

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA COOPERATIVA UPA R.L. AMATITLÁN."**

TESIS DE GRADO

KARINA XIOMARA MIRANDA ALCANTARA

CARNET 21152-09

ESCUINTLA, SEPTIEMBRE DE 2015
SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA COOPERATIVA UPA R.L. AMATITLÁN."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

KARINA XIOMARA MIRANDA ALCANTARA

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA
ESCUINTLA, SEPTIEMBRE DE 2015

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. CLAUDIA ERNESTINA PALOMO LORENZANA DE MONJE

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. MARIE ALBERTINA CHAMO GÓMEZ DE LEMUS



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

Sede Regional Escuintla
Teléfono: (502) 78892429
Escuela Oficial Urbana "15 Septiembre"
1a. Avenida 3-40 zona 1
Escuintla, 05001
sedeesc@url.edu.gt

Escuintla, 07 de julio del 2015


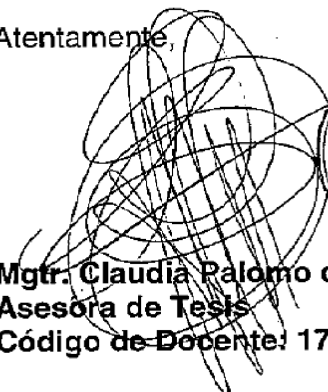
Consejo de Facultad
Universidad Rafael Landívar

Estimados señores:

Atentamente me dirijo a ustedes para informarles que he leído y revisado el estudio de Tesis de la alumna **KARINA XIOMARA MIRANDA ALCANTARA**, carné **21152-09**, quien actualmente cursa el último año de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, titulada: **"PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA COOPERATIVA UP A R.L. AMATITLAN"**.

Después de revisar el trabajo de investigación, considero que el estudio antes mencionado llena los requerimientos establecidos por la facultad; por tal motivo, solicito nombramiento de revisor para la evaluación del mismo.

Atentamente,



Mgtr. Claudia Palomo de Monje
Asesora de Tesis
Código de Docente: 17463

En Todo Amar y Servir
San Ignacio de Loyola



Universidad
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 051020-2015

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante KARINA XIOMARA MIRANDA ALCANTARA, Carnet 21152-09 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), de la Sede de Escuintla, que consta en el Acta No. 05367-2015 de fecha 24 de agosto de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA COOPERATIVA UPA R.L. AMATITLÁN."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 28 días del mes de septiembre del año 2015.



Irene Ruiz Godoy.

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

DEDICATORIA

Mi tesis grado la dedico con todo mi amor y cariño a mi padre, madre, esposo, e hijos, pero en especial a mi papi Boris Ariel Miranda Arceo.

“PAPA” lo mejor que me pudo pasar en esta vida fue la dicha de tener un padre como tú. Le doy gracias a Dios por tu amor, cariño, dedicación, sacrificio y esfuerzo, por darme una carrera para el futuro de mi familia, Gracias Papito lindo, por creer en mí capacidad. Siempre y todos los días de mi vida te llevo en mi corazón. Cuanto te extraño papi, la vida se me hizo corta para pagarte todo lo que hiciste por nosotras. Que doloroso es no tenerte aquí en persona, pero sé que desde el cielo nos cuidas y nos proteges. Algún día estaremos juntos. Todo lo que he logrado desde que no estás ha sido por seguir tu ejemplo que me diste en vida gracias mi papito querido mil gracias papa te llevo en mi alma y en mi corazón por siempre, Nunca serás mi pasado siempre serás mi presente. Gracias por ser mi pedacito de cielo. Papi este logro lo quiero compartirlo contigo, aunque ya no estés físicamente conmigo, y no te pueda ver este día tan importante para mí, no sabes cuánto anhelaba y soñaba porque este día estuvieras conmigo pero sé que donde quiera que tu estés estas orgulloso de mi, y sé que tu estas acá a mi lado lleno de orgullo por entregarte este título que siempre te prometí. Te llevo en mi corazón y pensamientos, y sin importar que no te pueda ver el día de hoy, siempre serás parte de mí. TE AMO Y TE AMARE POR SIEMPRE.

A mi madre:

Por ser una de las personas que me han acompañado durante todo mi trayecto estudiantil, gracias por el apoyo, amor y esfuerzo brindado para llegar a este logro, siendo una pequeña recompensa a tus múltiples esfuerzos. TE AMO

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Benditas gracias por la vida y sabiduría que me ha concedido, para permitir llegar a culminar esta etapa de la vida. Gracias por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mis hermanas:

Gracias por estar siempre presente, apoyándome en cualquier situación

A mi esposo:

A tu paciencia y comprensión, preferiste sacrificar tu tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío. Por tu bondad y sacrificio me inspiraste a ser mejor para ti, gracias por tu respaldo y porque me enseñaste que siempre hay una luz al final del camino, gracias por estar siempre a mi lado, por tu paciencia y comprensión, Alexander.

A mis hijos:

La trayectoria y su cariño son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar lo mejor para ustedes. Aun a sus cortas edades, me han enseñado y me siguen enseñando muchas cosas de esta vida. Les agradezco por ayudarme a encontrar el lado dulce y no amargo de la vida. Fueron mi motivación más grande para concluir con éxito este proyecto de tesis. Abygail y Rodrigo LOS AMO.

A mis amigos:

En especial a Yessica, Mónica, Nely, y Cristian, gracias por su apoyo y amistad incondicional que siempre me brindaron y enseñarme que con esfuerzo y dedicación todo se puede alcanzar en la vida.

A la Universidad Rafael Landívar:

Por haberme formado profesionalmente.

A mi asesora Licda. Claudia Palomo:

Muchísimas gracias por todos esos conocimientos transmitidos para la elaboración y culminación de la presente.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
I. INTRODUCCIÓN	01
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	52
2.1 Objetivos	53
2.1.1. Objetivo general	53
2.1.2. Objetivos específicos	53
2.2 Elementos de estudio	53
2.3 Definición	53
2.3.1 Definición conceptual	53
2.3.2 Definición operacional	54
2.4. Alcances y límites	54
2.5. Aporte	55
III. MÉTODO	56
3.1 Sujetos	56
3.2 Instrumento	57
3.3 Procedimiento	58
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	59
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	61
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	71
VI. CONCLUSIONES	75
VII. RECOMENDACIONES	76
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXOS	81

I. INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos tiene como una de sus responsabilidades el proceso de reclutar y seleccionar al personal, siendo este procedimiento fundamental para la buena ejecución de toda empresa, el reclutamiento es un proceso que consiste en identificar y atraer a la organización solicitantes adecuados para los empleos disponibles, mientras que la selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados.

En el área administrativa del departamento de recursos humanos ha tomado mucha importancia, el proceso de reclutamiento y selección de personal debido a los estándares de calidad que se manejan y el aumento de la competitividad en las empresas, sobre todo las que tienen los mismos intereses, funciones y/o servicios.

Lo anterior ha hecho que la selección de personal sea un proceso serio, estructurado y sistemático, pues de ello depende la calidad y el éxito del alcance de los objetivos de la empresa, convirtiendo al recurso humano en un capital de suma importancia.

En la actualidad, y gracias al auge de la tecnología avanzada y al fenómeno de la globalización, se ha modernizado el proceso de reclutamiento y selección, al punto de convertirse en un marketing a través del cual los interesados buscan atraer candidatos que llenen los requisitos, en cuanto a talentos y capacidades solicitados por las empresas, tratando de captar a los mejores candidatos que puedan garantizar el éxito esperado.

En síntesis, el reclutamiento y la selección del recurso humano, lejos de ser un tema aislado, se ha convertido en el centro de atención de las empresas modernas que buscan captar el mejor talento y capacidad a través de procesos innovadores, agresivos y competitivos.

Para el enriquecimiento de los siguientes datos se toma en cuenta las opiniones de autores y recientes estudios de procesos de reclutamiento y selección de personal desarrollados en Guatemala, citando las siguientes investigaciones:

Tomando en cuenta la temática, Castañeda (2011), en su investigación titulada propuesta de un “manual de descripción de puestos” y “manual de normas y procedimientos para la empresa comercializadora Guatemalteca”, tuvo como objetivo determinar cuáles son los pasos a necesarios en la dirección de recursos humanos para la realización de ambos manuales. La metodología de tal investigación fue descriptiva, y para la recolección de datos se tomó una muestra de 26 colaboradores, utilizando como instrumento una entrevista no estructurada y un cuestionario de 10 preguntas. Los resultados obtenidos por el instrumento indicaron que no existe proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal, de igual forma una persona responsable de llevarlo a cabo. Se concluyó que la empresa no cuenta con perfiles definidos para reclutar y seleccionar al personal, ni con técnicas formales del proceso como lo son: Análisis y descripción del puesto de trabajo a cubrir, reclutamiento, preselección, entrevista preliminar, pruebas psicométricas y entrevista profunda. Es por ello que Castañeda recomendó que se elabore perfiles de puestos y se diseñe un proceso de reclutamiento y selección.

Por otro lado García (2007), tuvo como objetivo determinar los elementos que debe contener un manual de reclutamiento y selección de personal para la empresa INCAPISA de Guatemala, el estudio fue de tipo descriptivo y se utilizó como instrumento una entrevista

semiestructurada y una encuesta diagnóstica conformada por 6 preguntas cerradas, para la cual se empleó una muestra de 110 empleados a nivel operativo de la empresa. Los resultados de esta investigación indican que los únicos medios de reclutamiento de personal utilizados son las

recomendaciones que hacen los empleados a la empresa, asimismo con este estudio se concluyó que la empresa INCAPISA no cuenta con un proceso para realizar el reclutamiento y selección de personal, también el método utilizando no es uniforme, ya que solo se basan en recomendaciones. Es por ello que García recomendó implementar el manual de reclutamiento y selección para llevar a cabo este proceso de una manera organizada y eficaz, es de mucha importancia para toda organización contar con un manual de esta índole, asimismo contar un banco de datos para almacenar la papelería de los solicitantes espontáneos, y acudir a este al momento de cubrir una nueva vacante.

