere realizar una investigación que ayude a mejorar considerablemente el proceso de inducción, por lo que surge la siguiente interrogante: ¿Cuál es el diagnostico del proceso de administración de recursos humanos en la Cooperativa Guayacán, R.L.?

### 3.1 Objetivos

#### a) General

Diagnosticar el proceso de administración de recurso humano en la Cooperativa Guayacán, R.L.

#### b) Específicos

- Evaluar la planeación del recurso humano
- Realizar diagnostico del proceso actual de reclutamiento,
- Analizar el proceso de selección de personal.
- Evaluar el proceso de contratación de personal
- Evaluar el plan de inducción del nuevo personal.

### **3.2 Alcances y límites**

La investigación se llevó a cabo en la oficina central de la Cooperativa Guayacán, R.L. ubicada en El Barrio El Golfo, Guastatoya, El Progreso, durante los meses de enero a abril de 2010.

### **3.3 Metodología aplicada en la práctica**

Tipo de investigación: se utilizó el tipo de investigación descriptiva, la cual “consiste en la descripción de una serie de fenómenos en un momento determinado de su existencia. Los datos descriptivos pueden ser de naturaleza cualitativa o cuantitativa, lo que permite el estudio de un conjunto amplio de personas o el análisis en profundidad de grupos más reducidos, bien de forma aislada cada uno de los enfoques o de forma conjunta en una misma investigación.” (García Hoz, 1994:316)

La metodología utilizada para la investigación es la técnica descriptiva evaluativa, con parte representativa de la población de reciente ingreso a la Cooperativa Guayacán, R.L.

#### **3.3.1 Sujetos**

Se consideró al personal que ya está confirmado en sus cargos tomando como base los ingresados a la Cooperativa durante el mes de enero a diciembre 2009, Se entrevistó a veintiún empleados de reciente ingreso, la jefe de recursos humanos y los tres supervisores, para un total de 25 personas.

#### **3.3.2 Instrumento**

La recopilación de la información se llevó a cabo a través de entrevistas y cuestionarios:

Cuestionarios: Se utilizó tres diferentes cuestionarios, uno para los empleados de reciente ingreso, otro para la jefe de recursos humanos y el último para los supervisores de agencias.

## Capítulo 4

### 4. Resultados de la investigación

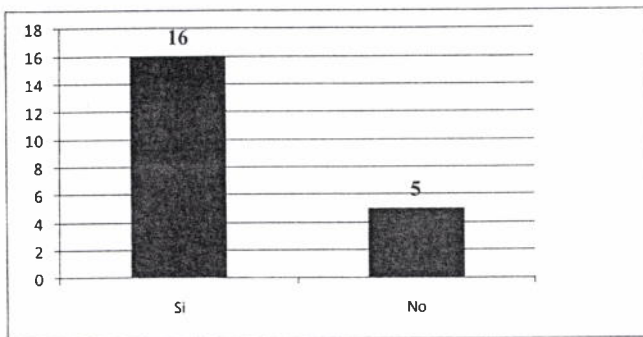
Se presenta el resultado de las entrevistas realizadas a través de cuestionarios a los sujetos de investigación de la Cooperativa Guayacán, R.L.

Resultados obtenidos del personal que ingreso en los meses de enero a diciembre 2009 y que pasaron el período de prueba siendo la muestra de 21 colaboradores, 3 supervisores y 1 del departamento de recursos humanos.

Se procedió a pasar el cuestionario a los colaboradores obteniendo los siguientes resultados:

**GRÁFICA No.3**

La jefatura de recursos humanos cuenta con una planificación de procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

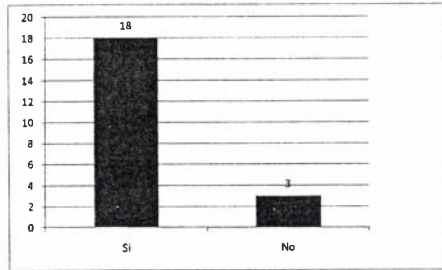


Fuente: Elaboración propia abril de 2010

Se aprecia en la presente gráfica que el 76% de los 21 colaboradores encuestados opinaron que la Jefatura de recursos humanos cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo la tarea del proceso de inducción de personal.

#### GRÁFICA No.4

En la charla de inducción o entrevista laboral le fue suministrada toda la información con respecto a los beneficios y normativas internas de la institución.

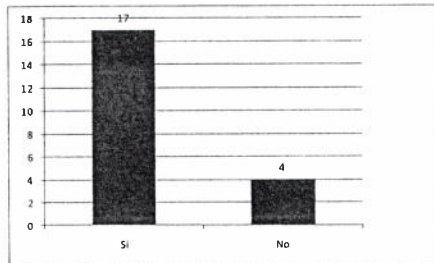


Fuente: Elaboración propia abril de 2010

Se aprecia que 18 personas de las 21 encuestadas indican que recibieron toda la información en cuanto a los beneficios y el reglamento interno de La Cooperativa, mientras que 3 indican que no la recibieron.

#### GRÁFICA No.5

Le suministraron la información referida a la conformación de la estructura organizativa de la Cooperativa.



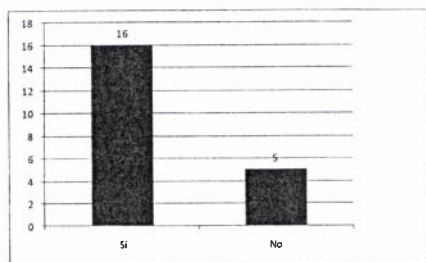
Fuente: Elaboración propia abril de 2010

Es evidente que conocen la estructura organizacional debido a que 17 personas de las 21 encuestadas respondieron que si, sin embargo, 4 opinaron que no conocen el organigrama de la empresa.



### GRÁFICA No.6

Le suministraron la información de la conformación de la Jefatura de recursos humanos y los servicios que ofrece a los empleados.

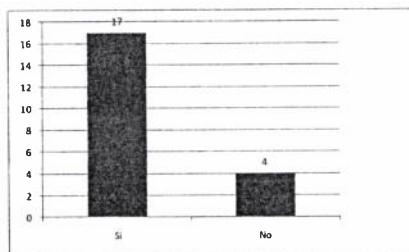


Fuente: Elaboración propia abril de 2010

Se aprecia que 16 personas de las 21 encuestadas opinan que si recibieron la información sobre los servicios que presta ese departamento y 5 indican que no se les suministro información.

### GRÁFICA No.7

Le entregaron el material informativo para el nuevo empleado: Código de ética, Ley de lavado de dinero, Manual de Gestión de crédito, Estatuto vigente.

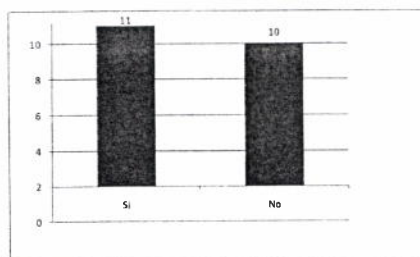


Fuente: Elaboración propia abril de 2010

De la población encuestada, 17 personas de las 21 indican haberlo recibido el material informativo que fue de mucha utilidad para conocer la normativa de la empresa, y 4 opinan que no lo han recibido.

### GRÁFICA No.8

Se constato la existencia de un seguimiento al proceso de adaptación al nuevo empleado.

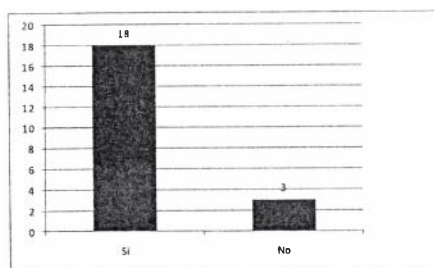


Fuente: Elaboración propia abril de 2010

La opinión de los 21 colaboradores se encuentra dividida, por segmentos muy parejos 11 personas indicaron que si están conformes con el seguimiento que se le da al empleado en el proceso de adaptación, y 10 respondieron que no se les da seguimiento.

### GRÁFICA No.9

La información fue clara sobre las funciones y responsabilidades sobre el cargo a ocupar.

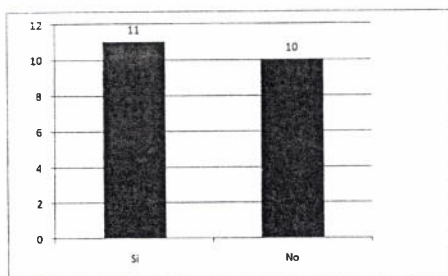


Fuente: Elaboración propia abril de 2010

La mayoría de los 21 colaboradores encuestados reconocen que se les ha proporcionado la información sobre las responsabilidades que conlleva ocupar el puesto de trabajo para el que fueron contratados 18 personas contestaron que si y 3 opinaron que no.

### GRÁFICA No.10

La capacitación durante el proceso de inducción al puesto se dio por su jefe inmediato.

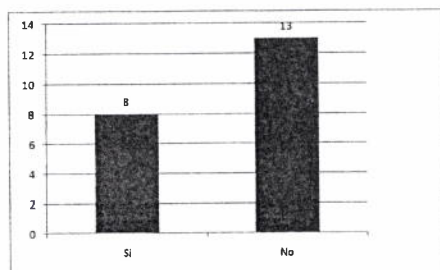


Fuente: Elaboración propia abril de 2010

De los 21 colaboradores encuestados 11 respondieron que el jefe de agencia los capacitó en el puesto de trabajo y 10 contestaron que no fueron capacitados por el jefe, lo que demuestra la necesidad de mejorar el proceso de inducción específica.

### GRÁFICA No. 11

El manual de procesos sobre las funciones a realizar en su puesto de trabajo se le entregó.

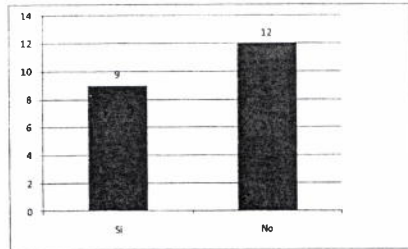


Fuente: Elaboración Propia abril de 2010

Los manuales de funciones sirven de guía al nuevo colaborador para desempeñar eficientemente su trabajo, En la encuesta a los 21 colaboradores 8 respondieron que si se los proporcionaron y 13 indicaron que no se los entregaron.

### GRÁFICA No.12

El resultado de la evaluación del período de prueba se le entregó en tiempo.

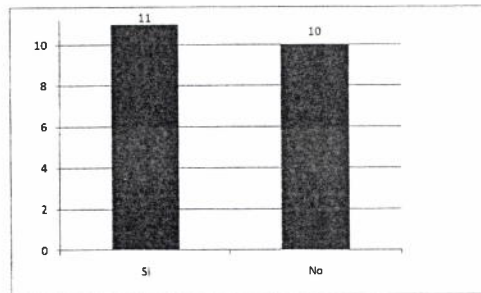


Fuente: Elaboración Propia abril de 2010

Se ilustra que 09 de los 21 encuestados indicaron conocer el resultado y 12 respondieron que no fueron informados, el hecho de desconocer los aspectos que debe mejorar el colaborador le niega la oportunidad de poder implementar un plan de mejora continua para mejorar su desempeño.

### GRÁFICA No.13

El refuerzo sobre los puntos que no logro comprender y quedo con dudas en la evaluación del desempeño se desarrollo a tiempo.



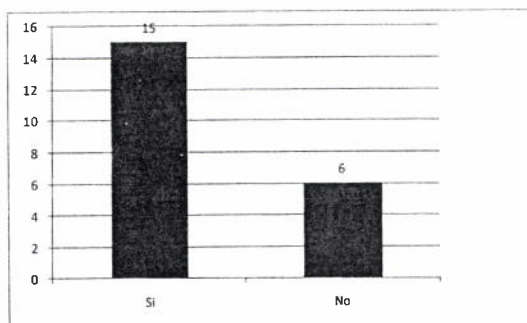
Fuente: Elaboración Propia abril de 2010

El resultado de la encuesta muestra una porción muy similar entre los que indican haber recibido refuerzo en sus conocimientos, 11 de los 21 respondieron que si les dan apoyo en mejorar sus habilidades cognitivas y 10 indican que no.



### GRÁFICA No.14

La Cooperativa necesita mejorar el proceso de inducción General sobre la empresa.

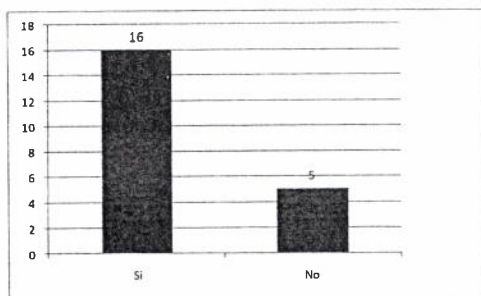


Fuente: Elaboración Propia abril de 2010

Se puede observar en la gráfica que de los 21 encuestados, 15 respondieron que es necesario mejorar los procesos y 6 respondieron no y que está bien se está aplicando actualmente.

### GRÁFICA No.15

La Cooperativa necesita mejorar el proceso de inducción específica en el puesto de trabajo.



Fuente: Elaboración propia abril de 2010

Los jefes de agencia y unidades de negocios de La Cooperativa son responsables de capacitar al personal. En esta gráfica se demuestra que de los 21 empleados encuestados 16 personas indican que se debe mejorar y 5 respondieron que no.

Se realizó una entrevista a los tres supervisores de agencias, siendo los resultados:

El departamento de recursos humanos juega un papel fundamental en la Cooperativa y actualmente está integrada por dos personas que manejan toda la administración de esta unidad, los encuestados respondieron que se tiene el personal necesario para realizar esta tarea, sin embargo, indican que no se lleva control sobre la inducción específica donde el jefe de agencia debe realizar a conciencia este proceso; los manuales informativos que se entregan están desactualizados, al realizar la evaluación y desempeño en el puesto durante los dos primeros meses de trabajo del colaborador se entrega un resultado el cual el colaborador desconoce y por consiguiente no le dan refuerzos en los temas que no completo sus conocimientos, además reconocen que no se involucran en el proceso de acompañamiento, supervisión y evaluación del colaborador lo cual se da por la falta de comunicación entre los supervisores y la jefe de recursos humanos. Opinan que debe mejorarse el proceso de inducción general y específica y accionar con la capacitación constante para mejorar continuamente.

Se realizó una entrevista a la Jefe de recursos humanos, obteniendo la siguiente información:

La inducción del personal la considera de mucha importancia, actualmente aplican la inducción general en un plazo de dos semanas consecutivas donde elaboran un cronograma de actividades con ejecutivos responsables para dar a conocer los objetivos de la empresa y las obligaciones de los empleados, lo cual evalúan en forma escrita y si detectan algunas debilidades o no lograron comprender los términos aplica refuerzos para retroalimentar al colaborador y al pasar los dos meses de prueba se realiza una evaluación del desempeño en el puesto para confirmarlo.

Cuentan con el personal suficiente para cubrir las necesidades de la empresa acorde al crecimiento, con lo cual procuran mejorar el desarrollo profesional de los colaboradores, se actualiza el manual de acuerdo a los cambios que se originan según las necesidades de la Cooperativa.

No cuentan con un manual de procesos de inducción para los puestos de trabajo y considera que debe mejorarse el proceso de inducción e implementarse un plan de refuerzo a los empleados que ponderen bajo puntaje en la evaluación del desempeño.

En definitiva reconoce que no cuenta con una planeación del recurso humano que le permita anticiparse a la dotación de personal para los proyectos que se ponen en marcha.

La estrategia de darle inducción general al empleado se aprecia positivamente en toda la organización, pues permite darle a conocer al nuevo colaborador toda la información necesaria para que conozca el propósito de la empresa, sus derechos y obligaciones y parte de la normativa que regirá su desempeño.

## Capítulo 5

### Discusión, Análisis e interpretación de resultados

#### 5.1 Discusión

Con la información obtenida en el diagnóstico realizado, se observó lo siguiente:

El departamento de recursos humanos no cuenta con un sistema operativo que le permita administrar eficientemente todo lo relacionado al personal, no mantiene actualizado el desarrollo del talento humano.

Fuente interna, se trata de buscar al mejor candidato que obtenga mejores resultados en la evaluación del desempeño, estudios universitarios y experiencia en puesto similar a la vacante, sin embargo, se presentan situaciones en las cuales se llenan los requisitos de academia y se dejan por un lado la experiencia y el conocimiento del puesto, ocasionando descontento en los demás colaboradores que pudieron aplicar y mejorar su desarrollo profesional.

Fuente externa: se realiza al momento de que exista una plaza vacante, cuando no hay personal internamente que tenga las habilidades exigidas por el puesto, sin embargo, la falta de controles y de planificación limita obtener información precisa y se termina contratando personal sin conocimiento y capacidad técnica.

Concluido el proceso de reclutamiento se procede a la selección de personal de la siguiente manera:

La secretaria recibe las solicitudes de los interesados a ocupar la plaza vacante, así mismo la documentación de los solicitantes espontáneos, la jefe de recursos humanos quien en ocasiones se apoya de la gerencia administrativa realizan la preselección de candidatos para realizar la prueba escrita y las entrevistas correspondientes, luego se programan citas con los preseleccionados y se realizan dos eventos; el primero la prueba escrita de donde se selecciona a los que ponderen más alto quienes son los que pasan al segundo evento que es la entrevista específica y profunda sobre la experiencia y conocimiento del puesto al cual aspira.

Terminada la entrevista la encargada de recursos humanos toma la decisión por la persona que considera apta para el puesto, previo a la contratación debe cumplir con presentar el examen médico, tarjeta de pulmones, y al cumplir con las condiciones se procede a formalizar la oferta de empleo mediante el contrato de trabajo respectivo.

El proceso de inducción se lleva a cabo en dos etapas, la general y la específica.

Inducción general: realizada por la jefe de recursos humanos o su asistente, seguidamente se apoya en varias jefaturas en la forma siguiente:

<b>Responsable de capacitar</b>	<b>Tema</b>
Gerencia administrativa	Código de ética
Oficial de cumplimiento	Ley de lavado de dinero u otros activos
Auditor interno	Control interno
Jefe de Publicidad y promociones	Productos financieros
Supervisor de agencias	Manual de gestión de créditos
Gerente de planificación	Plan estratégico

Inducción Específica: la formaliza la jefe de recursos humanos enviando una nota al jefe de agencia para que reciba al nuevo colaborador y lo introduzca a la sucursal. El jefe de agencia lo presenta con todo el personal y se lo entrega a la persona que deja la vacante o a otra que tenga dominio del puesto a desempeñar, para que en una semana pueda desempeñar el puesto. Durante este proceso la supervisión del jefe de agencia y/o unidad de negocios es escasa, y por parte de recursos humanos no existe supervisión lo que ocasiona que el personal nuevo se frustre al momento de desempeñar el puesto y tenga que aprender mediante la prueba y error, provocando muchos problemas en los procesos y dando un mal servicio a los asociados.

## **5.2 Análisis e interpretación de resultados**

El propósito del diagnóstico de administración del recurso humano es determinar en una forma analítica la situación real de la empresa, para descubrir áreas de oportunidad en la calidad de

personal que ingresa a las filas de empleados y comprometer aún más al nivel ejecutivo en la capacitación del personal nuevo.

Se confirma que los resultados del diagnóstico realizado en la Cooperativa Guayacán, R.L. esta acorde al problema planteado, donde se indica que existe una debilidad en la administración del recurso humano, debido a que no existe la planificación y el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal se realiza sin tener un manual.

Cuando se comparo la situación actual del proyecto con el marco teórico se encontró como un hallazgo principal la falta de un manual de procesos que estructure claramente los pasos a seguir para encontrar al personal idóneo para el puesto y prepararlo para que se desempeñe eficientemente el su área de trabajo.


Los resultados indican que 11 de los 21 encuestados fueron capacitados por su jefe inmediato, lo que denota falta de conocimiento y de compromiso de parte de los mandos medios en la organización, además 15 de los 21 ven la necesidad de mejorar el proceso de inducción general y específica en el puesto.

A continuación se presenta la propuesta de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en la Cooperativa Guayacán, R.L. con un proceso claro para abastecer de personal idóneo para cada puesto.

## Capítulo 6

### Propuesta

A continuación se desarrolla la propuesta para mejorar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito integral Guayacán, R.L.

	Cooperativa Guayacán Bo. El Golfo Guastatoya PBX 77206500	MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL EN LA COOPERATIVA GUAYACÁN, R.L.		
	Elaborado el:	Día: _____	mes: _____	año: _____

### Propuesta

**Manual de proceso de reclutamiento, selección,  
contratación e inducción del personal  
en la Cooperativa de ahorro y crédito integral, Guayacán, R.L.**

## **Contenido**

### **Capítulo I**

Aspectos generales

Introducción

1.1 Objetivos del manual

1.1.1 General

1.1.2 Específicos

1.2. Justificación

1.3. Normas generales

1.4. Alcances y límites

4.1 Conocimiento y uso

4.2 Aprobación y vigencia

### **Capítulo II**

2.1 Reclutamiento

2.1.1 Interno

2.1.2 Externo

2.2 Proceso de selección

2.3 Contratación

2.4 Inducción

2.4.1 General

2.4.2 Específica

### **Capítulo III**

3.1 Interpretación, modificación y vigencia

3.2 Incumplimiento



# Capítulo I

## Aspectos generales.

### Introducción

El estudio de los procesos de selección de personal ha ido cambiando constantemente desde un punto de vista objetivo ¿quiénes deben ocupar determinado puesto? Por eso es necesario tener un proceso de selección adecuado y calificado para que la integración a los puestos de trabajo sea con las mejores personas. Selección es una acción y un efecto de seleccionar, escoger, elegir aquellas cualidades más adecuadas o mejores para un fin determinado *Supervivencia, Conocimientos o Cultura*. Porque los principios éticos que ponen en juego en un proceso de selección, se verán influidos en la práctica profesional.

El trabajo eficiente de un gerente dependerá en gran parte, del desempeño de los subordinados. Un empleado que no tenga las características adecuadas su desempeño será deficiente, y por tanto, el gerente se verá afectado. Por ello, el momento para rechazar a las personas inadecuadas es en el proceso de pre selección de candidatos. Para generar confianza en los clientes internos y que perciban la importancia que tiene el trabajo del departamento de recursos humanos. ¿Porqué una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados? Porque todo proceso de selección lleva un orden desde el inicio de confrontar el perfil con el Curriculum hasta la inducción del personal seleccionado. Para lograr un objetivo en común tener a las personas más adecuadas al perfil requerido por el puesto. Es por ello que se hace necesario el diseño de un manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en la Cooperativa de ahorro y crédito integral Guayacán, R.L.

## 1.1 Objetivos del manual

### 1.1.1 General

- Establecer el procedimiento para el reclutamiento, selección, contratación e inducción, del personal idóneo para ocupar los puestos vacantes dentro de la Cooperativa.

### 1.1.2 Específicos

- Mejorar el proceso de selección para tener a las personas más adecuadas al perfil requerido por la Cooperativa.

- Facilitar la integración del colaborador al puesto de trabajo.
- Inducir al personal nuevo facilitando los pasos a seguir con el propósito de generar un mejor desempeño del personal.

### **1.1.3 Justificación**

Es necesario tener un manual de selección de personal que se adecue a las exigencias de calidad de las personas a ingresar en las filas de empleados de la Cooperativa

### **1.1.4 Normas Generales**

#### **1.1.4.1 Alcances y límites**

El proceso descrito en este manual serán de aplicación únicamente en las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en la Cooperativa Guayacán, R.L.

- Todos los directivos, Gerentes, Ejecutivos y empleados deberán regirse a las normas y políticas descritas en este manual, será responsabilidad directa de la jefatura de recursos humanos y la auditoría interna velar por su cumplimiento.

#### **1.1.4.2 Conocimiento y uso**

El conocimiento de este manual forma parte de los deberes y responsabilidades de recursos humanos, su desconocimiento no los libera de las sanciones que se puedan imponer en su observancia.

- Este manual fue elaborado exclusivamente para acceso y uso de los funcionarios de la Cooperativa que tengan responsabilidad directa e indirecta con el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

#### **1.1.4.3 Aprobación y vigencia**

El presente manual será aprobado por el Consejo de Administración de la Cooperativa, y no podrá ser modificado por otras instancias, el mismo tendrá plena vigencia hasta que dicho Consejo lo modifique. Las modificaciones al mismo serán propuestas por la gerencia general de la Cooperativa.

- Este manual cobrará vigencia inmediatamente a su aprobación, divulgación y capacitación, de todas las áreas involucradas en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal en la Cooperativa
- Confidencialidad y manejo de la información: El presente Manual es para uso exclusivo de la Cooperativa, de tal manera que el manejo del mismo es responsabilidad de los encargados de áreas y de los procesos, quienes lo harán del conocimiento de sus colaboradores; en consecuencia, su contenido parcial o total

## Capítulo II

### Procedimiento para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en la Cooperativa Guayacán, R.L.

#### 2.1 Reclutamiento

##### Pasos a seguir en el reclutamiento de personal

###### a) Generación de la vacante

Mediante la política internas establecidas en la Cooperativa y las necesidades existentes y detectadas en forma anticipada considerando el plan estratégico de recursos humanos y la previa autorización de la gerencia general para la contratación del nuevo personal. También se puede dar mediante una nota presentada por el jefe de unidad o agencia hacia recursos humanos, quien gestionará la autorización ante la gerencia general.

###### b) Publicación de la vacante

Una vez dada la autorización, deberá publicarse la(s) vacante(s) utilizando los medios internos y externos:

- **Medios internos:** dentro de las políticas se establece el desarrollo profesional para promover a los empleados a puestos donde puedan dar el máximo potencial siempre y cuando cumplan con los requerimientos mínimos del puesto. Se utilizan los medios como: correos electrónicos, circulares por medio de los jefes inmediatos, boletines.
- **Medios externos:** después de agotar los medios internos debe atraerse el interés de las personas que cumplan los requisitos del puesto, publicando los anuncios en radio, cable local, en universidades y colegios, y la pagina web de de la Cooperativa, y con ello atraer a personas mejor capacitadas.