Al igual Alvarado (2005) presentó una investigación a la Fundación Bartolo Perlo localizada en el departamento de Alta Verapaz, Guatemala; cuyo objetivo principal fue realizar un diagnóstico, para evaluar y sugerir la importancia de la aplicación de un manual para reclutar y seleccionar al personal de dicha fundación. Tomó una población de 37 personas quienes son las responsables del funcionamiento de la fundación. El contenido del estudio se basó en una metodología descriptiva, de igual forma los instrumentos que se utilizaron en esta tesis fueron guías de observación, cuestionarios y entrevistas. Los resultados obtenidos indicaron que la fundación no cuenta con descriptores de puestos para todas las áreas, también no tienen los perfiles de sus empleados, por ello Alvarado concluyó que no existe un proceso formal establecido para llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal, así como tampoco existe

el área de Recursos Humanos y determinó que la fuente utilizada para dicho proceso es interno, como una forma de motivar al personal, al igual que no tienen un amplio conocimiento acerca de las técnicas de reclutamiento y selección. Recomendó que es importante para la fundación que cuente con un manual de reclutamiento y selección para la integración del personal y que siga manteniendo la política del reclutamiento interno, porque es una fuente de motivación para los empleados, sin embargo es importante que acudan a las fuentes externas, con el fin de contar con un mayor número de candidatos idóneos para cubrir los puestos de trabajo.

Siguiendo con el tema de reclutamiento y selección de personal, Barrientos (2005) en su estudio de una propuesta de un manual de reclutamiento y selección en la empresa dedicada a la industria de producción, transformación, modificación, manejo, operación y comercialización de productos plástico de Guatemala, utilizó una metodología de tipo descriptiva. El objetivo de esta propuesta fue describir cuales son las fases para la contratación del personal. Para el avance de este manual se tomó una muestra de seis personas quienes tienen a su cargo el reclutamiento y selección de personal, que están conformados por el gerente general, gerente de operaciones, gerente de logística, supervisor de turno, contador general y, agente de seguridad. El instrumento utilizado en dicha investigación fue un cuestionario de diez preguntas cerradas y específicas, también una entrevista a los sujetos la cual constaba de diez preguntas abiertas, el cual describe las formas de aplicar estos procesos en el departamento de recursos humanos. Como resultado se presentó la propuesta a la empresa, en la cual se recomendó elaborar el manual de reclutamiento y selección, así como establecer que personas serán las responsables de los procesos de reclutamiento y selección, asimismo que reciban una capacitación para que estos procesos sean empleados de una manera eficaz.

Por su lado Leiva, (2005) presentó una propuesta de un manual de reclutamiento y selección para el personal de la cámara de Industria de Guatemala, realizándola en un estudio descriptivo, en el cual se usó el instrumento de un inventario de recursos humanos, para sí poder identificar las unidades efectivas y carentes en la organización. En este manual se tomó en cuenta las opiniones y referencias tanto de los gerentes como jefaturas. Como objetivo principal Leiva estableció que el manual de reclutamiento y selección del personal es un proceso técnico que se detalla paso a paso, en el cual la organización busca evaluar y escoger a las personas idóneas. El resultado de dicho manual, fue productivo de gran apoyo para la organización. Leiva recomendó implementar el manual de reclutamiento y selección de personal, que permita a los implicados en el proceso, la adecuada contratación de los nuevos trabajadores, también capacitar al personal encargado del proceso de selección, para la aplicación de las pruebas psicométricas.

De igual forma López (2003), realizó un estudio el cual tuvo como objetivo desarrollar un manual dirigido a supervisores acerca de procesos de reclutamiento y selección en la industria textil de Guatemala. La muestra fue de 468 supervisores de las distintas maquilas existentes en Guatemala, siendo estas mujeres y hombres comprendidos entre las edades de 20 a 50 años. Para la recolección de información, se aplicó un cuestionario estructurado el cual contenía 20 preguntas de selección múltiple. El estudio realizado fue de metodología descriptiva. Uno de los resultados del estudio es que las entrevistas son primordiales en todo proceso de reclutamiento y selección de personal. Asimismo López concluyó, que en la mayoría de las empresas textiles no cuenta con una técnica de reclutamiento y selección de personal, no se tienen definido quien o quienes son los encargados de dicho proceso y, el medio que utilizan estas empresas textiles para reclutar al personal son volantes y mantas vinílicas. Por ello recomendó implementar un manual,

para establecer que personas se encargarán del proceso, que los responsables realicen una entrevista estructurada y profunda para obtener mayor información del personal que se contrate en la empresa.

En ese mismo orden de ideas, Bran (2002) realizó una tesis descriptiva, la cual tuvo como objetivo principal determinar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación a nivel operativo, utilizado por empresas maquiladoras textiles en Guatemala. El instrumento que se utilizó fue una entrevista estructurada, los sujetos de estudio fueron un total de 600 colaboradores. Entre los principales resultados de la investigación se pudo observar que existen diferencias entre los procesos teóricos y prácticos administrativos, en el área de Recursos Humanos, de igual forma se pudo observar que solo el 8% de las empresas encuestadas implementan un programa de gestión del recurso humano, también solo tres de ellas cuentan con un departamento de recursos humanos. Después de analizar los resultados se llegó a la conclusión que el 59% de las maquiladoras textiles investigadas, poseen un programa de reclutamiento interno, así como también las fuentes de reclutamiento más utilizadas en industria textil son las recomendaciones personales y los avisos externos. En la mayoría de las maquilas investigadas el gerente general es el encargado de contratar al personal. Por ello Bran recomendó implementar programas estructurados de reclutamiento, selección y capacitación de personal, a nivel operativo, para contribuir al mejoramiento de los procesos, y así aumentar la productividad de las maquiladoras textiles, también recomendó construir una base de datos, con los posibles candidatos para las vacantes que puedan existir en la empresa.

Para finalizar, Figueroa (2001) planteó la elaboración de un manual de reclutamiento, selección y, contratación de personal administrativo para el Ingenio San Diego en Guatemala, el

cual tuvo como objetivo aportar un documento formal y técnico que apoyara el proceso de reclutamiento, selección y la contratación de personal, asimismo dar a conocer a las autoridades de la empresa la importancia de la estandarización de las técnicas en el proceso mencionado. Para tal investigación, se aplicó como instrumento, una entrevista y, un cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple a una muestra de 26 personas del área administrativa. El estudio fue de tipo descriptivo y se concluyó que todos los jefes del área administrativa del ingenio San Diego no coinciden que exista un proceso formal de reclutamiento y selección, lo cual permita una adecuada contratación, el no contar con una forma seria de este proceso ha perjudicado de forma directa a la empresa. Según recomendación de Figueroa la elaboración de un manual permite reclutar al personal indicado de una forma estructurada y confiable, dando como resultado la correcta elección, la mejora en el servicio y, del proceso de reclutamiento y selección del personal para cubrir cualquier puesto de trabajo vacante.

No solo en Guatemala se han ejecutado estudios sobre estas técnicas, también a nivel internacional se ha determinado que estos procesos son parte importante de la dirección de recursos humanos, entre los cuales se encuentran los siguientes.

Rodríguez, (2010) elaboró sus tesis en Venezuela con el objetivo de estudiar los procesos de reclutamiento y selección, en la división de reclutamiento y selección del fondo para el fomento y desarrollo de la artesanía, pequeña y mediana industria (FONDAPEMI). La investigación fue descriptiva, el instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue la entrevista semiestructurada y un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, las cuales se les aplicaron a una muestra de 29 colaboradores fijos que forman parte de FONDAPEMI. Los

primeros resultados que se obtuvieron al tabular los instrumentos es que la empresa no cuenta con perfiles, ni técnicas para la selección del personal. Se concluyó en dicha investigación que todos los procesos de la dirección de recursos humanos son importantes, pero el reclutamiento y selección de personal es uno de los procesos más relevantes en toda empresa. Es por ello que Rodríguez recomendó un manual de reclutamiento y selección que sirva como guía a la institución, para poder elegir al personal más idóneo que cumpla con los requisitos de los puestos disponibles.

Prada y Rivas (2009) realizaron una investigación de procesos de captación de personal en la empresa suministros industriales Marval S.A. cumana, estado de sucre, Venezuela. Dicha investigación tuvo como objetivo analizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal de dicha empresa. La metodología fue descriptiva, el instrumento que se utilizó fue una entrevista semiestructurada para una muestra de 17 empleados fijos. Los resultados de dicha investigación fueron que SUMIMACA no posee suministros concretos para evaluar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal. Se concluyó que la empresa carece de técnicas para realizar dichos procesos, se recomendó formar políticas serias de reclutamiento, selección e inducción de personal, así como las reglas y formas que deben seguirse en tales procesos.

Por otro lado Martínez (2008), en Venezuela, realizó un estudio acerca de los perfiles profesionales administrativos para el instituto universitario de tecnología del estado Portuguesa. Dicho estudio tuvo como objetivo principal el diseñar estrategias gerenciales para la selección de personal administrativo, la investigación fue descriptiva y se utilizó una muestra de seis sujetos: un gerente administrativo, un gerente de recursos humanos, dos asistentes administrativos y dos

asistentes de recursos humanos. Para la recolección de la información se utilizaron como instrumentos: una encuesta, una entrevista, y un cuestionario. El resultado fue que no utilizan las técnicas de selección, tales como pruebas y exámenes físicos. Por ello Martínez concluyó que es importante capacitar al personal, para que pueda elaborar los procesos de selección de una manera eficaz, asimismo recomendó crear una normativa interna que complete patrones de rendimiento, con la visión de optimizar el desempeño del personal, y crear políticas claras de selección de personal.

En el mismo orden de ideas Proaño, (2008) realizó un estudio de tipo descriptivo sobre el diseño de un manual de reclutamiento y selección de personal; para la empresa de servicios y recursos humanos en Ecuador el cual tuvo como objetivo mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal y, eliminar los errores cometidos en el proceso actual de la empresa. Para ello utilizó como instrumento de recolección de datos, una encuesta, con una muestra de 10 empresas a las cuales les prestaban servicios de reclutamiento y selección de personal. Unos de los principales resultados de la investigación fue que dicho servicio de la empresa es catalogado como regular y más del 50% de los clientes no lo recomendaría. Con estos resultados se concluyó que los clientes están insatisfechos con las técnicas aplicadas hasta ahora, por ello recomendó que el manual de reclutamiento y selección de personal cuente con técnicas efectivas, como: verificación de referencias personales y/o laborales, pruebas psicométricas (test de inteligencia, test de aptitudes y habilidades), prueba de polígrafo y estudio socioeconómico, que no se omita ningún paso y se realicen modificaciones cada año.