### **c) Alternativas de reclutamiento**

- **Interna:** la base de datos con información del personal que tiene un historial satisfactorio dentro de la institución, incluyendo su experiencia laboral y su preparación académica.
- **Externa:** El suministro externo se compone de la oferta de la mano de obra fuera de la empresa, pueden ser empleados de otra institución a fin a la Cooperativa, estudiantes graduados con sobresaliente en los colegios, estudiantes universitarios con carrera a fin.

### **d) Recepción de currícula**

El representante de recursos humanos se encarga de la recepción de los expedientes y solicitudes presentadas por los oferentes a la vacante y/o las peticiones de ascenso de los jefes inmediatos de los empleados que llenan el perfil. Estos deben cumplir con los requisitos indicados en la solicitud de empleo.

### **e) Revisión y análisis de documentos**

La jefe del departamento de recursos humanos deberá revisar y analizar cada uno de los expedientes para determinar cuáles son los candidatos que cumplen con el perfil para llenar la vacante en caso de reclutamiento externo. Si el caso fuera por reclutamiento interno se realizará una revisión de los expedientes de cada empleado propuesto y se seleccionarán a los más indicados para que entren a competir en las pruebas correspondientes.

## **2.1.1 Reclutamiento interno**

Se busca dentro de la Cooperativa a los empleados que han demostrado buen desempeño en el puesto actual y que llenen el perfil exigido para la vacante

### **a) Medios para el reclutamiento interno**

- **Anuncio de la vacante:** se realizarán anuncios en todos los departamentos de la empresa informando a los empleados que existen vacantes, estas pueden dar una mejor oportunidad de superación y carrera laboral dentro de la Cooperativa, deben colocarse en

lugares visibles y con acceso a todos los colaboradores, lugares estratégicos como: salón de reuniones, cafetería y el elevador.

- **Anuncio por correo electrónico:** el representante del departamento de recursos humanos redactará un correo y lo enviará a todos los jefes de departamentos y agencias instando a los colaboradores a solicitar la vacante.
- **Reunión mensual de ejecutivos:** El representante del departamento de recursos humanos deberá anticiparse y revisar el plan estratégico y aprovechar en las reuniones de ejecutivos a dar la información de las vacantes que se llenarán en el mes siguiente, con el propósito que los ejecutivos lleven el mensaje a sus colaboradores y estos preparen su solicitud.

#### **b) Análisis de expedientes**

El departamento de recursos humanos cuenta con la base de datos interna de todos los colaboradores tales como: expedientes, evaluación del desempeño e historial laboral, para motivar a los supervisores a que propongan a los candidatos que son aptos para ocupar otros puestos con ventajas comparativas al puesto que desempeñan actualmente.

#### **c) Propuesta del reclutamiento interno**

Con base a los resultados proporcionados por el departamento de recursos humanos y el supervisor encargado debe analizarse si el empleado se encuentra apto para ocupar la vacante además de contar con buena actitud de superación acorde al puesto que desempeña.

#### **d) Resultado de la evaluación**

Habiendo elaborado el supervisor el análisis de competencia correspondiente, deberá presentar la solicitud al delegado de recursos humanos para promover al empleado seleccionado; quien a su vez deberá presentar los resultados obtenidos a la gerente administrativa con quien conjuntamente deciden si le dan la oportunidad de ascenso al empleado propuesto. Si se diera el caso de que existan varios candidatos, estos pueden ser sometidos a una entrevista estructurada con los objetivos del puesto en cuestión y decidir por el que presente un mejor puntaje.

### e) **Decisión final**

Una vez tomada la decisión por la persona idónea al puesto se da a conocer el resultado al beneficiado entregándole el respectivo acuerdo para ocupar la vacante. Los empleados que no fueron descartados, pasan a una base de datos para futuras oportunidades.

## **2.1.2 Reclutamiento externo**

De acuerdo con hallazgos recientes la información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Por lo general las personas que están interesadas en un empleo utilizan más de un canal. A continuación se dan a conocer algunos medios o canales para atraer candidatos a las vacantes:

- **Recomendaciones de los empleados de la empresa:** los empleados refieren a candidatos potenciales. Esta práctica presenta varias ventajas, en primer lugar, es probable que el personal especializado de la empresa conozca a personas con habilidades, conocimientos y destrezas, que la institución por sus medios le costaría identificar. En segundo lugar, los candidatos que lleguen por este canal ya conocen las normas y políticas de la empresa y pueden sentirse especialmente atraídos por la vacante. En tercer lugar, los empleados tienden a presentar a sus amistades quienes probablemente mostraran similares hábitos de comportamiento.
- **Instituciones educativas:** las universidades, institutos, colegios, y otras instituciones académicas son una fuente valiosa para identificar candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.
- **Anuncios en prensa:** es un método efectivo para la identificación de candidatos ya que los avisos llegan a mayor número de personas. Sin embargo, se recomienda utilizarlo para el reclutamiento de personal que ocupará cargos gerenciales.
- **Anuncios en radio:** se debe pautar publicidad en las radios más escuchadas en la región de interés para atraer a los candidatos, este medio es muy efectivo, pues la cultura de los pueblos ayuda a que se propicie la información en las comunidades.

Se deben utilizar los medios más adecuados para atraer los candidatos que ofrezcan cualidades, habilidades y destrezas acordes a los perfiles que la empresa requiere:

a) Medios para el reclutamiento externo:

Mediante la investigación se pretende utilizar los medios más eficaces y que resulten más económicos a la empresa para atraer a los candidatos que cumplan con el perfil.

Debe tomarse el criterio de optar por medios publicitarios, los cuales deben ser evaluados por el representante de recursos humanos, se recomienda utilizar los de mayor audiencia o circulación en los departamentos de El Progreso, Jalapa y Jutiapa. Siendo los siguientes:

- **Anuncios mediante cable local:** Realizar anuncios de las vacantes existentes en la Cooperativa dando a conocer el perfil indispensable para el puesto, horarios de trabajo, ubicación para presentar la documentación, los requisitos que deben acompañar el expediente, y fecha límite para recibir las solicitudes. El anuncio será presentado 4 veces al día durante 3 días con un costo total de Q.400.00 (cuatrocientos quetzales), dejando la opción de pautar en los horarios las 13:00, 18:00, 20:00 y 22:00 horas, los cuales se consideran adecuados.
- **Anuncios radiofónicos:** se pautará 5 spots durante 3 días en las radios con mayor cobertura de acuerdo al área de interés (puede ser en los municipios de los departamentos de El Progreso, Jalapa, y Jutiapa) dando a conocer en forma clara los requisitos, ubicación para presentar la documentación los requisitos que deben acompañar al expediente y fecha límite para recibir las solicitudes, con un costo total de Q.400.00 (cuatrocientos quetzales exactos).
- **Anuncios en prensa:** es el medio de mayor circulación y el más costoso, por lo que se recomienda utilizarlo para reclutar personal que ocupará cargos gerenciales, donde las exigencias del perfil son más fuertes y los beneficios más atractivos, y en donde se reduce el número de candidatos que pueden aspirar a la vacante si se deja únicamente a nivel de la región.
- **Anuncios en la página web:** es una ventana abierta al mundo, y es un medio disponible debido que la Cooperativa cuenta con el sitio web



www.cooperativaguayacan.com.gt, por lo tanto, el número de personas que envíe su currículum puede ser mayor y no tiene costo.

- **Anuncios en puntos de servicio:** El delegado de recursos humanos deberá elaborar un afiche y enviarlo por correo electrónico para que sea exhibido en todos los puntos de servicio donde se tiene presencia o de acuerdo al interés también se puede hacer específicamente el lugar que nos interesa.

#### **b) Recepción de documentación**

El delegado de recursos humanos debe cumplir con recibir todas las solicitudes presentadas por los interesados en los horarios prometidos en los anuncios. Se deberá revisar que cumpla con todos los requisitos incluyendo el formulario de solicitud de empleo que proporciona la Cooperativa.

#### **c) Preselección de candidatos**

El jefe de recursos humanos analizará las solicitudes de empleo y los expedientes que correspondan, con el propósito de hacer una preselección de los mejores candidatos que pueden optar a la vacante, luego se apoya en su asistente para que realice las citas con los candidatos para programar la prueba de oposición entre los interesados. Los expedientes de las personas descartadas deben ser archivadas en el banco de datos para futuras oportunidades.

## **2.2 Proceso de selección de personal**

Cada paso debe evaluarse en términos de su contribución al puesto, se debe utilizar los diferentes medios para obtener información de los solicitantes e incluir solicitudes de empleo, entrevistas, pruebas, exámenes médicos, e investigación de antecedentes. Cualquiera que sea el método es esencial que se ajuste a los estándares éticos aceptados, entre los que se incluyen la privacidad y la confidencialidad, así como los requerimientos legales. Ante todo es fundamental que la información obtenida sea lo suficientemente confiable y válida.

- a) **Solicitud de empleo:** proporciona un medio rápido y sistemático para obtener información diversa acerca del solicitante. Estas sirven para varios propósitos: dan información para decidir si un solicitante cumple con los requisitos mínimos de

experiencia, educación, sirve de base para armar la entrevista, ofrece fuentes de revisiones para referencias.

- b) **Verificación de las referencias:** se puede utilizar la técnica del correo electrónico y el teléfono para validar la información la más utilizada es la segunda, pues ahorra tiempo y se obtiene información más real. Como una protección legal es importante pedir a los solicitantes que llenen los formularios que permitan solicitar información a los empleadores anteriores y a otras fuentes de referencia

### **Cuadro No.1**

#### **Preguntas de muestra de verificación de referencias:**

Sólo los hechos

¿Cuáles fueron las fechas de empleo del candidato?

¿Cuál fue el título del candidato?

¿Cuáles fueron las responsabilidades generales del candidato?

Cuál es su relación con el candidato (compañero, subordinado, superior)

¿Cuánto tiempo hace que conoce al candidato?

#### **En el trabajo:**

¿Cómo describiría la calidad global del trabajo del candidato? ¿Puede darme algunos ejemplos?

¿En qué áreas de desempeño tuvo que trabajar?

¿Cuáles diría que son los puntos fuertes del candidato?

¿Cuáles diría que son las debilidades del candidato?

¿Cómo compararía el trabajo del candidato con el de otros que desempeñaron el mismo puesto?

¿En qué clase de ambiente trabajó el candidato?

¿Cuánto piensa que contribuyó el candidato a su empresa o departamento?

¿Cómo describiría la capacidad del candidato para comunicarse?

¿Cómo maneja el candidato la presión que implica las fechas límite?

¿Qué tan bien se lleva el candidato con los compañeros de trabajo?

¿Qué tan bien se lleva el candidato con los gerentes?

¿Qué también supervisa el candidato a otro? ¿Podría darme sus impresiones de su estilo de administración? ¿Describa el éxito del candidato al motivar a sus subordinados?

¿Cómo maneja el candidato las situaciones conflictivas?

Basado en el desempeño el candidato de su empresa, ¿Piensa que estaría bien el puesto para el que lo estamos considerando?

¿Qué motiva al candidato? ¿Qué tan ambicioso es?

### **El resultado final**

¿Por qué dejó el candidato su empresa?

¿Recontrataría a esta persona?

¿Recomendaría al candidato para este tipo de puesto?

¿Para qué tipo de trabajo es idóneo el candidato?

¿Hubo algún problema serio con el candidato que deberíamos saber antes de tomar la decisión de contratarlo?

¿Alguna información adicional que pueda compartir con nosotros a cerca de este candidato?

Fuente: George Bohlander y Scott Snell, (2009:256)

- c) **Uso de informes crediticios:** en la actualidad las revisiones de crédito están más ampliamente disponibles y no son muy costosas, es importante que el candidato autorice por escrito para tal fin pueden utilizarse las bases de datos internas, las del sistema Micoope, Infornet, Crediref entre otras.
- d) **Pruebas de empleo:** Se debe aplicar para medir el conocimiento, habilidades capacidades y otras características de una persona en comparación con otras que compiten por una oportunidad de empleo. Es responsabilidad del personal de recursos humanos realizar la validación antes de que se adopte una prueba para su uso regular.

Las pruebas de empleo que pueden ser aplicadas de acuerdo a los puestos de trabajo se clasifican en:

**Pruebas de aptitud:** miden la capacidad de una persona para aprender o adquirir habilidades.


- **Pruebas Psicométricas:** Herramientas experimentales que tienen por objetivo medir una característica psicológica, rasgos de comportamiento, de la personalidad y las competencias laborales de una persona.
- **Pruebas de habilidad cognitiva:** miden las capacidades mentales, como la inteligencia, la fluidez verbal, capacidad numérica, y la habilidad del razonamiento.
- **Inventarios de personalidad e intereses:** esta prueba pronostica su motivación como esfuerzos de liderazgo y la inclinación a seguir reglas. Los rasgos de personalidad se pueden resumir en cinco dimensiones: 1. Extroversión, 2. Amabilidad, 3. Escrupulosidad, 4. Neurosis, 5. Apertura a la experiencia.
- **Pruebas de habilidades físicas:** Se usan para puestos demandantes y los que pueden ser peligrosos, como guardias de seguridad, conserjes, pilotos, entre otros, se mide la fuerza, la resistencia.
- **Pruebas del trabajo:** o pruebas de muestra del puesto, requieren que el candidato desempeñe tareas que en realidad son parte del trabajo requerido para el puesto.

e) **Entrevista estructurada:** es en la que se utiliza un conjunto de preguntas estandarizadas que tienen un conjunto de respuestas establecidas. Proporciona el tipo de información necesaria para tomar decisiones sólidas. Recursos humanos realiza una entrevista profunda a los candidatos que aplican al puesto.

f) **La decisión de la selección:** el interés principal de un empleador radica en lo que el solicitante puede hacer y lo que podrá hacer. Los factores que puede hacer incluyen conocimiento, habilidades y capacidades, y lo que podrá hacer incluyen motivación, intereses, y otras características de personalidad, ambos factores son esenciales para el desempeño exitoso en el puesto.

g) **Estrategia de decisión:** hay dos enfoques básicos para la selección el clínico (juicio personal) y el estadístico.