En un estudio de procesos de reclutamiento y selección de personal del Instituto Académico de Educación Media Superior de México realizado por Corona y Rojas (2005), cuyo objetivo fue

dar a conocer todo lo que implica el proceso de reclutamiento y selección de personal a través de una investigación realizada de tipo descriptivo. El instrumento que se empleó para la recolección de datos fue un cuestionario aplicado a una muestra de 30 profesores, 12 mujeres y 18 hombres, dentro del rango de edades de 25 a 45 años. Los resultados del cuestionario dieron a conocer que el 70% de los profesores creen que es importante que exista un manual de procedimientos para la contratación de los docentes. Es por ello que los autores recomendaron que sea fundamental que todas las instituciones, empresas y organizaciones cuenten con un manual de reclutamiento y selección de personal, que les permita llevar todos sus procesos de manera clara y concisa.

Asimismo Gómez y Terán, (2005) realizaron una tesis descriptiva, la cual tuvo como objetivo analizar los procesos de reclutamiento y selección de personal en una gerencia de recursos humanos en Venezuela. La población seleccionada para esta tesis fueron 13 personas y como instrumento para la recolección de datos se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas. Luego de analizar los resultados se llegó a la conclusión dicha empresa no contaba con políticas de reclutamiento y selección de personal que le ayudaban a elegir al colaborador apropiado para cubrir una vacante, así garantizar un buen funcionamiento y logro de sus objetivos. Los autores recomendaron crear un manual de procedimientos en donde se establecieran políticas, normas y, técnicas de reclutamiento y selección de personal.

Para finalizar León, (2004) en su tesis sobre procesos de selección de personal para las PYMES de la construcción en México, tuvo como objetivo principal presentar los procesos de selección de personal para una eficaz contratación. El tipo de estudio fue descriptivo, se tomó una muestra de 90 colaboradores de la construcción. El instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas. Después de tabular los datos, el

resultado fue que en las PYMES de la construcción, no se aplicaba ni se conocía un proceso de selección de personal definido. Se concluyó en dicha investigación que las PYMES de la construcción no tenían un proceso formal de selección para contratar a sus colaboradores, lo cual indicaba que lo hacen de una forma inadecuada. Por lo tanto León recomendó la importancia de establecer un proceso de selección, estos se basan en la aplicación de pruebas de habilidades y conocimientos.

Las investigaciones nacionales como internacionales son de gran importancia para profundizar en la investigación y poseer bases sólidas que ayuden a nutrir la investigación como se ha observado anteriormente.

Con base en lo anterior, y para ampliar los conocimientos en las investigaciones anteriormente expuestas, es necesario profundizar en el tema de diseño y propuesta de manuales de reclutamiento y selección de personal, así como los elementos que debe contener para su funcionalidad.

Administración de Recursos Humanos

Para que una empresa pueda alcanzar sus metas con el éxito esperado, es necesario que esté conformada por recursos humanos, financieros, materiales y técnicos.

Siendo el recurso humano el más importante, porque de éste depende el manejo de los otros recursos, es importante que se le dé el valor que requiere, por lo que al reclutar al personal se debe contar con una visión clara, estratégica y humana.

Para comprender la dinámica del proceso es necesario partir del origen de la administración de los recursos humanos, por lo que definir el término es de suma importancia.

Por tanto, para tal tema retomamos distintas opiniones de autores que se dedicaron al estudio de la Administración de Recursos Humanos.

Mondy y Noé (2005) afirman que “La administración de recursos humanos es la utilización de las personas como recurso para lograr objetivos organizacionales.” (p. 4)

Así mismo indican que las relaciones personales entre los recursos humanos y la gerencia son necesarias por lo que se debe manejar una política que permita reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un clima organizacional que garantice un ambiente estable, ético y seguro.

Esto es, buscar las estrategias más idóneas para la selección del personal, desde la función del gerente de la empresa.

Por su parte Alles (2000) en su libro dirección estratégica de recursos humanos, menciona que la administración de recursos humanos hace el manejo integral del capital humano a su gobierno.

Implicando diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral siendo estos los siguientes:

- Reclutar y seleccionar empleados
- Mantener la relación legal/contractual
- Capacitar y entrenar
- Desarrollar sus carreras / evaluar su desempeño
- Vigilar las compensaciones (pagos) sean correctas
- Controlar la higiene y seguridad del empleado
- Despedir empleados

¿Por qué es importante la administración de los recursos humanos?

La misma autora nos dice que lo es para todos los gerentes, para todas las aéreas. Es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque. No es bueno: tomar a la persona equivocada, tener alta rotación de personal o tener personal insatisfecho, que la gente no esté comprometida, que los empleados piensen que su salario es injusto y que el personal no esté capacitado o que estándolo en el momento de la incorporación pierda su nivel.

Es por ello que la administración de recursos humanos significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Montes y González (2006), respecto a la administración de recursos humanos hacen referencia a que es la planificación, desarrollo y control de técnicas que permite el desempeño eficiente del personal y para la organización el medio para alcanzar objetivos individuales relacionados en forma directa o indirecta con el trabajo.

Es una función de doble vía, el personal permite a través de su trabajo el logro de los objetivos de la empresa, por medio de la misma alcanza sus propios objetivos como persona.

Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Así mismo los autores Mondy y Noé (2005) mencionan que los objetivos de la administración de recursos humanos es crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y sobre todo satisfacción suficiente para conseguir dichos objetivos de una organización así mismo el desarrollar y mantener condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y sobre todo la satisfacción plena del recurso humano.

Pérez (2006) menciona que los objetivos de la Administración de Recursos Humanos “Refleja los propósitos de la organización, del área administrativa, del departamento de personal y las personas que participan en el proceso.”(p.54). Señala que los objetivos se catalogan de manera siguiente:

Ilustración N°. 1
Tabla de Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

<i>Áreas</i>	Objetivos
<i>Fundamentales</i>	
<i>Corporativos</i>	Contribuir al éxito de la empresa, siendo responsables del desempeño de los integrantes de los equipos de trabajo respectivos.
<i>Funcionales</i>	Mantener un nivel apropiado del departamento de recursos humanos a las necesidades de la organización.
<i>Sociales</i>	Responder con ética y socialmente a los problemas que enfrente la empresa, de manera que disminuya los efectos negativos de la sociedad a la organización.
<i>Personales</i>	Cada integrante de la empresa tiene objetivos y metas individuales, al ser satisfechas sus necesidades o deseos, la calidad de trabajo mejora. Siendo como uno de los objetivos del área, apoyar los ideales o aspiraciones de cada una de las personas que integran a la organización

Fuente: Pérez (2006)

Para Montes y González (2006) los objetivos de la administración de recursos humanos, es seleccionar y desarrollar equipos de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para alcanzar las metas de la organización, y crear las condiciones de trabajo favorables para el desarrollo y satisfacción de las personas y logro de sus objetivos individuales. Esto muestra la importancia de la selección, desarrollo y motivación de los colaboradores que se presentan a la convocatoria de los puestos disponibles.

Mientras que para Alles (2000) los objetivos más importantes de la administración de recursos humanos, son los siguientes:

- Atracción, selección e incorporación de personas
- Análisis y descripción de puestos
- Remuneración, compensación y beneficios
- Evaluación de desempeño
- Capacitación y entrenamiento
- Desarrollo de planes de sucesión

Los objetivos planteados por Chiavenato (2007) sobre la administración de recursos humanos el autor indican que son:

- La planeación
- Organización
- Desarrollo
- Coordinación
- Control de técnicas

Estos objetivos lograrán el desempeño eficiente y eficaz tanto de la empresa como de las personas, así mismo permitirán que los colaboradores alcancen sus objetivos personales relacionándolos de alguna forma con el trabajo.

El departamento de recursos humanos juega un papel importante al seleccionar al personal a través de un proceso confiable y funcional.

Actividades de la Administración de Recursos Humanos

Pérez (2006) deduce que una de las diligencias importante del administrador en el área de recursos humanos, es el obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número necesario de personas para las diferentes funciones de la empresa, con características necesarias para los puestos. Entre las actividades se encuentran las siguientes:

- Planeación de los Recursos Humanos
- Reclutamiento
- Selección de personal
- Orientación y capacitación
- Ubicación
- Desarrollo de los actuales
- Evaluación
- Compensaciones (motivación)
- Retroalimentación.

Recursos Humanos

Las autoras Pino, Pino y Sánchez (2008) definen Los recursos humanos como el conjunto de personas disponibles que permiten cumplir a una organización empresarial las funciones.

El capital humano de una empresa es el que otorga que la misma alcance sus metas, por lo tanto es muy importante el proceso de selección y actualización permanente.

Esto implica una gran responsabilidad para el Departamento de recursos humanos quien es el encargado de este aspecto, dentro de la empresa.

Otra definición de lo anterior es que “constituye el activo más importante y, por ende, el departamento que más atención demanda en toda empresa” Barquero (2005).

Reconocer el valor del recurso humano y el papel que tiene en el éxito de la empresa, evidencia la necesidad de brindar especial atención al desarrollo personal a través de la actualización constante, para mantener la calidad de los procesos que se llevan a cabo en la empresa.

Departamento de Recursos Humanos

Se puede definir este departamento esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo el tipo de organización al que este permanezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos. Larisa G. y Martínez S.

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 y las cualidades que debe tener 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, memorándums 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.

Por su parte los autores Pino, Pino, y Sánchez (2008), opinan que el departamento de recursos humanos realiza distintas funciones:

- Organización de personal
- Planificación de recursos humanos
- Reclutamiento y selección,
- Formación
- Relaciones laborales

Por lo anterior, es necesaria la evaluación constante de dichas funciones, para detectar las debilidades y tomar las decisiones correctas para enmendar los errores que surjan.

Así mismo los autores definen que los procesos de selección y actualización del capital humano de una empresa deben ser objeto de una constante evaluación y redirección, para corregir los procesos que presenten alguna deficiencia o debilidad. Un proceso deficiente redundará en daños para la empresa y para los mismos colaboradores seleccionados.

Planeación de Recursos Humanos

Dessler y Varela (2011) define que la “planeación de recursos humanos es el proceso mediante el cual la empresa hace planes para decidir cuales puestos cubrirá, con base en la proyección de las vacantes y la decisión de cubrir dichos puestos con candidatos internos o externos”. (p.46) La planificación es el examinar metódicamente las necesidades que requiere el

departamento de recursos humanos, y así poder evaluar el número que se solicita de empleados sean con las habilidades solicitadas y esté disponible cuando y donde se necesite.

Para Gitman y McDaniel (2008) dos aspectos medulares para plantear los recursos humanos son el análisis de puestos y la proyección de las necesidades de personal que la empresa tendrá a futuro y formular las estrategias para las satisfacer las mismas.

En este punto es muy importante tomar en cuenta que la planificación del reclutamiento y selección de personal no solo deben verse en relación a las necesidades actuales de una empresa, también ver a futuro y contar con una base de datos disponible para cubrir las plazas que podrían ser cubiertas, según surjan las necesidades.

Es necesaria la constante evaluación del personal para verificar que cumple con los requerimientos de la empresa y de esa forma garantizar que no solo se llenen los espacios laborales y que el personal esté calificado.

Análisis de puestos

Mondy y Noé (2005) definen el análisis de puestos de la siguiente manera: “Es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización.”(p.86)

La intención del análisis de puestos es lograr dar respuesta a seis preguntas importantes.

1. ¿Qué tareas mentales y físicas desempeña el trabajador?
2. ¿Cuándo se realizará el trabajo?
3. ¿Dónde se llevará a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realizara el empleado su trabajo?
5. ¿Por qué se realizara el trabajo?

6. ¿Qué competencias se necesitan para desempeñar el trabajo?

Los autores reafirman que además que el análisis de puestos permite dejar claras las funciones que se desempeñarán, según el convenio laboral, así como de las calidades académicas y personales que el puesto requiera y las condiciones para desempeñarlo.

El análisis de puestos se realiza en tres ocasiones:

- Cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez.
- Cuando se crean nuevos puestos.
- Y cuando éstos cambian significativamente por el surgimiento de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.

Esto permite que el proceso se adecúe a las necesidades del momento y sirva a propósitos diferentes, según el tiempo en que se realiza, .Mondy y Noé (2005)

Razones para realizar el Análisis de Puestos:

- Procesos de empleo
- Capacitación y desarrollo
- Compensación y prestaciones
- Seguridad social y salud
- Relaciones laborales y con empleados
- Consideraciones legales
- Análisis de puestos para equipos.

Es importante realizar el análisis de puestos en diferentes tiempos y desde los diferentes escenarios de la empresa para que los resultados a obtener sea poseer el capital humano idóneo para cada puesto según las necesidades y requerimientos de los mismos.

Además definen que es precioso tomar en cuenta todos los procesos que implica la selección del personal, para no descuidar los aspectos legales y abarcar la totalidad de los mismos.

En cuanto a los métodos de análisis de puestos indican los siguientes:

- Cuestionarios
- Observación
- Entrevistas
- Registro de actividades de los empleados
- Combinación de métodos
- Realización de análisis de puesto
- Momento oportuno para el análisis de puesto

Descripción de puestos

Es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Mondy y Noé (2005).

Chiavenato (2007) menciona que: “Las descripciones de puestos deben suministrar aspectos conciso de trabajo que realizan los colaboradores y mostrar que hacen, como lo hacen, y las condiciones en las que las tareas se llevan a cabo” (p. 86).

Entre los puntos incluidos con frecuencia en una descripción de puestos están los siguientes:

- Tareas principales realizadas.
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea.

- Estándares de desempeño que se deben lograr
- Condiciones laborales y posibles riesgos
- Número de empleados que desempeñan el trabajo y a quién reportan.
- Las máquinas y el equipo que se utiliza en el puesto.

La descripción de puestos clarifica lo que se desea que cada empleado haga y cómo debe realizarlo. Este es un proceso que efectiviza el trabajo y permite evitar pérdidas de tiempo y materiales, así como la fuga de elementos valiosos a otros departamentos y, cada colaborador se encuentre en el lugar que le corresponde haciendo lo que debe hacer. Chiavenato (2007)

El mismo autor indica cuales son los elementos que debe contener un descriptor de puestos:

- Identificación de puesto
- Fecha de los análisis de puesto
- Resumen del puesto
- Tareas desempeñadas
- Especificación del puesto
- Descripción de puesto ampliada

Por su parte Dessler y Varela (2011), mencionan en su libro *Administración de Recursos Humanos*. “Que la descripción de puestos consiste en un texto que explica lo que hace en realidad el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones realiza su labor”. (p. 83)

La opinión de estos autores afirma lo mencionado en los párrafos anteriores respecto a la descripción de puestos en una empresa.

Reclutamiento de personal

Relacionado con Chiavenato (2007) describe “el reclutamiento como un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”. (p.72)

Al respecto Mondy y Noé (2005), afirman que el reclutamiento “es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización”. (p. 119)

Por lo tanto, cuando se recluta personal para pasar a formar parte de una empresa se debe estar seguro que llena los requerimientos del puesto y de las características o tipo de empresa, de forma tal que se contribuya al funcionamiento óptimo del personal y de la misma institución.

Fuentes de Reclutamiento

Son diversos los sitios donde hay personas calificadas, como colegios, ferias de empleo, universidades y empresas de consultoría. Las fuentes de reclutamiento pueden ser:

- Interno
- Externo
- Mixto.

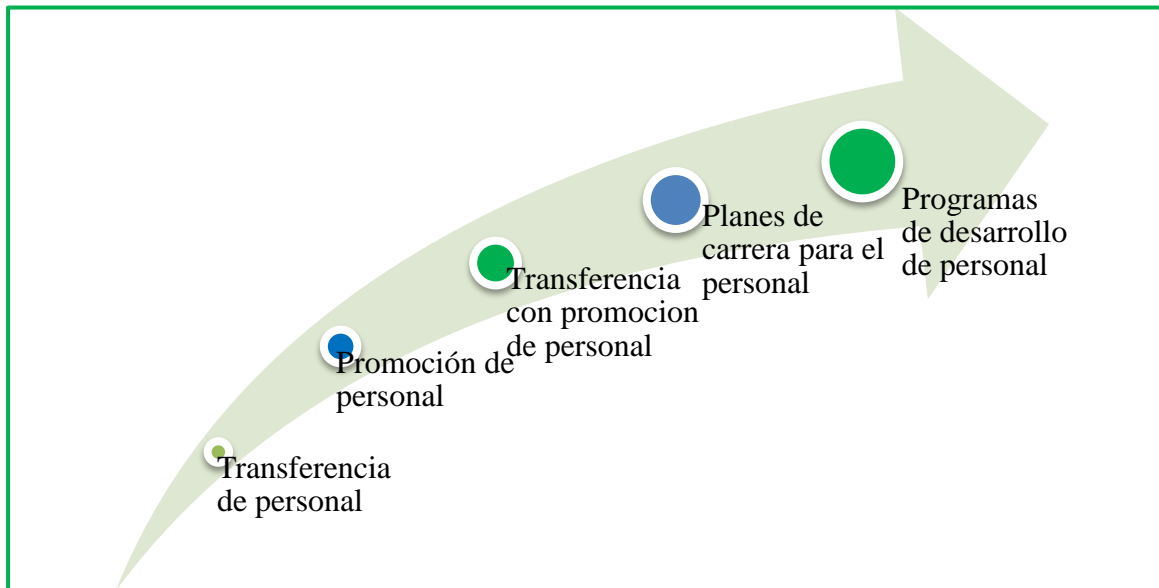
Reclutamiento Interno

Chiavenato (2007), el reclutamiento interno “es cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal)”. (p. 158)

Los medios que se utilizan para el reclutamiento interno son:

- Archivo de solicitudes
- Recomendaciones
- Promociones internas

Ilustración N°. 2
El reclutamiento interno implica



Fuente: Chiavenato (2007)

Ventajas del reclutamiento Interno

- Es económico, evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento.
- Rápido, evitando las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera de los candidatos, entre otros.
- Presenta un índice mayor de validez y seguridad, pues el candidato es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes.

- Fuente poderosa de motivación para los empleados, estos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal, muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos. (Chiavenato, 2007, p. 159)

Desventajas del reclutamiento interno

Los autores Dessler y Varela (2011) definen las desventajas del Reclutamiento Interno de la siguiente forma (p. 116).

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior.
- Puede generar conflictos de intereses, pues el ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no lograr obtener aquellas oportunidades.
- Cuando el reclutamiento interno se realiza continuamente, puede llevar a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización.

Para realizar el reclutamiento interno es necesario contar con los datos básicos siguientes:

- Resultados de los exámenes de selección.
- Resultados de las evaluaciones del desempeño
- Resultados de los programas de capacitación y entrenamiento
- Exámenes de los análisis y descripciones de puesto
- Exámenes de los planes de carrera

- Verificación de las condiciones de promoción y reemplazo

Después de observar cada dato, la empresa decidirá si el colaborador está apto para cubrir la vacante de la empresa.

Dessler y Varela (2011) afirman que el reclutamiento interno se realizará cuando la selección de la persona se hace partiendo de candidatos que trabajan en la misma, que han adquirido experiencia y cuentan con los créditos de calidad para un ascenso.

Esto tiene ventajas económicas y de tiempo, pero también conlleva riesgos que los empleados no respondan como se espera o que se acomoden. También causa molestias cuando no se realizan procesos válidos y los empleados no están conformes con los que ascendieron.

Es por ello que para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de recursos humanos con los demás departamentos de la empresa.

Reclutamiento Externo

Chiavenato (2007), afirma que el “reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de afuera, cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas a la empresa”. (p. 160)

Las fuentes externas son:

- Colegios o universidades
- Ferias de empleo
- Competidores del mercado laboral
- Agencias de empleo
- Internet
- Empresas de outsourcing

- Carteles o anuncios de prensa
- Volantes
- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente en el reclutamiento anterior.
- Recomendaciones de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Anuncios por televisión por cable o radio.

La mayoría de veces se emplean una combinación de estas técnicas de reclutamiento. Los factores costo y tiempo son importantes en la elección de las técnicas o del medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, entre mayor sea la urgencia para reclutar un candidato mayor será el costo de la técnica que se utilice.