- **Enfoque clínico:** quienes toman la decisión de selección revisan todos los datos de los solicitantes. Luego, con base a su entendimiento del puesto y en las personas que han tenido éxito en ese puesto, toman una decisión, evalúan las fortalezas y debilidades del solicitante.
- **Enfoque estadístico:** a diferencia del anterior este para la toma de decisiones es más objetivo. Los datos cuantificados como los puntajes o clasificaciones de las entrevistas, pruebas, y otros procedimientos se combinan luego según su valor ponderado. Se selecciona a las personas con los mayores puntajes combinados.
- **Investigación domiciliar:** recursos humanos realiza la investigación de referencias personales y laborales, así como una visita domiciliar para confirmar los datos proporcionados por el candidato.
- **Informe de recursos humanos:** realiza un informe detallado en el que detalla sus impresiones de la entrevista profunda, el análisis de los resultados de las pruebas psicométricas y/o de conocimiento y los resultados de la investigación de referencias.
- **Decisión final**
  - El departamento de recursos humanos propone una terna de candidatos al jefe inmediato, gerencia administrativa y/o gerencia general.
  - El jefe inmediato realiza una entrevista técnica a los candidatos y elabora un informe el donde detalla sus impresiones a cerca de los mismos.
  - El jefe inmediato junto con la asesoría del encargado de recursos humanos analiza a los candidatos para tomar la decisión de contratación.
  - Se traslada a Gerencia General la terna final de candidatos y el candidato propuesto. Gerencia General decide si lo entrevista o autoriza la presentación de oferta de empleo.
  - El encargado de recursos humanos realiza la propuesta de empleo al candidato elegido.
  - Recursos Humanos negocia con el candidato la fecha de inicio de labores.

 <p>GUAYACAN es MICOOFE</p>	<p><b>Guía de entrevista de selección de personal en la Cooperativa Guayacán, R.L.</b></p>
--	--

## **Guía para entrevista de selección**

### **I. Antecedentes**

- El origen de la presente entrevista es la necesidad de la empresa de reclutar personal adecuado para llenar correctamente las plazas vacantes y posteriormente incrementar la productividad, así mismo es necesario conocer al candidato para saber si califica al puesto solicitado, y para hacer un diagnostico acerca de la posibilidad de incorporar al candidato a la organización.
- Se propone una lista de áreas y preguntas que pueden utilizarse para conocer mejor al candidato. El entrevistador debe decidir cuántas y cuáles preguntas utilizará en la entrevista.

### **II. Propósito**

- Conocer las experiencias, intereses y conocimientos del candidato con el fin de definir y concluir si califica o no para el puesto en cuestión.

### **III. Preparación**

- Los documentos a tener presentes son:
  - Solicitud de empleo
  - Curriculum vitae
  - Guía de entrevista
  - Una hoja para apuntes

## **a) Inicio**

- Se dará un saludo inicial amigable: (¿Qué bonito está el día...?)
- Pregunta inicial: ¿Su nombre es? ¿aquí en su currículum dice que su nombre es...?
- Se dará una breve explicación al candidato a cerca de los antecedentes y propósito de la entrevista.

## **b) Cuerpo**

1. ¿Qué edad tiene?
2. ¿Práctica alguna religión?
3. ¿Qué valores son importantes en su vida como persona y como profesional? ¿Cuáles cree que deberían ser los valores centrales en una empresa?
4. ¿Qué piensa su familia de su candidatura a este proceso?
5. Cuénteme un poco a cerca de su vida familiar:
  - a) Relación con los padres,
  - b) Número de hermanos, edades, quien es el mayor, y relación con ellos
  - c) Estado civil actual, planes de matrimonio
  - d) Número de hijos, edades.
  - e) Casa: propia o alquila

## **c) Proyectos**

6. ¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?
7. ¿Qué méritos o puntos fuertes le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?

## **d) Condiciones**

8. ¿Puede incorporarse inmediatamente?
9. ¿Le importaría tener que viajar frecuentemente?

10. ¿Tiene vehículo propio?
11. ¿Ha padecido o padece de alguna enfermedad? ¿Lo han intervenido quirúrgicamente?
12. ¿Cuándo fue su último chequeo médico de cualquier tipo? ¿de qué se trató?
13. ¿Qué opina acerca de los sindicatos?
14. ¿Tiene alguna ocupación complementaria retribuida? (alquileres, trabajos, negocio familiar, cultivo de tierras, clases particulares, etc).
15. ¿Tiene actualmente ofertas de trabajo alternas?
16. ¿Tiene actividades extraprofesionales, políticas, sindicales, culturales, deportivas, artísticas, o comunitarias?
17. ¿Qué aficiones tiene en sus ratos libres? ¿en que los ocupa?
18. ¿Qué otras aficiones no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?

#### **e) Profesional/Experiencia**

19. Cuénteme acerca de su preparación académica:
  - Colegio/ instituto
  - Título
  - ¿Estudia actualmente? ¿Qué estudia? ¿Qué semestre? ¿en qué universidad?
  - ¿Qué le gusto de esa carrera?
20. ¿Escogería la misma carrera si volviera a empezar?
21. Destaque la formación que posea que más se ajusta al puesto
22. ¿Está dispuesto a completar su formación si fuera necesario para desarrollar su plan de carrera?
23. ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel? (opcional)
24. ¿Trabaja actualmente? ¿en qué empresa?
25. ¿Cuál es el motivo por el cual usted se quiere cambiar o se cambiaría? (salario, horario, presión, relaciones laborales, etc)
26. Cuénteme a cerca de las organizaciones para las que ha laborado:
  - Tiempo de laborar
  - Motivo de salida
27. ¿Cuál es el trabajo más aburrido que ha tenido? ¿Por qué?



28. ¿En su último trabajo, ¿Cuáles fueron los logros más significativos?
29. ¿Qué es lo que más le atrae de incorporarse a esta organización?
30. ¿Qué espera de esta empresa?
31. ¿Qué considera que puede aportar a la empresa? (con o sin experiencia)
32. ¿En qué piensa usted que puede mejorar trabajando con nosotros?

**f) Comportamiento en el trabajo:**

33. ¿Cómo le gustaría trabajar? (Solo, en equipo, le es indiferente) ¿por qué?
34. ¿Se ha integrado fácilmente a un equipo de trabajo?
35. ¿Prefiere formar grupo con las personas con las que previamente ha tenido amistad?
36. ¿Cree que la amistad profesional y particular no deben mezclarse?
37. ¿Tiene tendencia a aceptar, discutir, o poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?
38. ¿Confía o duda en general en la eficiencia de los demás compañeros?
39. ¿Cómo acepta las normas de disciplina? (por convicción, como un mal necesario, o como una imposición)
40. ¿Qué opina sus jefes anteriores? (o de su último jefe)

**g) Personalidad / valores**

41. ¿Cuáles son sus mejores cualidades/fortalezas? (3)
42. ¿Cuáles son sus defectos/debilidades? (3)
43. ¿Tiene muchos amigos?
44. Si tiene que tomar una decisión, ¿es impulsivo o reflexivo?
45. ¿Cómo afronta los momentos de aburrimiento en su vida?
46. ¿Se siente actualmente aislado? ¿por qué?
47. ¿Cuál es la imagen que tiene de si mismo?
48. ¿Cuál es la persona más importante para usted?
49. ¿Cuál es la mejor película que ha visto? ¿Por qué? (opcional)
50. ¿Qué considera usted más bello de una persona?
51. ¿Confía fácilmente en los demás?
52. ¿Cuál es para usted el mejor programa de televisión? (opcional)

53. Dígame en una sola palabra el resumen de su vida
54. ¿Cuál es su mayor preocupación actualmente?
55. ¿Cuál es la peor tragedia que usted ha vivido?
56. ¿Cuáles son las personas que más han influido en su vida? ¿de qué forma?
57. ¿Cómo ve la justicia social? (opcional)

**h) Cierre**

- Breve resumen del logro de la entrevista, explicación de los siguientes pasos.
- Agradecimiento por el tiempo y por la información dada.



Hoja de Evaluación del candidato

**I. Evaluación del candidato**

Fecha: \_\_\_\_\_.

**Datos generales:**

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Puesto al que aspira: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_

Aspectos positivos/ Logros	Entrevistas y papelería pendiente	Aspectos a tomar en cuenta

Personal / Familiar

- Relación con familia:
  
- Proyectos:
  
- Condiciones:

Profesional /Experiencia

- Estudios
  
- Trabajos anteriores / Experiencia
  
- Comportamiento laboral

Personalidad

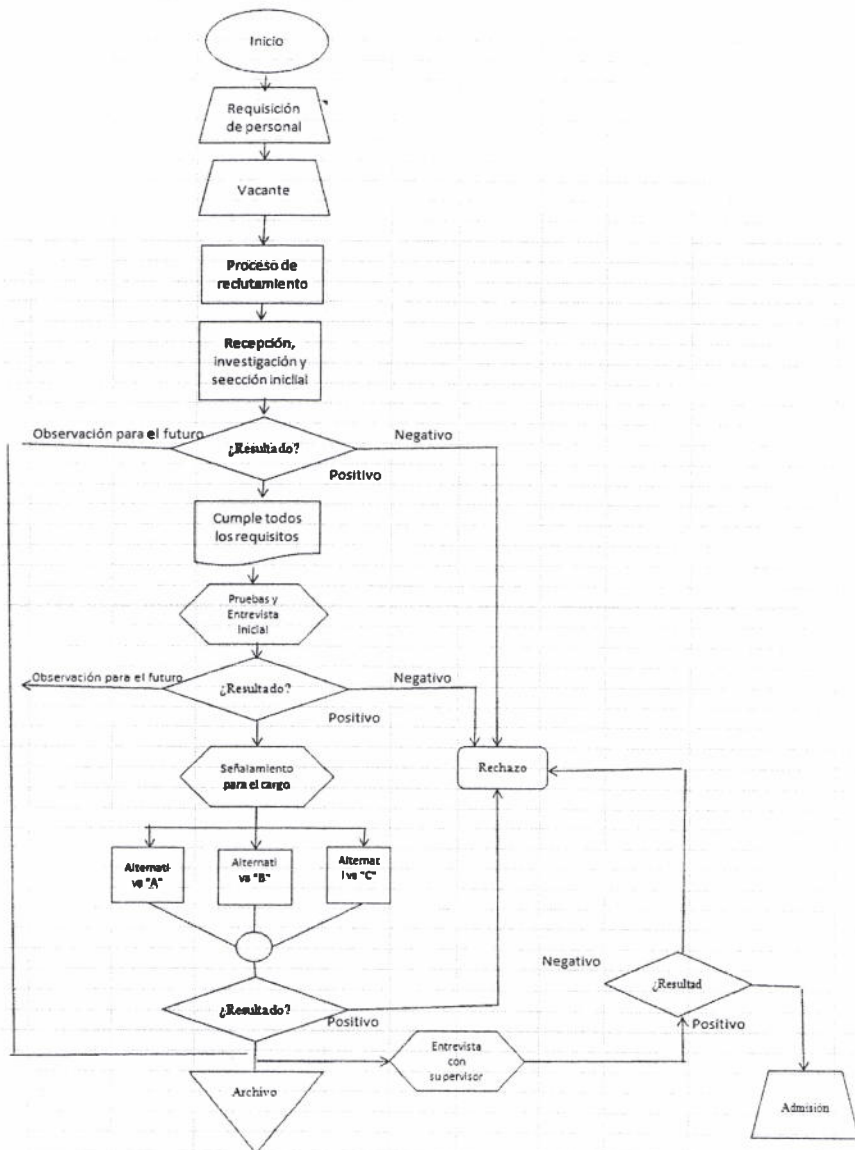
- Fortalezas / Debilidades
  
- Otros

Decisión del jefe inmediato Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Argumente su decisión.

**h) Exámenes médicos:** este es uno de los últimos pasos en el proceso de selección por que puede ser costoso. Un examen médico se hace por lo general para asegurar que la salud del solicitante es adecuada para cumplir con los requisitos del puesto. Con esta prueba puede disminuirse el riesgo de contratar personas con problemas alérgicos que suelen enfermarse mucho por el uso del aire acondicionado, personas que usan drogas frecuentemente, o con problemas crónicos; también contribuye a disminuir los índices de ausentismo y puntualidad, se busca la calidad y productividad de los futuros colaboradores de Micoope Guayacán.