Los autores Mondy y Noé (2005), manifiestan que en ocasiones, “una empresa debe buscar más allá de sus propias fronteras para encontrar empleados, sobre todo expandir su fuerza laboral”. (p. 130)

Las necesidades de reclutar personal externo son las siguientes:

1. Ocupar puestos de primer ingreso
2. Adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales.
3. Obtener empleados con distintos antecedentes para proporcionar una diversidad de ideas.

Ventajas del reclutamiento externo

- Llevar nuevos conocimientos y experiencia a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. Mondy y Noé (2005).

Desventajas del reclutamiento externo

- Es más tardado que el reclutamiento interno, por el tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas.
- Es más caro, exige inversiones y gastos inmediatos.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno
- Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio. (Mondy y Noé, 2005, p. 156).

La selección de personal a través del método de reclutamiento externo tiene como ventajas que se puede contar con personas que posean competencias y atributos como valores agregados a los que la empresa solicita, por ende puede resultar de mucho beneficio en la calidad del trabajo que se realizará.

Lo negativo es que requiere de mayor tiempo, esfuerzo e inversión económica, además se está trabajando con personas nuevas lo que conlleva el riesgo de seleccionar a la persona equivocada.

Chiavenato (2002) expone las diferencias del reclutamiento interno y externo en su libro *Gestión del Talento Humano* (p. 97) las cuáles son las siguientes.

Ilustración N°. 3
Diferencias entre el reclutamiento interno y externo.

Reclutamiento Interno	Reclutamiento Externo
Los cargos vacantes son cubiertos por empleados seleccionados y promovidos dentro de la organización.	Los cargos vacantes son cubiertos por candidatos externos seleccionados que ingresan a las organizaciones.
Los candidatos se reclutan internamente entre los cuadros de la propia organización.	Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de recursos humanos.
Los candidatos ya son conocidos por la organización, pasaron por pruebas de selección, programas de entrenamiento y fueron evaluados en cuanto a su desempeño.	Los candidatos son desconocidos para la organización y requieren ser probados y evaluados en el proceso selectivo.

Fuente: Chiavenato (2002)

De acuerdo a lo expuesto Mondy y Noé (2005), mencionan que entre las tendencias e innovaciones del reclutamiento externo está el ciber-reclutador: “es una persona cuya responsabilidad primaria es usar el internet en el proceso de reclutamiento.” Esto permite hacer uso de las herramientas informáticas o tecnología de punta para facilitar, agilizar y modernizar el proceso y aprovechar otros recursos que dichas tecnologías pueden ofrecer.

Selección de personal

Luego de realizar un adecuado proceso de reclutamiento de personal, el siguiente paso es la selección del candidato idóneo, esto significa reducir la reserva de aspirantes usando las herramientas de selección como: Las pruebas, la verificación de antecedentes y la entrevista.

A continuación se describirán unas definiciones referentes a la selección de personal.

Chiavenato (2002) La selección de personal permite que solo ingresen a la empresa aquellas personas que posean las características deseadas. Debido a la alta demanda de trabajo, el proceso de selección de personal otorga la oportunidad de seleccionar a la(s) persona(s) idóneas(s) para ocupar el puesto, de los participantes que compitan por el mismo y, garantiza a la empresa personal calificado.

Mondy y Noé (2005), concretan que el “proceso de selección consiste en elegir entre un grupo de solicitantes, a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular.”(p.162)

En otras palabras, la selección de personal es investigar entre los aspirantes reclutados a los más indicados para las vacantes que existen en la empresa, con el propósito de mantener o acrecentar la eficacia y el desempeño del personal, así como los objetivos de la organización.

Entonces, la selección de personal tiene como objetivo elegir, dentro de un grupo de candidatos, a la persona que llene el perfil del puesto y posea las competencias para el máximo desempeño del trabajo que realizará.

Para que dicha actividad sea exitosa debe contar con los procesos adecuados y las herramientas que permitirán cumplir con los mismos de una forma confiable y válida. Mondy y Noé (2005).

Es así como la selección de personal busca solucionar dos problemas básicos a la hora de contratar a la persona adecuada.

1. Adecuación de la persona al trabajo
2. Eficacia y eficiencia de la persona en el puesto.

Mínguez (2005) hace mención acerca de los elementos esenciales del proceso de selección y los factores que afectan el proceso de selección. (p. 78)

Elementos esenciales del proceso de selección

- Análisis del puesto
- Descripción de tareas
- Especificación del puesto
- Niveles de desempeño

Necesidades de capital humano

- Corto plazo
- Largo plazo
- Candidatos a cubrir la vacante

Factores que afectan el proceso de selección

- Aspecto legal.
- Velocidad en la toma de decisiones
- Burocracia organizacional
- Tipo de organización
- Grupo de solicitantes
- Periodo de prueba de los reclutados

Aparte de los procesos y las herramientas, es importante tomar en cuenta los aspectos arriba mencionados, porque hay otros referentes que pueden afectar la selección.

Técnicas de selección

Chiavenato (2002), expresa que “las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento”. Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como la rapidez y la confiabilidad.

Los objetivos de todas las técnicas y pruebas que se aplican durante el proceso de selección son:

- Obtener los mejores indicadores para predecir la adaptación del candidato a su puesto de trabajo.
- Valorar objetivamente cada una de las candidaturas para determinar cuáles serán las que mejor se adapten a las necesidades de la empresa.

A continuación se describirán las técnicas de selección:

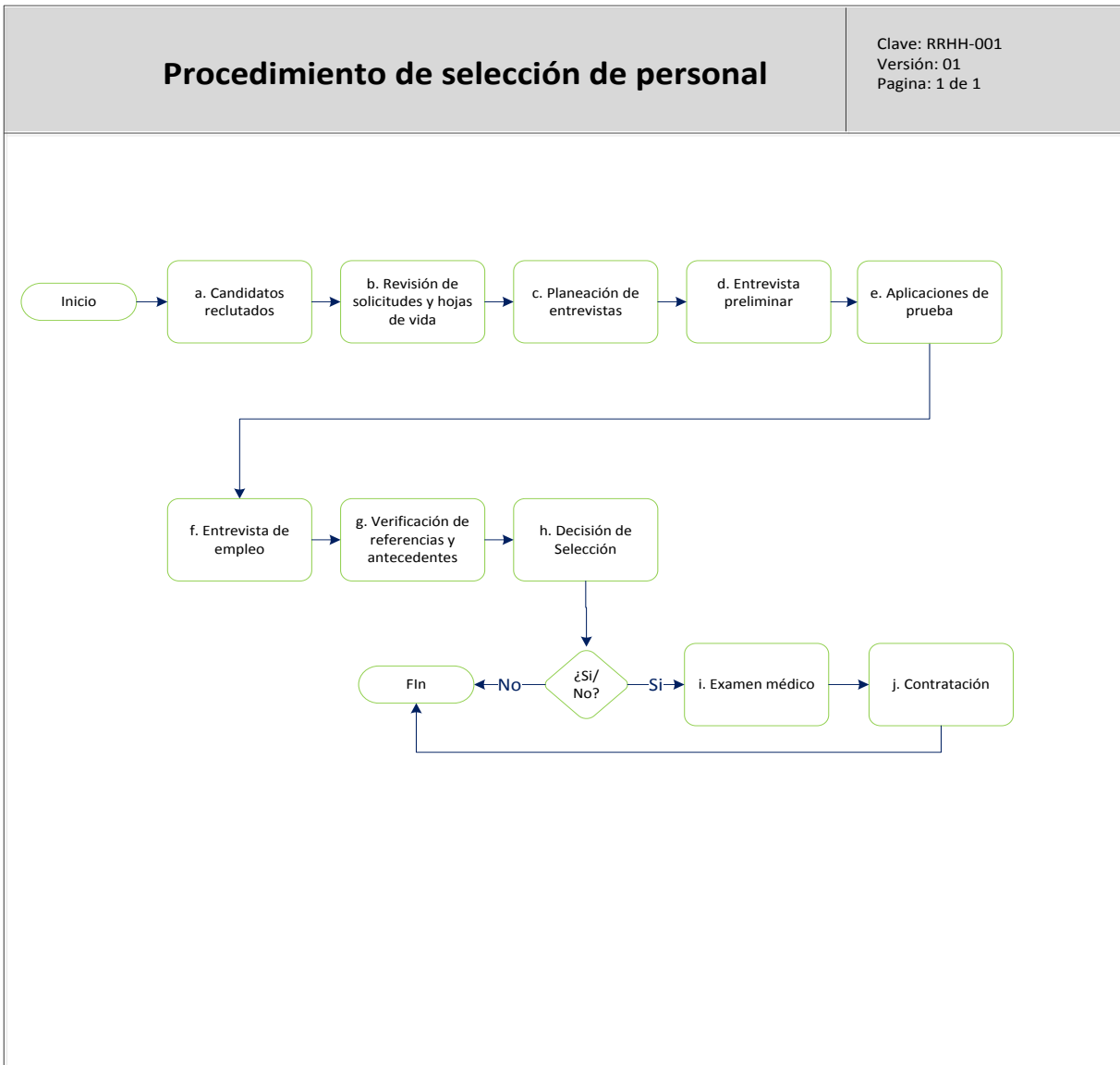
- Entrevista de selección: es el proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra.
- Pruebas de conocimientos o de capacidades: estas pruebas tratan de medir el grado de capacidad o la habilidad para ciertas tareas, como la pericia en el manejo de computadores, la pericia del conductor del camión o el operador de un cargador, de la digitadora o del operador de máquinas.
- Pruebas psicométricas: estas se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación. Focalizan principalmente las aptitudes y sirven para determinar en qué cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo.

- Pruebas de personalidad: estas revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos).
- Técnicas de simulación: estas técnicas abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento en grupo, y sustituyen el método verbal y de ejecución por la acción social. Siendo su punto de partida el drama, que significa reconstruir en un escenario, o contexto dramático, en el momento presente.

Proceso de selección de personal

A continuación los autores Mondy y Noé (2005), describen todo el proceso de selección de personal con los siguientes elementos.

Ilustración N°. 4 Procedimiento de Selección de Personal



Fuente: Mondy y Noe (2005)

a. Candidatos reclutados

Una etapa previa a la selección de personal, está la de reclutamiento, la que permite contar con un número mayoritario de interesados en el puesto a cubrir a la vez que representa todas las actividades para proveer candidatos potenciales y elegir a los más adecuados.

b. Revisión de solicitudes y hojas de vida

Es la exhibición de los conocimientos, prácticas y habilidades que ofrece el individuo que desea trabajar.

Andino M. expone que la revisión de la solicitud la evalúa el empleador, para verificar si existe una concordancia entre el individuo y el puesto de trabajo.

Revisión de hoja de vida: Este es otro paso del proceso de selección, los gerentes y los representantes de Recursos Humanos han revisado el currículum en forma manual, tal proceso consume mucho tiempo. Sin embargo, esta práctica ha evolucionado hacia un procedimiento más avanzado en muchas empresas. Por ejemplo: Vía electrónica.

c. Planeación de la entrevista

El mismo autor establece que la planeación de toda actividad trae resultados positivos, es por ello que es esencial que los entrevistadores se preparen a la hora de realizar las entrevistas, y así estas serán efectivas. Un elemento importante a tomarse en cuenta es la agilidad del proceso, que este no sea muy monótono, para conseguir que la entrevista no fluya. Como preparación el entrevistador debe confeccionar un perfil laboral basado en la descripción y especificación de la vacante. En las entrevistas laborales se abarcan las áreas siguientes:

- Experiencia ocupacional
- Logro académico
- Habilidades interpersonales
- Cualidades personales

- Adaptación organizacional.
- Etapas de la entrevista de selección.

Las entrevistas requieren cuidados especiales, para que estas sean eficaces. Es por ello que se desarrollan en cinco etapas esenciales.

1. Preparación de la entrevista. Esta no debe de ser improvisada, tiene que ser planificada con anterioridad para que sea una entrevista efectiva.
2. Ambiente. La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial para el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos e interferencias externas que puedan perjudicarla.

El ambiente para la entrevista puede ser de dos tipos:

- Físico. Este se refiere al lugar en donde se realizara la entrevista, que sea iluminado, y si es posible con luz natural, puede ser una oficina pequeña pero cómoda, sin ruidos y sin interrupciones ajenas a la entrevista.
 - Psicológico. Este clima debe ser agradable, grato, placentero y sobretodo entretenido, que no cause presión en el tiempo y temor.
3. Desarrollo de la entrevista. Tanto el entrevistado como el entrevistador intercambian ideas, es decir, ambos inician un proceso de relación interpersonal.
 4. Cierre de la entrevista. Toda entrevista debe de fluir sin timidez ni dificultades, porque es una comunicación cordial y controlada. Se requiere de un cierre elegante, en donde el entrevistador debe de hacer una señal clara en donde se indique que la entrevista ha terminado, haciéndole mención al entrevistado cuando lo estarán llamando nuevamente.

5. Evaluación del candidato. Luego que el entrevistado abandone el área de la entrevista, el entrevistador debe de evaluar al candidato, aprovechando que tiene todos los detalles recientes de lo que ocurrió en la entrevista. (Chiavenato, 2007, p. 183)

d. Entrevista preliminar

La entrevista preliminar tiene como propósito básico eliminar a los reclutados que no cumplen con los requisitos del puesto de trabajo.

“Este tipo de entrevista no solo genera buena voluntad hacia la empresa, sino también aumenta al máximo la eficacia del reclutamiento y la selección. Además de las entrevistas personales preliminares, hay otras opciones disponibles”. Lo enfatizan los autores. Mondy y Noé (2005)

Así mismo permite una máxima eficacia en el reclutamiento y genera buena voluntad hacia la empresa. Existen otras opciones que también pueden tomarse en consideración.

A continuación se describen tres de estas alternativas.

- Entrevista telefónica
- Entrevista videograbada
- Entrevista de empleo virtual.

Dentro de las opciones de entrevista, se puede seleccionar la que más se adecúe, según el tipo de trabajo que se debe desempeñar y los recursos disponibles de la empresa, tomando en cuenta que la entrevista permite detectar algunos aspectos de la personalidad del aspirante que saldrá seleccionado.

e. Aplicación de pruebas

Este es el cuarto paso para el proceso de selección. Entre las pruebas de selección podemos encontrar las que califican el temperamento, las capacidades y, la actitud de los empleados potenciales.

Estas pruebas les permiten a los gerentes elegir a los candidatos de acuerdo con la manera en que se adaptarán a los puestos vacantes y a la cultura organizacional.

Pero es importante que estas pruebas se utilicen con otros procesos de selección porque no son infalibles ni suficientes para tomar decisiones, por lo tanto se deben acompañar de otras herramientas, como lo son las entrevistas preliminares. Mondy y Noé (2005).

Las pruebas de selección, son las pruebas psicológicas, en esta etapa del proceso de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como su capacidad en relación en los requerimientos del puesto y las posibilidades del futuro desarrollo.

Las pruebas psicométricas más utilizadas son las siguientes:

- Pruebas de aptitud cognitiva. Estas pruebas examinan la capacidad de razonamiento general, la memoria, el vocabulario la fluidez verbal y la capacidad numérica.
- Pruebas de habilidades psicomotoras. Estas pruebas evalúan la fortaleza física, la coordinación y las destrezas del individuo.
- Pruebas de conocimiento del puesto. Calculan los conocimientos que posee el individuo, acerca de las tareas a realizar en el puesto de trabajo que está solicitando.
- Pruebas de muestra de trabajo. Llamadas también pruebas de simulaciones, el jefe le solicita al individuo que realice una serie de tareas, las cuales son representativas del puesto solicitado por el candidato.

- Pruebas de personalidad. Son las que evalúan los rasgos, temperamentos y disposiciones de la persona que se está evaluando. Quiere decir que estas pruebas relevan las necesidades, actitudes y todo tipo de emociones de la persona, (Mondy y Noé, 2005, p.215).

f. Entrevista de empleo

Es otra herramienta utilizada en el proceso de selección; es la comunicación que se encamina hacia un fin en la que el entrevistador y el solicitante cambian información. Mondy y Noé (2005). Los solicitantes que llegan a la entrevista de empleo, son los sobresalientes para optar al puesto que está vacante, esto quiere decir que los resultados de las pruebas fueron satisfactorios así como también la entrevista preliminar. En esta etapa de la selección se puede decir que los candidatos ya están calificados, pero la decisión final la tiene el jefe que está solicitando llenar dicha vacante.

g. Verificación de referencias y antecedentes

Son validaciones que proporcionan datos adicionales a la información presentada por el solicitante y que permiten la verificación de su exactitud. De hecho, a los solicitantes se les pide que suministren nombres de varias referencias que puedan brindar información adicional sobre ellos. Mondy y Noé (2005).

Las investigaciones de antecedentes implican la obtención de información de diversas fuentes, como antiguos jefes y socios de negocios. Estas referencias profesionales son una fuente valiosa de información.

La principal razón de realizar investigaciones de antecedentes es la contratación de mejores trabajadores.

h. La decisión de selección

Luego de realizadas todas las etapas de selección, entre un grupo de posible candidatos es importante tomar una decisión. Recae en el Gerente General o Gerente de Recursos Humanos la responsabilidad de decidir si la persona debe ser contratada.

Previo a ello, se hace necesario que se revise cuidadosamente todo lo actuado y verificar de esta forma que la selección ha sido correcta y el colaborador se desempeñará en el puesto con éxito, pues cumple con todos los requerimientos.

No siempre se contratará a la persona con más altos puntajes, sino a la que más llene las capacidades y calidades que van con el puesto al que está optando y también el potencial de desarrollo que posee.

El éxito de la contratación depende más de la calidad y eficacia de las pruebas realizadas que de lo que se pueda deducir en una entrevista y la lectura del currículum. Mondy y Noé (2005).

Mondy y Noé (2005) refieren a JimKutz, director de reclutamiento de Capital One Financial Corporation donde él describe que: “con frecuencia vemos no solo lo que la persona puede hacer ahora, sino lo que puede hacer en el próximo empleo”, indica que no solo debe verse al candidato en el puesto que desempeñará, sino ir más lejos y vislumbrar su potencial y capacidades para próximos empleos y seleccionar a la persona que cumpla con los criterios de contratación de la empresa.

i. Examen médico

En las empresas norteamericanas el examen médico se permite hasta que al solicitante se le ofrezca el empleo y los gerentes deben estar conscientes de las responsabilidades legales que conllevan y las “Directrices Uniformes establecen que estos exámenes sirven para rechazar a los

que solicitan el puesto si los resultados mostraran que puede afectar el desempeño laboral.”Mondy y Noé, (2005)

Es importante mencionar que en el contexto guatemalteco las empresas solicitan la denominada Tarjeta de Salud extendida por el Ministerio de Salud y Prevención Social no se realizan exámenes que vayan directamente relacionadas con el puesto a desempeñar, salvo casos especiales en que el trabajo represente algún riesgo; pero en la generalidad el aspecto salud y de exámenes médicos quedan a criterio de las empresas nacionales.

j. Contratación de candidatos

Por último, uno de los pasos importantes en la selección de los aspirantes, es la notificación para hacer de su conocimiento si fue elegido para el puesto o no. En todo caso, debe de hacerse del conocimiento al seleccionado como a los que no, como una norma de cortesía, de respeto y de buenas relaciones públicas.

Este proceso debe hacerse tan pronto como sea posible y es responsabilidad de la gerencia. No hacerlo en el momento oportuno representa el riesgo de perder a un candidato de excelente nivel, por encontrar estas otras opciones de empleo.

Es importante tomar en cuenta las condiciones en que se encuentra el candidato seleccionado, puede que esté trabajando en otra organización o que necesite de algún tiempo para poder iniciar labores dentro de la empresa que acaba de contratarlo.

También es importante las notificaciones a los candidatos que fueron rechazados sea elaborada de forma que no provoque en ellos un sentimiento de rechazo hacia la empresa o de estigmatización por el hecho de no haber sido seleccionados.

La aceptación de ellos depende de la objetividad del proceso de selección, que permitió de forma confiable una selección justa, por lo tanto, es necesario que las empresas desarrollen y utilicen herramientas de selección razonables. Mondy y Noé (2005).

Manuales administrativos

En su libro organización de empresas el autor Franklin (2009) explica que los manuales administrativos, permiten una comunicación y coordinación ordenada y sistemática para transmitir información, instrucciones y lineamientos de desempeño en la organización.

Así como que todos los empleados conozcan las generalidades de la empresa y las particularidades de su trabajo en forma específica.