**FLUJOGRAMA: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**



Autorizado

Gerente General

Fuente: Elaboración propia abril 2010

## **2.3 Contratación**

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos, etc) el candidato puede ser contratado. La contratación se llevará a cabo entre la Cooperativa y el trabajador y la duración del contrato será por tiempo indefinido el instrumento será firmado por el gerente general y el trabajador.

### **2.3.1 Firma del contrato**

El contrato es llenado e impreso en el departamento de recursos humanos, el cual debe adaptarse a la legislación laboral vigente en Guatemala. La relación laboral puede ser por tiempo determinado e indeterminado (definido o indefinido) considerándose el último como una relación permanente mediante el pago de un salario.

### **2.3.2 Procedimiento de alta en nómina**

En un plazo no mayor a los treinta días después de emitido el acuerdo de gerencia, el departamento de recursos humanos realiza toda la gestión para:

- a) Que contabilidad agregue al contratado, o promovido a la nómina de salarios.
- b) Entregar el carné de afiliación al Igss, e Irtra al nuevo colaborador.
- c) Obtener copia del contrato firmado de recibido por el ministerio de trabajo.
- d) Darle de alta en el fondo de pensiones de empleados de la Cooperativa
- e) Darle de alta en el fondo de retiro de empleados en Fenacoac.
- f) Darle de alta en la póliza de seguro de empleados en Columna, S.A.
- g) Entregarle los accesos al sistema operativo de la Cooperativa en coordinación con la unidad de informática.

### **2.3.3 Armar el expediente del empleado**

El expediente se elabora mediante dos registros que se realizan al contratar a un colaborador:

- a) Expediente: Se integrará con todos aquellos documentos que formen parte del historial del trabajador en la Cooperativa; estará compuesto por una carpeta con su solicitud de empleo, los documentos personales, como actas de nacimiento, de matrimonio, certificados de estudios, antecedentes penales, policíacos, estado patrimonial, examen de

pulmones, copia del contrato de trabajo, avisos de altas, bajas en seguros, Igss, Irtra, los aumentos de sueldo, la evaluación del desempeño, las sanciones, etc. Para la información codificada como los comprobantes de las entrevistas, de las pruebas, los documentos comprobatorios, así como los resultados del examen médico, se abrirá un archivo especial. En el expediente debe adjuntarse una lista de chequeo indicando todos los requisitos que se deben cumplir, la fecha y firma de los responsables que participaron.

- b) **Hoja de servicios:** Se describe en forma resumida y clara los datos más importantes acerca del trabajador en lo que se refiere a detalles personales, escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias; evaluación del desempeño y control de todo lo que aparezca en su expediente. Realmente el conjunto de hojas de servicio viene constituyendo parte importante del inventario de recursos humanos. El propósito debe ser contar con una base de datos informativos y estadísticos y poder localizar la información para ascensos, capacitación, plan de carreras, etc., La "hoja de servicios", deberá contener la siguiente información:





## Hoja de servicio de los empleados

### Contenido

1. Número asignado al trabajador y el nombre completo del mismo.
2. Fecha de ingreso, que incluye el día mes y año en que empieza a laborar en la Cooperativa
3. Contratos, debido a que en ocasiones se realiza más de un contrato deber incluirse en el espacio destinado, la fecha de cada uno de ellos, la duración de los mismos y las observaciones formuladas por sus superiores al término del contrato.
4. Lugar y fecha de nacimiento.
5. Estado civil; asimismo deberá registrarse el nombre de la ó el cónyuge, en su caso.
6. Número de cédula o D.P.I (documento único de identificación)
7. Número de afiliación al IGSS.
8. Número de licencia de manejar.
9. Fianza, en aquellos casos en que proceda.
10. Estatura, peso, color de piel y color de ojos, datos que se encontrarán en la hoja del examen médico.
11. Foto y firma: es necesario que todo el personal que sea contratado haga entrega de dos fotografías tamaño pasaporte, con objeto de incorporar una a su hoja de servicios y otra en su solicitud de empleo
12. Nombre, domicilio y número de teléfono de la persona a la que se avisar en caso de emergencia o accidente.
13. Escolaridad, deber anotarse el grado máximo de educación que corresponde, así como los estudios de especialización los idiomas que domine el interesado, así como cualquier curso que haya tomado.



## Hoja de servicio de los empleados

14. Antecedentes de Trabajo es necesario incluir las fechas de cada trabajo que haya tenido, la organización en que haya prestado sus servicios, el puesto, el sueldo y la causa de separación; además, se anotarán las promociones o ascensos que haya logrado en cada uno de sus trabajos anteriores.
15. Promociones y transferencias, deberá anotarse la fecha de ingreso, la dependencia, el puesto al que haya sido asignado y la categoría que le corresponda. Y las que posteriormente ocurran.
16. Evaluación del desempeño, se registrará la fecha, la puntuación y las observaciones de la evaluación.
17. Control de asistencia, aquí se anotarán los totales anuales de los días trabajados, vacaciones, faltas injustificadas, enfermedades generales, riesgos profesionales, permisos con y sin goce de sueldo, sanciones y retardos. Estos datos son importantes para tener un historial de cumplimiento del empleado.
18. Capacitación y desarrollo, en este espacio se anotarán con su fecha, descripción y comentarios todos aquellos cursos o estudios que lleve el trabajador ya sea por cuenta de la institución o por cuenta del propio interesado.
19. Separación, Incluye la fecha y causa de la misma así como información acerca de si fue indemnizado, si se le gratificó y por último, comentarios al respecto.

Para mantener actualizada la información se requiere el compromiso de todos los colaboradores. Recursos humanos deberá realizar el monitoreo y revisión de los expedientes por lo menos una vez al año y actualizar datos de todos los colaboradores que por alguna razón hayan sufrido cambios en sus datos personales: estado civil, domicilio, escolaridad, etc.

### 2.3.4 Contrato a utilizar

La administración del contrato de trabajo y el expediente queda en poder del departamento de recursos humanos y se prohíbe el uso por parte de trabajadores no autorizados, el departamento deberá llevar un control de los contratos que son entregados a auditorías o gerentes debiendo indicar el motivo por el cual fue requerido.

#### Inicia Contrato.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE  
RELACIONES DE TRABAJO  
(JURISDICCIÓN PRIVATIVA)

Original: Para el Patrono  
Duplicado: Para el Trabajador  
Triplicado: Departamento Nacional de  
Relaciones de Trabajo

## **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

Erwin Rubén Pirir Barrios, de 59 años de edad, sexo masculino, estado civil casado, nacionalidad Guatemalteco, con dirección en Barrio El Calvario, vecino de Guastatoya, Departamento de El Progreso, con cédula de vecindad No. De orden D-04 Registro No. 14,877 extendida en Guastatoya Departamento de El Progreso, en Representación de COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL" GUAYACAN" R.L., ubicada en Barrio El Golfo, Guastatoya, El Progreso, en la que laboran ciento noventa y nueve trabajadores, por una parte y por la otra parte:

Juan Pérez Contreras de 26 años de edad, sexo Masculino Estado Civil Casado nacionalidad Guatemalteco con dirección en Barrio Chipilapa y vecino del municipio de : Jalapa Cedula de Vecindad No. T-21 Número 82,217 Extendida en El municipio de: Jalapa del departamento de Jalapa, quienes para los efectos de este contrato se denominarán PATRONO Y TRABAJADOR, respectivamente, celebran el "CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO" conteniendo las siguientes cláusulas: -----

- 1o. La relación de Trabajo se inicia el día: 16 de enero de 2009 -----
- 2o. El trabajador prestará los servicios siguientes RECEPTOR - PAGADOR -----

3o. Los Servicios serán prestados en:

Agencia Jaiapa

4o. La duración del presente contrato es:

Indefinido

5o. La jornada de trabajo será de 8 horas diarias y de 44 a la semana en el horario de las 8:00 horas a las 16:00 horas excepto el día sábado que será de las 8:00 horas a las 12:00 horas, para completar las 44 horas a la semana: En Jornada NOCTURNA: De las ----- a las ----- horas. En Jornada MIXTA: de las ----- a las ----- horas, excepto el día sábado que será de ----- a ----- horas y domingo de ----- a horas. En Jornada CONTINUA DIURNA: de las ----- a las ----- horas. -----

6o. El Salario base será así:

DOS MIL QUETZALES EXACTOS

más la bonificación según decreto 37 - 2001 de DOSCIENTOS CINCUENTA QUETZALES EXACTOS

( Q 250.00 ), y le será pagado en efectivo cada quincena, la primera el 40% del salario base y en la segunda el 60% más la bonificación en: JALAPA

7o. Las Horas extras, el séptimo día y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126 y 127 del Código de Trabajo.

8o. 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.-----

9o. El presente contrato se suscribe en Guatemala El Progreso en dos Hojas de papel bond tamaño

oficio, el día: \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil diez, en tres

ejemplares: uno para cada uno de las partes y uno que el patrono remitirá al Departamento administrativo de Trabajo.

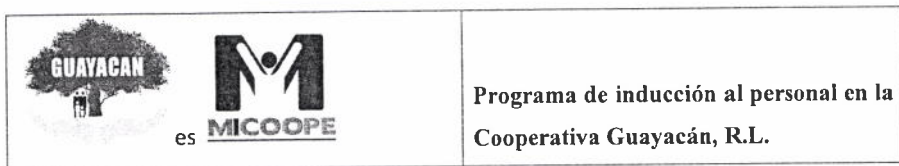
OBSERVACIONES:

1. De conformidad con el artículo 12 y 121 del Código de Trabajo: CUALQUIER TRABAJO EFECTIVO QUE SE EJECUTE FUERA DE LAS JORNADAS ORDINARIAS DE TRABAJO ESTABLECIDAS, CONSTITUYE JORNADA EXTRAORDINARIA Y SERA REMUNERADA POR LO MENOS POR UN CINCUENTA POR CIENTO MAS DE LOS SALARIOS MINIMOS O DE LOS SALARIOS SUPERIORES A ESTOS QUE HAYAN ESTIPULADO LAS PARTES

Firma o impresión Digital del Trabajador

Firma o Impresión Digital del patrono

DATOS IMPORTANTES: 1) El contrato individual de trabajo debe suscribirse el mismo día en que se inicia la relación de trabajo y enviarse dentro de los 15 días siguientes al Departamento Nacional de Relaciones de Trabajo, cuando haya modificación o novación del contrato, deberá procederse en igual forma, (artículo 28 Código de Trabajo). 2) Si por la naturaleza de las labores de la empresa es de aquellas comprendidas en el artículo 128 del Código de Trabajo, debe pactarse lo relativo al trabajo en días de asueto y solicitarse la autorización respectiva a la Inspección General de Trabajo. 3) En la cláusula 2a. del contrato especificarse en la forma más detallada posible los servicios que el trabajador se obliga a prestar para mayor claridad y seguridad de las partes. 4) En las OBSERVACIONES, se deben consignar todas aquellas particularidades a que está sujeto el contrato que no están incluidas en el formato y que formen parte del mismo, tales como prestaciones, obligaciones y derechos que deriven del Reglamento Interno de Trabajo o Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, jornadas extraordinarias de trabajo, aprendizaje, sueldos diferidos, agunaldos, prestaciones en especie (habitación, manutención, viveres, etc.) y cualquier otras que se pacten. 5) El contrato debe mantenerse a disposición de las Autoridades de trabajo, en cualquier revisión que se practique y deberán llevar el sello de REVISADO del Departamento Administrativo de Trabajo.



## 2.4 Programa de Inducción

### Objetivo

### Específico

Este programa es dirigido en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos, con el propósito de facilitar el aprendizaje y mejorar la calidad en el desempeño de las funciones para el puesto que fueron contratados.

### **Proceso de inducción del nuevo personal de la Cooperativa Guayacán, R.L.**

#### **Bienvenida**

El presente manual fue elaborado con el propósito de darle a conocer el entorno laboral en el que se desarrollará sus funciones y tareas, a partir de este momento forma parte de la familia Guayacán.

Estamos confiados que con su participación responsable, compromiso, entusiasmo y disciplina logrará sus objetivos trazados y realizará toda una carrera laboral en la Cooperativa.

A continuación encontrará una breve reseña histórica de la Cooperativa, visión, misión, valores, y las principales funciones del puesto para el cual fue contratado que le servirán para desempeñarse eficientemente.

Sea usted bienvenido a la familia de Cooperativa Guayacán, R.L.

## **Visión**

Alcanzar la excelencia en el servicio y mantener el liderazgo en el mercado de cooperativas de ahorro y crédito guatemalteco.

## **Misión**

Desarrollar socioeconómicamente a nuestros asociados, proporcionando servicios financieros de calidad.