Al respecto Franklin (2009), define que los manuales administrativos tienen diversos objetivos, entre los principales están los siguientes:

- Visualizar con precisión la imagen documentada de una organización.
- Valorar la importancia que tienen los manuales.
- Dominar el método y técnicas para elaborar manuales administrativos.
- Presentar una visión, en conjunto de la organización.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar todo proceso de selección, reclutamiento, inducción, socialización, capacitación y desarrollo de personal.

Estos pasos ayudan a tener una visión en forma holística de la organización e involucra procesos que permiten a los colaboradores en general, adquirir un sentido de pertenencia a la empresa o institución.

Según Melgar (2012), en su libro “Organización y métodos para el mejoramiento administrativo de las empresas” los manuales se dividen en:

- ✓ Manual de objetivos y políticas
- ✓ Manual de empleado
- ✓ Manual para especialistas
- ✓ Manual de capacitación
- ✓ Manual de propósitos múltiples
- ✓ Manual de presupuesto de operación, de bodega, de transporte de proyectos de disciplina, entre otros.
- ✓ Manual de organización
- ✓ Manual de procedimientos
- ✓ Manual de descripción de puestos.

Melgar (2002) considera que los manuales tienen principios, los cuales deben cumplir como mínimo, con los siguientes:

- a) Abordar en cada documento de manera concisa un aspecto concreto de un tema, con una redacción que no conduzca a interpretaciones ambiguas, así como una forma de presentación que garantice la rápida comprensión por parte de todos los destinatarios.
- b) No ser contradictorio en ninguna de sus propuestas, ni con las regulaciones de carácter estatal o internacional vigente, lo que demanda la existencia de un supervisor a nivel de la entidad que se encargue de velar por el cumplimiento de este manual.
- c) Garantizar el sistemático y pleno acceso de todos los miembros de la organización a esta información.

- d) Definir los procesos asociados a la actualización utilizada en el manual.

Según el autor, es importante que los manuales cumplan con algunas especificaciones para que llenen el objetivo para el que fueron elaborados.

Clasificación básica de los manuales

Por la importancia que tienen los manuales administrativos, a continuación se presenta la clasificación del libro Organización de Empresas del autor Franklin (2009).

1. Por su naturaleza o área de aplicación

1.1. Microadministrativo. Son los manuales que corresponden a una organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.

1.2. Macroadministrativos. Son los documentos que contienen información de más de una organización.

1.3. Mesoadministrativos. Incluye a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término mesoadministrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

2. **Por su contenido:** Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes.

2.1. De organización. Estos manuales contienen información detallada de los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, misión y funciones organizacionales.

2.2. De procedimientos. Constituye un documento técnico que incluye información de la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se

constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica de una organización.

2.3. De gestión de calidad. Estos incluyen información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad. Responsabilidades y autoridades del sistema de gestión de calidad.

2.4. De historia de la organización. Estos manuales son los que refieren la historia de la organización, es decir su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y compromisos.

2.5. De políticas. También conocido como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas, e interpretar estrategias en una organización.

2.6. De contenido múltiple. Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.

2.7. De puestos. Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas de los puestos de una organización.

2.8. De técnicas. Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos y funciones.

2.9. De ventas. Es la información específica para apoyar la función de ventas, pueden incluir: definición de estrategias de comercialización, descripción de productos o servicios, mecanismo de negociación y políticas de funcionamiento.

2.10. De producción. Elementos de soporte para elegir y coordinar procesos de producción en todas sus fases.

2.11. De finanzas. Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.

2.12. De personal. Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado, o de empleo, básicamente incluyen información de:

- Condiciones de trabajo
- Organización y control de personal
- Capacitación y desarrollo
- Higiene y seguridad
- Prestaciones.

2.13. De operación. Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

2.14. De sistemas. Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos, otros de una organización.

Esto facilita el funcionamiento de una empresa de una forma organizada y sistemática. Franklin (2009).

3. Por su ámbito

3.1 Generales. Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y campo industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.

3.2 Específicos. Estos manuales concentran información de área o unidad administrativa de una organización; por conveniencia incluyen la descripción de puestos. Franklin (2009).

Qué permiten los manuales

- Determinar las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica.
- Proporcionar información veraz a los funcionarios o servidores de sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones, de sus funciones, así como las interrelaciones formales que les corresponden. Franklin (2009).

Ventajas y desventajas de los manuales

El autor Díaz (2005), describe las ventajas y desventajas de los manuales administrativos:

Ilustración N°. 5
Ventajas y desventajas de los manuales administrativos

<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
Aportan un marco de referencia uniforme que contribuye a eliminar la confusión, la incertidumbre y la duplicación.	No son la solución definitiva, en la administración de Recursos Humanos.
Contribuyen a reducir el tiempo y otros recursos dedicados a la búsqueda de información.	Es difícil mantenerlos al día.
Sirven de base para el adiestramiento y la formación de servicios.	No registran las relaciones informales que también contribuyen a la administración.
Evitan el uso de procedimientos incorrectos y facilitan la revisión y producción de nuevos procedimientos.	No tienen todas las soluciones para las diversas situaciones que puedan presentarse o plantearse.
Contribuyen al control de cumplimiento de las rutinas y evitan su alteración arbitraria.	Demandan un esfuerzo importante para que la presentación sea clara, sencilla e inequívoca.

Fuente: Díaz (2005)

Para toda empresa la administración de recursos humanos es importante. En la actualidad al realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, le permite atraer a los solicitantes más facultados por ende, seleccionar aquel que mejor se adapte a los requerimientos de la vacante en la organización.

Contar con manuales administrativos en las empresas es importante. Por tal razón, un manual de reclutamiento y selección de personal es de mucha utilidad para toda dirección de recursos humanos, determinará los procedimientos a seguir. De igual forma es de vital importancia para

suministrar el recurso humano adecuado para toda organización; además cabe mencionar que estas técnicas deben adecuarse a las necesidades y características particulares para cumplir con los objetivos de cada una de ellas, los candidatos que sean seleccionados y contratados pasarán a formar parte de la empresa.

Por lo anterior, se establece que las etapas de reclutamiento y selección de personal forman parte de un mismo tema. Es importante mencionar que en nuestro medio un porcentaje de las organizaciones guatemaltecas, no realizan las etapas adecuadas para este proceso. En otras ocasiones las empresas realizan los procesos de manera informal, sin un método previamente establecido, que les permita elaborar eficientemente dicha actividad.

¿Qué es una Cooperativa?

Desde muy temprano en la historia de la humanidad los valores de solidaridad, colectivismo y acción común han estado presentes en la organización económica de las sociedades, aunque no es hasta el siglo IX cuando con la formulación de unos principios y una filosofía que surge la doctrina del cooperativismo. Nace como una gran alternativa, la filosofía de trabajo solidario, ayuda mutua y la primacía del hombre. Benítez, D. (1999)

Fue en el año de 1844, en donde 27 hombres y una mujer fundaron la primera Cooperativa en el poblado de Rochdale, Inglaterra. De este renacer económico nacen las diferentes Cooperativas en el mundo, asimismo los fundamentos filosóficos, doctrinarios y operativos.

Castellanos, (2005) en su investigación *“Las Cooperativa de Ahorro y Crédito Federadas frente a la globalización”*. El término “Cooperativismo” comprende desde su origen, ciertos aspectos educativos y sociales. En sus primeras acepciones, son comunidades de trabajo que pretenden alcanzar la universalidad de sus objetivos y de sus actividades.

En Guatemala empezó a ser una preocupación del estado, con los postulados de la Revolución de 1944, este movimiento socioeconómico permitió que se elevara por primera vez a rango constitucional, dando base para la emisión de leyes ordinarias que regularan la fundación de Cooperativas.

Paralelamente se creó la Inspección General de Cooperativas INGECOP, que es el órgano encargado de fiscalización y vigilancia permanente de las cooperativas; federaciones y confederaciones de cooperativas de la República de Guatemala.

Las cooperativas no persiguen fines de lucro ya que su propósito principal es brindar el mejor servicio a sus afiliados y el desarrollo socioeconómico de la comunidad en donde funcionan.

Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Varios “Unión Progresista Amatitlaneca”, R.L. También denominada Cooperativa UPA es una institución financiera de ahorro y crédito que fue fundada el 15 de mayo de 1965 en la ciudad de Amatitlán, por 31 personas entusiastas, visionarias y altruistas.

Jurídicamente nace el 25 de febrero de 1966 publicado en el Diario Oficial de Guatemala. Es creada con el objetivo fundamental de procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados, a través de la realización de proyectos y servicios financieros. (Estatuto de la Cooperativa UPA R.L. Marzo 1995)

Inicia su funcionamiento con un capital de Q. 126.00 actualmente cuenta con más de 126,115 personas asociadas y activos cercanos a los 700 millones de quetzales con una estructura organizacional integrada por 270, colaboradores 202 en oficinas de ahorro y crédito, y 68 en supermercados.

Esto la convierte en una de las instituciones de más éxito y prestigio de su índole a nivel nacional.

Visión: Ser la cooperativa líder en productos y servicios financieros para dar vida a los sueños de los guatemaltecos.

Misión: Cooperar con el desarrollo socioeconómico de las personas asociadas a través de productos y servicios financieros accesibles y de calidad.

Valores:

- Cooperación: en UPA es MICOOPE, estamos comprometidos en trabajar con otros para lograr un objetivo común.
- Honestidad: en UPA es MICOOPE, estamos comprometidos en trabajar apegados a la justicia y la verdad.
- Empatía: en UPA es MICOOPE, estamos comprometidos en comprender los requerimientos, actitudes sentimientos, reacciones y problemas de los usuarios, asociados y colaboradores.
- Liderazgo: en UPA es MICOOPE, estamos comprometidos en influir positivamente en usuarios, asociados y colaboradores.
- Eficiencia: en UPA es MICOOPE, estamos comprometidos en hacer bien las cosas con el menor costo posible.

Cuenta con once agencias ubicadas en distintos puntos del país, situadas tres de ellas en el municipio de Amatitlán, una en Escuintla, tres en Villa Nueva, una en la Antigua Guatemala y tres en la Ciudad Capital de Guatemala, asimismo Cooperativa UPA cuenta con dos

supermercados para el servicio de la población de Amatitlán con descuentos preferenciales para sus asociados y, con un centro de capacitación al servicio del municipio operando dentro de este establecimiento, una extensión de la Universidad Mesoamericana. (Departamento de RR.HH. al 31 de agosto de 2014).