## **Valores**

Virtud:	Excelencia moral.
Solidaridad:	Ayudar sin recibir nada a cambio.
Esmero:	Poner sumo cuidado y atención a nuestras obligaciones.
Creatividad:	Generar ideas, conceptos y ver nuevas posibilidades.
Lealtad:	Manifiestar mi compromiso

## **Historia de la Cooperativa Guayacán, R.L.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Guayacán, R.L., fue fundada un 05 de julio de 1,966, por el Rev. Padre Vicente Haselhorst, quien formó un grupo de 26 personas entusiastas y conscientes de las necesidades económicas del pueblo de Guastatoya, reunieron un capital de Q.1,000.00; así inicia sus operaciones en una pequeña oficina de la Casa Parroquial, en el seno de la Iglesia Católica de esta ciudad.

En el año 1,972 el Consejo de Administración de ese entonces tomó la decisión de comprar el terreno en donde actualmente están las oficinas centrales de la cooperativa y se construye el primer edificio en el año de 1,975. En 1976, año del terremoto ese edificio fue dañado parcialmente por este movimiento telúrico, pero aún así, la cooperativa siguió atendiendo normalmente a sus asociados.

A medida que la cooperativa fue creciendo, también fue necesario en el año 1990 construir un nuevo edificio que reuniera las condiciones necesarias de atención a los asociados, fue así como se construye un edificio de dos niveles. Tres años más tarde, hubo necesidad de construir un tercer nivel.

En el año 2,005, el Consejo de Administración tomó la decisión de construir un nuevo edificio situado en la calle principal, esquina de la doble vía en esta ciudad. Las primeras ideas fueron de construir locales comerciales en el primer nivel y oficinas de un segundo o tercer nivel.

Más tarde el proyecto inicial cambia, y es así como se toma la decisión de construir un edificio de 5 niveles incluyendo un salón amplio para las reuniones de todo el personal, en donde solo funciona las instalaciones de la cooperativa, es así como el sueño se cumple y hoy estamos atendiendo a nuestros asociados en este hermoso edificio que corresponde a las oficinas centrales de la Cooperativa Guayacán.

### **¿Por qué del nombre de Guayacán?**

Es un árbol con este mismo nombre, típico del área de El Progreso, es fuerte, de larga vida y en pleno verano florece. Por las características propias del árbol de Guayacán nació la idea de que la Cooperativa tuviese ese mismo nombre, ya que los deseos de su fundador y el grupo de primeros asociados fue de que la institución fuese fuerte, sólida y de larga vida.

Los servicios que presta a los asociados son:

- Ahorros
- Préstamos
- Seguros
- Remesas Familiares

- Tarjeta de crédito
- Tarjeta de débito
- Cobros por cuenta ajena
- Pago de planillas, etc.

Hoy día la Cooperativa Guayacán, R.L. es una institución reconocida tanto a nivel nacional como internacional, con más de 41 años promoviendo el desarrollo del oriente guatemalteco.

Cuenta con 16 agencias ubicadas en: Guastatoya (Central), Sanarate, San Agustín Ac., Morazán, El Jícaro, Sansare, San Antonio La Paz, del departamento de El Progreso; Jalapa (cabecera), Monjas y San Luis Jilotepeque del departamento de Jalapa; Jutiapa (cabecera), Asunción Mita y Jalpatagua y Santa Catarina Mita, Quezada y Atescatempa del departamento de Jutiapa.

### **Base legal**

Decreto número 82-78; Ley General de Cooperativas de ahorro y crédito de Guatemala.

Decreto número 68-2001 Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos

Decreto número 58-2005 Ley para prevenir y reprimir el financiamiento del terrorismo.  
(estatuto vigente)

Decreto 26-92 Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR)

Decreto 1441 Código de trabajo.

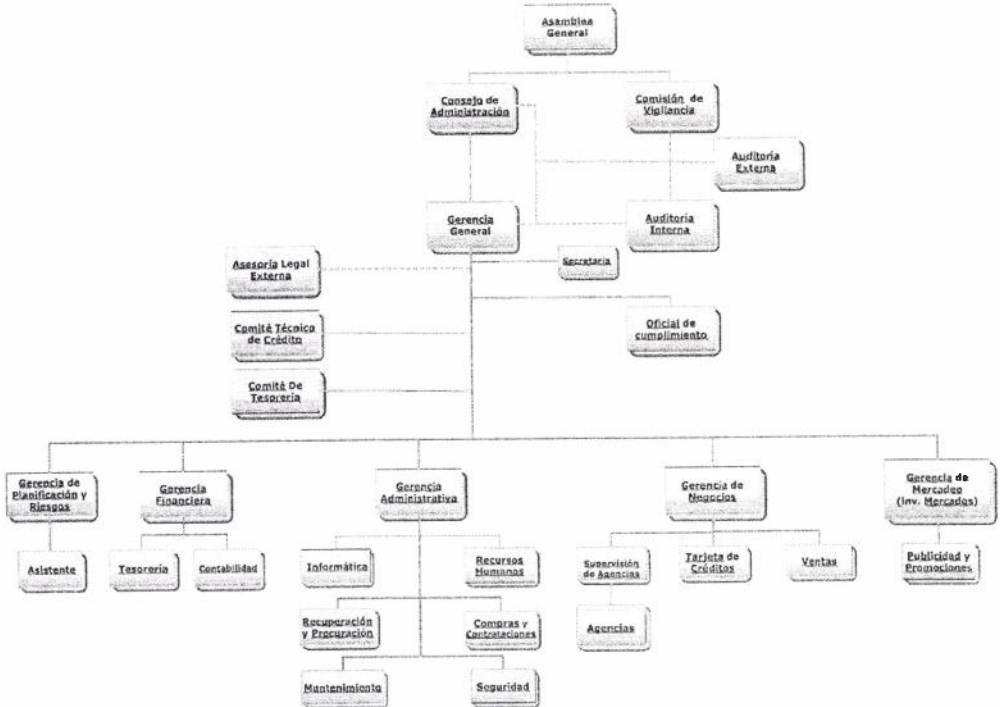
Estatuto vigente de la Cooperativa: Se debe entregar un ejemplar de este documento y dar lectura.

### **Estructura**

Se tiene una estructura definida donde se puede apreciar las líneas de mando, desde la asamblea general de asociados hasta el personal operativo.



## Organigrama de la Cooperativa Guayacán, R.L.



### Entrega de documentación

Con el propósito de empezar a conocer las funciones y tareas del puesto se le hace entrega de un juego de documentos y manuales que se detallan a continuación

- Manual de inducción
- Estatuto vigente
- Memoria de labores del año anterior
- Decreto número 82-78; Ley General de Cooperativas de ahorro y crédito de Guatemala.

- Decreto número 68-2001 Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos
- Decreto número 58-2005 Ley para prevenir y reprimir el financiamiento del terrorismo.
- Plan operativo de cumplimiento
- Reglamento de viáticos
- Descripción del puesto
- Manual de servicio al cliente
- Programa de carácter primero
- Fichas de productos financieros
- Manual de gestión de créditos
- Normativa prudencial
- Código de ética

### **Detalle de actividades que tendrá a su cargo**

De acuerdo al puesto que tendrá a su cargo se le hace entrega de las funciones y tareas específicas, así como el organigrama funcional extraído del manual de funciones del área a la cual pertenece.

### **Detalle de Obligaciones y prohibiciones**

Sus obligaciones como trabajador de la Cooperativa Guayacán, son las siguientes:

- a) Las contenidas en las leyes de trabajo y previsión social, sus reglamentos y sus disposiciones aplicables.
- b) Observar y cumplir las leyes y reglamentos con normativas generales para la Cooperativa; instructivos y circulares con disposiciones emitidas por las instancias administrativas superiores de la entidad.
- c) Cumplir con las normas, políticas y reglamentos de la Ley de Lavado de Dinero y otros activos, así como la Ley para prevenir y reprimir el financiamiento del terrorismo.

- d) Cumplir y acatar las instrucciones de orden técnico y administrativo que reciban de sus jefes inmediatos, a cuya autoridad jerárquica están sujetos en todo lo concerniente al trabajo.
- e) Ejecutar las labores inherentes a los cargos que desempeñen, con responsabilidad y diligencia y cuidar de manera especial que los libros, tarjetas, cuentas, documentos, registros en general y archivos, se encuentren en debido orden y al día, a fin de que puedan ser consultados en cualquier momento.
- f) Desempeñar temporalmente cargos o puestos diferentes al suyo, cuando las necesidades de trabajo así lo demanden y fuera designado para ello en común acuerdo con su jefe inmediato.
- g) Guardar la más absoluta reserva sobre las operaciones, negocios, y actuaciones de la Cooperativa Guayacán, R.L.
- h) Observar la más absoluta confidencialidad y secretividad en cuanto a los recursos y operaciones financieras de los asociados en la Cooperativa; con la salvedad que las leyes especiales establecen en cuanto a información privilegiada para las instancias de la Intendencia de Verificación Especial (IVE) o con orden judicial revisada por la gerencia general y gerencia administrativa.
- i) Adiestrar para el desempeño de sus labores propias, a la persona que su jefe inmediato le designe y que eventualmente pueda sustituirlo en los casos en que como titular del puesto le sea totalmente imposible cumplir con sus responsabilidades.
- j) Custodiar y conservar el buen estado del equipo, útiles e instrumentos que tenga a su cargo y usar adecuadamente las instalaciones de la institución.
- k) Observar la puntualidad en el ingreso a su trabajo a las horas de entrada que le corresponde, de conformidad con el artículo 15 del reglamento interno de trabajo.
- l) Registrar la huella digital del dedo pulgar derecho en forma diaria, por registros de asistencia o cumplir con cualquier otro sistema de control que se establezca.
- m) Observar la buena conducta, así como presentarse con el uniforme asignado para el desempeño de sus labores.
- n) Cuidar la imagen personal e institucional, demostrando y poniendo en práctica los principios y valores definidos en las políticas aprobadas por la parte empleadora.

- o) Guardar el respeto debido a las autoridades y funcionarios de la Cooperativa, a sus compañeros de trabajo, cualquiera que sea su categoría y atender cortésmente al público.
- p) Dar aviso por escrito al Departamento de recursos humanos, dentro de los quince días siguientes de ocurrir cualquier cambio en la dirección de su domicilio, estado civil y otros datos que contribuyan a mantener actualizados los registros y controles correspondientes.
- q) Por cada año de trabajo cumplido, presentar a recursos humanos documentos legales como: antecedentes penales y policíacos, estado patrimonial, actualización de beneficiarios en las prestaciones adicionales que otorga la Cooperativa, actualización de datos en el sistema operativo que se utiliza.
- r) Observar cuidadosamente las disposiciones que emita las autoridades de gobierno y gerencia general de la entidad, relativas a higiene y seguridad en el trabajo.
- s) Para el personal femenino dar aviso por escrito al departamento de recursos humanos de estado de gravidez que se pueda presentar.
- t) Prestar toda la colaboración solicitada por la gerencia general o bien los órganos directivos.

Queda prohibido a los trabajadores de la cooperativa Guayacán, lo siguiente:

- a) Ingresar a la Cooperativa sin registrar su asistencia en el programa respectivo.
- b) Faltar a sus labores sin el permiso respectivo
- c) Suspender, interrumpir o abandonar sin causa justificada sin permiso de su jefe inmediato superior.
- d) Retirarse de sus puestos mientras se les está practicando fiscalización, salvo que fuera con la autorización del funcionario que lleva a cabo la misma.
- e) Asistir a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga y con muestras visibles de haber ingerido licor o drogas y hacer uso de las mismas durante horas de trabajo.
- f) Atender visitas personales en horas de labores, salvo con autorización de su jefe inmediato.
- g) Permanecer en las oficinas de la empresa después de las horas de salida, salvo autorización concedida de acuerdo a las condiciones del presente reglamento.

- h) Participar en juegos de azar durante las horas de trabajo.
- i) Hacer dentro de las oficinas de la Cooperativa durante el desempeño de sus funciones, propaganda de carácter político partidista.
- j) Hacer colectas, rifas o ventas dentro de las oficinas de la cooperativa o sus dependencias, salvo casos especiales autorizados por la gerencia.
- k) Portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo, con excepción de los casos debidamente justificados y autorizados por la gerencia.
- l) Usar los teléfonos de la cooperativa para asuntos particulares.
- m) Usar los útiles, equipo, vehículos, o cualquier pertenencia de la Cooperativa, para propósitos distintos a aquellos que están destinados, salvo autorización especial del gerente general.
- n) Usar el equipo de cómputo para fines distintos al trabajo destinado.
- o) Permitir que personas ajenas a la institución se sirvan del equipo, útiles, vehículos o cualquier pertenencia de la Cooperativa, salvo autorización de la gerencia.
- p) Alterar los libros, registros, comprobantes, correspondencia o cualquier otro documento de la Cooperativa.
- q) Revelar o divulgar datos o informaciones propias de la Cooperativa, o aprovecharlas para fines personales, en beneficio de terceros o en perjuicio de la institución.
- r) Portar el uniforme en actividades que no sean laborales y que dañen la imagen institucional
- s) Ejecutar cualquier otro acto prohibido por la ley.

## **Presentación de declaración del Impuesto Sobre la Renta y declaración jurada patrimonial**

De acuerdo a lo establecido en el Decreto número 26-92 Ley del Impuesto sobre la renta artículos 1 y 2 toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, que obtenga rentas y ganancias de capital obtenidas en el territorio nacional son afectas al impuesto sobre la renta. Por lo anterior al principio de cada año o al inicio de la relación laboral el trabajador debe presentar al empleador una declaración jurada proyectada de los ingresos que

obtendrá producto de su trabajo, dicha declaración se elaborará en formulario proporcionado por la Super Intendencia de Administración Tributaria (SAT),

### **Cuidado y uso de los bienes de la Cooperativa**

El mobiliario y equipo, instalaciones, edificios, vehículos, instrumentos de trabajo, equipo de computo, de la Cooperativa; constituyen parte importante de sus bienes, por lo que los trabajadores que los tengan asignados deberán hacer uso adecuado de los mismos, destinados específicamente para uso laboral. Los bienes estarán cargados en una tarjeta de responsabilidad la cual debe ser cotejada en forma anual por los colaboradores del área de contabilidad en su inventario anual.

### **Control de entradas y salidas**

Se cuenta con un control electrónico de entradas y salidas a la cual todo trabajador de la Cooperativa está obligada a marcar posicionando la huella dactilar del pulgar derecho en un lector de huella debiéndolo realizar en la primera entrada, salida al almuerzo, regreso del almuerzo y salida definitiva. Las salidas por comisiones de trabajo deberán ser registradas manualmente en un libro que llevan los guardias de seguridad, y cuando sean comisiones del personal que no realiza trabajo de campo se llenarán los pases de salida, los cuales deben estar autorizados por el jefe inmediato del colaborador que necesite salir del edificio. El departamento de recursos humanos realizará los reportes correspondientes a entradas o salidas tarde.

El horario de entrada será de las 07:45 a 12:00 y de 13:00 a 16:00 (gozará de una hora de almuerzo). Puede permanecer en la oficina hasta las 19:00 horas, con autorización del jefe inmediato y con tareas específicas, sobre las cuales se deberá rendir un informe de horas extraordinarias.

Gozará de 15 minutos para refaccionar que puede ser entre las 10:00 a 10:30 horas. El consumo de alimentos es obligatorio realizarlo en el área de cafetería, la desobediencia a esta norma trae consecuencias como llamadas de atención por escrito.

### **Comentar otras condiciones del trabajo**

Se describen en el contrato de trabajo que se celebrará entre la Cooperativa y el colaborador, descritos en el punto 2.3.4 de este manual.

### **Capacitación en el puesto de trabajo**

Después de haber pasado por la inducción general y haber firmado todos los documentos necesarios el colaborador es enviado al puesto de trabajo donde es recibido por su jefe inmediato mediante acuerdo de gerencia y se procede a darle toma de posesión de su cargo firmando el acta correspondiente.

Al colocar al nuevo trabajador en su área de trabajo, se le da la bienvenida, se le informa sobre los antecedentes, tamaño y metas de la agencia, se procede a realizar el recorrido por las instalaciones y presentarlo con los compañeros de labores, se dan a conocer las normas de la agencia las cuales deben ser las mismas que se dieron en la información general, con el propósito de establecer las reglas del juego entre jefe y colaborador.

Seguidamente se ejecuta el programa de capacitación dado por el departamento de recursos humanos, tomando como base la descripción, funciones y tareas del puesto en cuestión.

El jefe inmediato deberá seguir las cuatro etapas de un buen entrenamiento.

- Preparar al empleado
- Explicar y demostrar todas las actividades
- Probar el desempeño del entrenado.
- Inspeccionar continuamente al entrenado.

**Cuadro No.2**

<b>HOJA DE ESTRUCTURA DIDÁCTICA</b>	
<b>TITULO DEL CURSO: PROGRAMA DE INDUCCION</b>	
<b>DURACIÓN: 8 HORAS</b>	<b>DIRIGIDO A: TODO EL PERSONAL</b>
<b>ELABORADO POR: RECURSOS HUMANOS/ RESPONSABLE: RECURSOS HUMANOS.</b>	
<b>OBJETIVOS DEL CURSO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Que el nuevo colaborador conozca y comprenda la trayectoria histórica de nuestra compañía, desde sus orígenes, nuestra Misión, Visión y Valores.</li> <li>○ Introducir al mundo, al personal de nuevo ingreso, para que comprenda los conceptos de <b>PERTENENCIA, ENFOQUE Y ALINEAMIENTO</b></li> </ul>	

TEMAS	OBJETIVOS	CONTENIDO
Introducción al conocimiento de la Cooperativa. Historia	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dar la bienvenida y hacer la introducción general de los conceptos de la Empresa así como una descripción de la empresa..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Manual de bienvenida</li> </ul>



<p><b>Políticas y estándares de la empresa, Misión, Visión, objetivos y metas.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Que el nuevo colaborador, conozca y comprenda el enfoque y alineamiento de la compañía.</li> <li>○ Que el nuevo colaborador descubra la importancia de registrar nuestras actividades con valores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La Cooperativa y sus estándares</li> <li>○ Enfoque, Objetivos y propósitos</li> <li>○ Alineamiento, comprensión y pertenencia</li> <li>○ Servicios que presta recursos humanos al personal</li> </ul>
<p><b><i>Inducción de seguridad y administración de recursos</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Que el nuevo colaborador tome conciencia de la importancia que tiene administrar los recursos y dar atención y servicio en los asociados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Material relacionado con la seguridad preventiva, Uso eficiente de recursos financieros y materiales.</li> </ul>

**Cuadro No.3**

<b>HOJA DE ESTRUCTURA DIDÁCTICA</b>		
<b>TITULO DEL CURSO: PROGRAMA DE INDUCCION ESPECIFICA AL PUESTO</b>		
<b>DURACIÓN: 32 HORAS</b>	<b>DIRIGIDO A: NOMBRE DEL PUESTO</b>	
<b>ELABORADO POR: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS/ RESPONSABLE: JEFE INMEDIATO</b>		
<b>OBJETIVOS DEL CURSO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Que el nuevo colaborador conozca y comprenda la importancia del puesto, sus funciones y atribuciones, sus tareas específicas, comprenda los conceptos de <b>pertenencia, enfoque, hacer bien las tareas desde la primera vez, cero errores, trabajo en equipo, cumplimiento de metas.</b></li> </ul>		
<b>TEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>CONTENIDO</b>
<b>Introducción al conocimiento de la agencia o departamento.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dar la bienvenida y presentarlo con sus compañeros de trabajo hacer la introducción general, deberes y responsabilidades del área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Manual de bienvenida</li> </ul>

<p><b>Suministra información sobre el cargo a desempeñar y entrega el manual de descripción del puesto.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se aborda cada una de las tareas y se le explica a detalle, practicando y resolviendo dudas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Manual de descripción de funciones y atribuciones, Normas, políticas y procedimientos. Reglamento interno.</li> </ul>
<p><b>Introducción de seguridad y administración de recursos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Que el nuevo colaborador tome consciencia de la importancia que tiene administrar los recursos y dar atención y servicio en los asociados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Material relacionado con la seguridad preventiva, uso de mobiliario y equipo, uso eficiente del tiempo. Plan de ahorro</li> </ul>
<p><b>Evaluación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realizar una evaluación quincenal para determinar las debilidades del colaborador y darle seguimiento con refuerzo sobre las áreas que no domina</li> <li>○ Período de prueba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plan de reforzamiento a colaboradores sobre aspectos detectados en la evaluación.</li> </ul>

	<p>dar a conocer los aspectos sobre los cuales se evaluará y al terminar el proceso informar al colaborador sobre el resultado obtenido</p>	
--	---	--

Fuente: elaboración propia abril 2010.

<b>Lista de verificación para la inducción de los nuevos empleados</b>	
<b>Puntos del paquete de inducción</b>	<b>Actividades de seguimiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta de bienvenida con los antecedentes de la empresa</li> </ul>	Asegurarse que el empleado haya entregado la documentación requerida incluyéndolos formatos de inscripción a las prestaciones.
Identificaciones, y llaves de acceso a oficina, escritorios, archivos, claves de bóveda.	Revisar de nuevo los estándares de desempeño
Organigrama actual	Programar la primera reunión de evaluación del desempeño.
Números de teléfono, direcciones de correo electrónico y localización del personal importante.	Dar a conocer los resultados de la evaluación
Copia de las metas y descripción del puesto a ocupar.	Programas de refuerzo.
Lista de los términos únicos de la industria financiera, la empresa y el puesto.	
Cronograma de capacitación	

Procedimientos de seguridad y emergencia	
Copia del manual de políticas que incluya horario de oficina y reglas para el uso del teléfono y el correo electrónico.	
Lista de los beneficios del empleado que incluya los planes de seguros	
Horario en días festivos	

Fuente: George Bohlander y Scott Snell. (2009:330)

### **Informe de rendimiento**

Al pasar el período de prueba de dos meses el jefe inmediato debe presentar un informe detallado al departamento de recursos humanos, el punteo para ser confirmado el colaborador en el puesto del debe ser superior a los 70 puntos. Con un punteo menor el individuo automáticamente queda despedido por no haber sido satisfactorio su desempeño en los dos meses de prueba. Si el colaborador es confirmado o sea obtiene una nota arriba de los 70 puntos se le envía una nota por parte del departamento de recursos humanos instándole a continuar dando lo mejor para la empresa y confirmándole en el puesto para el que fue contratado.

### **Plan de refuerzos**

En caso que el empleado sea confirmado en el puesto, pero a criterio del jefe inmediato hay aspectos específicos a capacitar, debe recursos humanos implementar el plan de refuerzos y darle seguimiento para que se cumpla con lo estipulado en dicho plan, el cual será ejecutado por el jefe inmediato del colaborador.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INTEGRAL			
"GUAYACAN" R.L.			
GUASTATOYA, EL PROGRESO			
<b>INFORME DE RENDIMIENTO PARA PERSONAL EN PERIODO DE PRUEBA</b>			
Informe rendido por:			
Cargo:	, Sobre labores y		
comportamiento de:			
Nombrado para desempeñar el cargo de: Conserje-Mensajero			
Fecha de evaluacion:			
<b>CRITERIOS A EVALUAR:</b>			
1	Conocimientos		
2	Presentacion		
3	Responsabilidad		
4	Iniciativa		
5	Relaciones Humanas, Publicas y Personales		
OBSERVACION: La evaluacion tiene un punteo general de 100 Puntos.			
1	<b>CONOCIMIENTOS:</b> (Este criterio tiene un valor de treinta puntos)		
1.1	Posee el empleado los conocimientos basicos para el cargo que ha sido nombrado.		
1.2	Se mantiene informado de todos los aspectos de la Cooperativa.		
1.3	Se preocupa por ampliar los conocimientos de su carrera, para ponerlos en practica en su trabajo.		
1.4	Por los conocimientos que ha adquirido, Puede hacerse cargo de otro puesto de mayor responsabilidad.		
2	<b>PRESENTACION:</b> (Este criterio tiene un valor de diez puntos)		
2.1	Cumple con las normas de presentacion según el manual de servicio al cliente.		
2.2	Higiene personal y orden en su area de trabajo.		
3	<b>RESPONSABILIDAD:</b> (Este criterio tiene un valor de treinta Puntos)		
3.1	Cumple con el horario de trabajo y es empleado que se puede disponer en cualquier momento.		

	3.2	Cuida de que su trabajo sea elaborado conforme a sus atribuciones y con la exactitud y limpieza que este requieran.	
	3.3	Mantiene la discreción necesaria en cuanto a las operaciones e información confidencial de la Cooperativa	
	3.4	Toma con la debida responsabilidad las condiciones o trabajos específicos que le asigna su jefe inmediato	
.... / 2			
Inf. De Rendimiento			
4	<b>INICIATIVA:</b> (Este criterio tiene un valor de quince puntos)		
	4.1	Propone ideas para el mejoramiento de su trabajo y de los aspectos generales de la Cooperativa.	
	4.2	Cooperación en el trabajo de equipo, para el logro de las metas.	
5	<b>RELACIONES HUMANAS, PUBLICAS Y PERSONALES</b> (Este criterio tiene un valor de quince puntos)		
	5.1	Atiende con esmero, cortesía y prontitud a los asociados.	
	5.2	Mantiene buenas relaciones con autoridades, Directivos, Jefes y compañeros en general, así como sus buenos modales dentro de la oficina.	
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACION:</b>			
<b>Para que un empleado sea confirmado de tener su punteo mayor de 70 puntos.</b>			
	<b>Criterios:</b>		<b>Punteos:</b>
1	Conocimientos		
2	Presentación		
3	Responsabilidad		
4	Iniciativa		
5	Relaciones Humanas y Personales		
	<b>Total de la Evaluación.....</b>		





## Cronograma de actividades para la capacitación e implementación del manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en la Cooperativa Guayacán, R.L.

ACTIVIDAD	NOMBRE	DURACIÓN	ACTIVIDAD PRECEDENTE	INICIO	FINALIZACIÓN	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	sep	Oct	Responsable
A	Elaboración del manual	3 meses		01/02/2010	30/04/2010											Estudiante
B	Revisión y aprobación del contenido	1 mes	A	01/05/2010	31/05/2010											Asesor y Revisor
C	Discusión ante la Gerencia General	2 horas	B	01/06/2010	01/06/2010											Estudiante
D	Presentación ante el Consejo de Administración	2 horas	C	22/06/2010	22/06/2010											Gerente General y Estudiante
E	Aprobación del Consejo de Administración	1 hora	D	22/06/2010	22/06/2010											Estudiante
F	Capacitación a Recursos humanos, Auditoría y Supervisores y Gerente de planificación y riesgos	8 horas	E	28/06/2010	28/06/2010											Consejo de Administración
G	Implementación del manual	3 meses	F	01/07/2010	30/09/2010											Jefe de Recursos humanos
H	Orientar a Jefes de Agencia	1 Hora	G	02/07/2010	02/07/2010											Jefe de Recursos humanos
I	Evaluación y monitoreo	3 meses	G y H	01/07/2010	30/09/2010											Gerente de Planificación y riesgos
J	Informes de evaluación	2 días	I	01/10/2010	02/10/2010											Gerente de Planificación y riesgos
K	Retroalimentación y capacitación	1 día	J	15/10/2010	15/10/2010											Gerente de Planificación y riesgos y Jefe de recursos humanos

**Presupuesto:**

<b>Presupuesto general para aplicar el proceso completo de selección de personal</b>					
<b>Actividad</b>	<b>Reclutamiento</b>	<b>Selección</b>	<b>Contratación</b>	<b>Inducción</b>	<b>Total</b>
Spots en radio	Q 400.00				Q 400.00
Anuncio en cable local	Q 400.00				Q 400.00
Hora hombre		Q 300.00	Q 60.00	Q 1,600.00	Q 1,960.00
Refrigerios				Q 450.00	Q 450.00
Documentos y fotocopias		Q 25.00		Q 80.00	Q 105.00
Hora hombre				Q 1,600.00	Q 1,600.00
<b>Total</b>	<b>Q 800.00</b>	<b>Q 325.00</b>	<b>Q 60.00</b>	<b>Q 3,730.00</b>	<b>Q 4,915.00</b>

El presente presupuesto es estimado para el proceso completo de reclutamiento, selección, contratación e inducción de una persona en la Cooperativa Guayacán, R.L. considerando la intervención del personal ejecutivo que capacita en el proceso de inducción general y específica.

## Capítulo III

### Disposiciones generales

#### 3.1 Interpretación, Modificación y Vigencia

Ningún numeral de este Manual podrá ser omitido o darle intencionalmente otra interpretación con el fin omitir el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en la Cooperativa. Cualquier duda relativa a su interpretación será resuelta por el Consejo de Administración y la Gerencia General.

El Consejo de Administración revisará periódicamente este manual, con el propósito de modificarlo si fuera necesario, según lo indiquen los resultados de su aplicación. El presente manual solo podrá ser modificado por el Consejo de Administración.

#### 3.2 Incumplimiento

El incumplimiento del presente manual, conllevará las sanciones administrativas que determine la Gerencia General.

El presente manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en la Cooperativa de ahorro y crédito integral Guayacán, R.L. fue aprobado por el consejo de administración de la Cooperativa en acta No. \_\_\_\_\_ de fecha \_\_\_\_\_ y el mismo entrará en vigencia el \_\_\_\_\_.

## Conclusiones

El diagnóstico realizado en el área de recursos humanos de la Cooperativa de ahorro y crédito integral Guayacán, R.L. permite concluir que:

1. El proceso de administración de personal no se tiene definido pues no se anticipa a la gestión del talento humano, se tiene equipo de cómputo, pero no los sistemas adecuados para proporcionar un ambiente laboral que satisfaga las necesidades de corto y largo plazo.
2. La unidad de recursos humanos no tiene una planificación estratégica del departamento para cubrir las plazas vacantes y los nuevos puestos que se generan debido al crecimiento de la Cooperativa.
3. El proceso de reclutamiento actual de la Cooperativa muestra debilidad, debido a que no se cuenta con la información precisa de los empleados que laboran en la empresa, teniendo que optar por la fuente externa.
4. La selección de personal se realiza por el departamento de recursos humanos y la gerencia administrativa, quienes toman la decisión final sin considerar la opinión de los ejecutivos y supervisores.
5. La contratación del personal se lleva a cabo mediante un contrato indefinido el cual es elaborado por el departamento de recursos humanos y es firmado de forma indefinida entre la gerencia y la persona contratada, sin embargo, se debe implementar la hoja de servicio del empleado.
6. El plan de inducción del personal tiene poca observancia de parte del departamento de recursos humanos, supervisores y ejecutivos, por lo que los empleados operativos desarrollan el programa aprobado para el personal de nuevo ingreso, provocando un aprendizaje a prueba y error lo que ocasiona pérdida de recursos para la empresa.

## Recomendaciones

Con base a los hallazgos del estudio y las conclusiones planteadas en el área de recursos humanos de la Cooperativa de ahorro y crédito integral, Guayacán, R.L se puede sugerir las siguientes recomendaciones.

1. Desarrollar una planificación de administración del recurso humano, para alcanzar los objetivos trazados por la Cooperativa.
2. Planificar la dotación de recurso humano a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a los proyectos planteados en la planificación estratégica de la empresa.
3. Mejorar el control interno de los colaboradores de la empresa, con el propósito de tener un mejor conocimiento de cada uno para tomarlos en cuenta en el plan de carrera que ofrece la Cooperativa y aprovechar el talento interno.
4. En el proceso de selección del personal considerar la opinión de los supervisores y ejecutivos, quienes conjuntamente con recursos humanos deberán proponer una terna a la gerencia general para que tome la decisión final.
5. En la contratación del personal considerar la hoja de servicio la cual permite obtener información precisa e inmediata para alguna situación de emergencia.
6. Implementar el manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal nuevo propuesto en el presente documento, con el propósito de elegir a la persona idónea para ocupar los puestos de la vacante en la Cooperativa y responsabilizar directamente a los jefes de agencia y/o unidad para que desarrollen el programa de actividades de inducción en el puesto de trabajo para que los empleados nuevos sepan realizar sus tareas y comprendan la calidad que les exige quien será su jefe inmediato.

## Bibliografía

### Libros:

#### Con un autor:

- 1) Daft, R. L. (2007). Teoría y diseño organizacional. (9ª. ed.) México: Thomson Editores S. A. de C. V.
- 2) Chiavenato (1998). Administración de recursos humanos. (2ª. ed.) Colombia. McGraw Hill.
- 3) CUESTA, ARMANDO. Tecnología de gestión de recursos humanos. / Armando Cuesta. – La Habana: Edit. Academia, 1997.
- 4) De León, A. (2009). Guía para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida PED. Universidad Panamericana
- 5) Universidad Panamericana (2006). Manual de Estilo de Trabajos Académicos, Instituto de Investigaciones Sociales.
6. Hernández Sampieri (2006). Metodología de la investigación. 4ª. Edición, México. McGraw-Hill.

#### Con dos autores:

- 7) Boyett, J. y Boyett, J. (1999). Hablan los gurús. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- 8) George Bohlander y Scott Snell. (2009). Administración de recursos humanos (14ª. ed.) México: Cengage Learning, Editores S. A. de C. V.

### Internet

#### Fuentes firmadas:

- 9) Mónica Muñoz Pauca. *Integración de personal*  
[http://www.monografía.com/integración de personal](http://www.monografía.com/integración%20de%20personal)

10) Aliamer de María. Propuesta de estrategias para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de Bancoro C.A.

11) [http://www.monografia.com/procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.](http://www.monografia.com/procesos-de-reclutamiento-seleccion-contratacion-e-induccion-de-personal)

12) Rosanna del Valle. Reclutamiento, selección e inducción de personal.  
[http://www.monografia.com/ Reclutamiento, selección e inducción de personal.](http://www.monografia.com/Reclutamiento-seleccion-e-induccion-de-personal)

13) Ofelia Antonieta Poot del Bozque, Proceso de contratación de personal.  
[http://www.monografias.com/trabajos14/contratación/contratación](http://www.monografias.com/trabajos14/contratacion/contratacion)

14) Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional, Presidencia de la Republica de Guatemala. Manual de inducción para personal de nuevo ingreso.

# **ANEXOS**



## Anexo I



### ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS DE RECIENTE INGRESO DE LA COOPERATIVA GUAYACAN, R.L.

#### Instrucciones:

La presente Entrevista corresponde a un trabajo académico que se está realizando en la Universidad Panamericana. Su respuesta es muy importante y se utilizará única y exclusivamente para el trabajo de investigación.

No.	Preguntas	Alternativas	
		SI	NO
1	¿Considera que la jefatura de recursos humanos cuenta con una planificación de procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal?		
2	¿Durante la charla de inducción o entrevista laboral le fue suministrada toda la información con respecto a los beneficios y normativas internas de la institución?		
3	¿Le fue suministrada la información referida a la conformación de la estructura organizativa de la Cooperativa?		
4	¿Le fue suministrada la información de la conformación de la jefatura de recursos humanos y los servicios que ofrece a los empleados?		
5	¿Durante el proceso de contratación le fue entregado el material informativo para el nuevo empleado: Código de ética, Ley de lavado de dinero, Manual de Gestión de crédito, Estatuto vigente?		

6	¿Durante el proceso de contratación, pudo constatar si existe un seguimiento al proceso de adaptación al nuevo empleado?		
7	¿Se le informo claramente sobre las funciones y responsabilidades sobre el cargo a ocupar?		
8	¿Durante el proceso de inducción al puesto fue capacitado por su jefe inmediato?		
9	¿Le fue proporcionado el manual de procesos sobre las funciones a realizar en su puesto de trabajo?		
10	¿Conoció el resultado de la evaluación del período de prueba?		
11	¿Recibió refuerzo sobre los puntos que no logro comprender y quedaron con menos punteo en la evaluación del desempeño?		
12	¿Considera que la Cooperativa necesita mejorar el proceso de inducción general sobre la empresa?		
13	¿Considera que la Cooperativa necesita mejorar el proceso de inducción específica en el puesto de trabajo?		

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

## Anexo II



### ENTREVISTA A LA JEFE DE RECURSOS HUMANOS DE LA COOPERATIVA GUAYACAN, R.L.

#### Instrucciones:

La presente Entrevista corresponde a un trabajo académico que se está realizando en la Universidad Panamericana. Su respuesta es muy importante y se utilizará única y exclusivamente para el trabajo de investigación.

No.	Preguntas	Alternativas	
		SI	NO
1	¿Cooperativa Guayacán cuenta con suficiente personal para cubrir las necesidades que produce el crecimiento de la institución durante todo el año?		
2	¿Existe un control constante de los procesos de reclutamiento, selección contratación e inducción den la jefatura de recursos humanos?		
3	¿La jefatura de recursos humanos de la Cooperativa, procura la mejorar el desarrollo profesional del empleado?		
4	¿La jefatura de recursos humanos de la Cooperativa, organiza los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción mediante prácticas eficientes?		
5	¿La gerencia general de la Cooperativa Guayacán, R.L. premia la eficiencia del departamento de recursos humanos?		
6	¿Se dispone de un conjunto de estrategias para mejorar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción en la jefatura		

	de recursos humanos?		
7	¿Existe un acoplamiento a las necesidades nuevas y cambios en materia de reclutamiento, selección, contratación e inducción en la jefatura de recursos humanos?		
8	¿Evalúa el proceso de inducción específica en el puesto de trabajo del colaborador?		
9	¿Cuenta el departamento de recursos humanos con los manuales de procesos sobre las tareas específicas de cada puesto?		
10	¿Considera que debe implementarse un plan de refuerzo al conocimiento para aquellos empleados que fueron evaluados con punteos muy bajos?		

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### Anexo III



## ENTREVISTA AL SUPERVISOR DE AGENCIAS DE LA COOPERATIVA GUAYACAN, R.L.

**Instrucciones:** La presente Entrevista corresponde a un trabajo académico que se está realizando en la Universidad Panamericana. Su respuesta es muy importante y se utilizará única y exclusivamente para el trabajo de investigación.

No.	Preguntas	Alternativas	
		SI	NO
1	¿Considera que La jefatura de recursos humanos cuenta con una planificación de procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal?		
2	¿Cree que los empleados nuevos son capacitados por el jefe inmediato?		
3	¿Al personal de nuevo ingreso le entregan el material informativo como código de ética, ley de lavado de dinero, manual de gestión del crédito?		
4	¿Los empleados confirmados en sus puestos después del período de prueba conocen sus derechos y obligaciones como personal de La Cooperativa?		
5	¿Durante el proceso de contratación, pudo constatar si existe un seguimiento al proceso de adaptación al nuevo empleado?		
6	¿Existen los manuales de procesos sobre las funciones de cada puesto de trabajo?		
7	¿Se involucra en el proceso de reclutamiento, selección,		

	contratación, e inducción al personal?		
8	¿Considera que debe implementarse un plan de refuerzo al conocimiento para aquellos empleados que fueron evaluados con punteos muy bajos?		
9	¿Considera que la Cooperativa necesita mejorar el proceso de inducción general sobre la empresa?		
10	¿Considera que la Cooperativa necesita mejorar el proceso de inducción específica en el puesto de trabajo?		

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**