La Cooperativa ha significado un gran apoyo para muchos de sus asociados hagan realidad sus sueños a través de los múltiples beneficios, ha permitido el crecimiento económico y desarrollo sostenible de las familias, con lo que contribuye al beneficio del municipio y de la nación.

A continuación se presentan los principios operacionales de las cooperativas de ahorro y crédito federadas de Guatemala: (Boletín Informativo de Cooperativas 2014)

a) Adhesión abierta y voluntaria

La adhesión es voluntaria a todos los que se encuentren dentro del vínculo común de asociación y que puedan hacer uso de sus servicios siempre y cuando estén dispuestos a aceptar las responsabilidades correspondientes.

b) Control democrático

Los miembros disfrutan de igual derecho al voto y participan en las decisiones que afectan a la institución, sin importar el monto de los ahorros, depósitos o volumen de transacciones.

c) No discriminación

No hacen discriminación en lo que se refiere a raza, género, religión y política.

d) Servicios a miembros

Están encaminados a mejorar el bienestar económico y social de todos los miembros.

Para fomentar el ahorro y conceder préstamos, así como brindar otros servicios, los ahorros y depósitos devengan una tasa equitativa de interés, de acuerdo con la capacidad de la organización.

- Aumento de estabilidad financiera
- Adquirir fortaleza financiera, mediante la existencia de reservas adecuadas y los controles internos que aseguren un servicio continuado a los miembros.

Metas Sociales

Promueven activamente la educación de miembros, directivos, empleados, público en general, desarrollando principios económicos, sociales, democráticos y de Solidaridad Cooperativa.

Cooperación entre Cooperativa

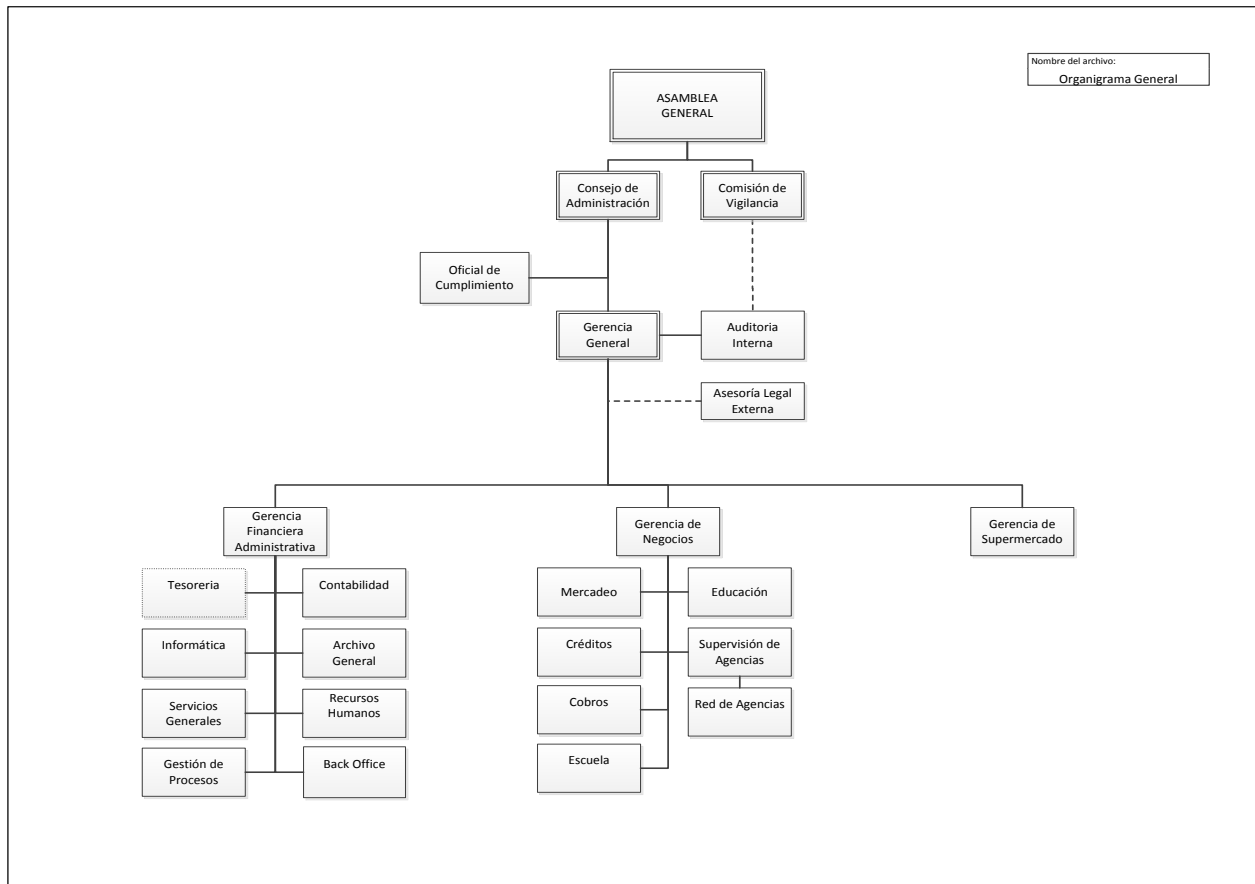
En base a la filosofía con prácticas de integración, éstas colaboran conjuntamente con otras tanto a nivel local, nacional e internacional.

Responsabilidad Social Cooperativista

Siguiendo los ideales y creencias de los pioneros, promueven el desarrollo humano y social. La visión se extiende a los miembros en forma individual como a la comunidad en la que trabajan.

A continuación se presenta la estructura organizacional de Cooperativa UPA R.L.

Ilustración N°. 6 Estructura Organizacional Cooperativa UPA R.L.



Fuente: Cooperativa UPA R.L.

Cooperativa UPA R.L. está afiliada al sistema cooperativo de ahorro y crédito MICOOPE, que permite a sus asociados realizar transacciones en más de 192 puntos de servicio en todo el país, MICOOPE es la marca que une a las cooperativas federadas de ahorro y crédito en toda Guatemala.

Cuenta con la afiliación del Fondo de Garantía, institución que es parte del sistema MICOOPE; tiene dos funciones primordiales, la primera es ser un área preventiva que supervisa los riesgos financieros y operativos, la segunda es ser un área correctiva que garantiza la devolución de

aportaciones y ahorros de los usuarios, con un monto máximo de hasta Q100 mil en caso de alguna eventualidad.

Esto genera un compromiso serio de brindar el mejor servicio, lo que se logra a través de la selección de personal capacitado para prestar un servicio de calidad que brinde satisfacción de la creciente clientela que utiliza sus servicios.

La dirección de recursos humanos es una de las más significativas de toda empresa, organización e institución, su efectiva administración es la clave para el logro de los objetivos y el éxito.

Hoy en día el éxito de toda empresa depende del recurso humano que la constituye, ya que es el elemento clave en la misma, por ello los procesos de reclutamiento y selección de personal que se utilizan al momento de elegir a los aspirantes que estarán a cargo de prestar los servicios, son muy importantes. Es así como se va a traer aspirantes potencialmente calificados e idóneos para ocupar un puesto dentro de la empresa. Todo proceso de reclutamiento empieza con la búsqueda de candidatos y finaliza cuando se reciben las solicitudes.

La selección consiste en ubicar al candidato capaz para ocupar la vacante. Es por ello que todo proceso de reclutamiento y selección de personal debe ser tomado en serio por la dirección de

recursos humanos; los candidatos que serán contratados pasarán a ser parte de la organización, y contribuirán con el logro de los objetivos empresariales.

Al finalizar el presente estudio, la Cooperativa UPA contará con las herramientas administrativas que le permitirán desarrollar el proceso de selección de una forma confiable, estructurada y organizada.

Partiendo de esto se elaborará un manual con los pasos necesarios para la contratación del personal adecuado y así minimizar errores en el proceso de selección.

Por ello, la presente investigación pretende brindar a la Cooperativa UPA R. L. un Manual de procesos de reclutamiento y selección de personal de forma estructurada y confiable, de tal forma que los procesos realizados le permitan contratar personal calificado en cada uno de los puestos de la empresa, mejorar la forma en que se prestan los servicios apoyando para que la empresa sea una institución de éxito, facilitar la ubicación de los colaboradores en el puesto para el cual califican y además permite un ahorro de tiempo, esfuerzo, inversión económica y fuga de talentos.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso de reclutamiento y selección de personal se fundamenta en aspectos básicos de la dirección de recursos humanos, permite atraer y conocer a los candidatos idóneos para las vacantes de la empresa o Institución.

En la actualidad, las empresas reconocen la importancia de realizar un adecuado proceso de reclutamiento, esto les permitirá atraer candidatos más capacitados lo que conlleva a seleccionar y contratar al personal que llene el perfil y, los requerimientos del puesto.

Entre los beneficios está evitar la rotación del personal, gastos innecesarios y sirve como aporte para que la Cooperativa UPA Amatitlán logre alcanzar sus objetivos.

Debido a la importancia que tiene el recurso humano en toda empresa, el proceso de selección representa la oportunidad de contar con un personal comprometido con las políticas y las metas de la empresa.

El manual es entonces, la herramienta que contiene los pasos para realizar el procedimiento, de forma organizada y sistemática, además se busca que a través de su utilización se integre el personal que llene las competencias que exige el puesto, lo cual permitirá a la empresa contar con colaboradores idóneos para los puestos.

Tomando en cuenta que el reclutamiento y la selección de personal es importante para toda empresa que quiere alcanzar sus objetivos surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué tipo de información es necesaria para la elaboración de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal para la Cooperativa UPA R.L. Amatitlán?

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo General:

Determinar el tipo de información necesaria para elaborar un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal de la Cooperativa UPA R.L. Amatitlán.

2.1.2. Objetivos Específicos:

- Identificar el conocimiento sobre la elaboración de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Determinar los elementos que debe contener un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Determinar lineamientos para el proceso de reclutamiento y selección.

2.2. Elementos de Estudio

- Manual de reclutamiento y selección de personal

2.3. Definición

2.3.1. Definición Conceptual

Manual de reclutamiento y selección de personal:

Es documento en el cual se presentan las diferentes fases del proceso de reclutamiento y selección de personal, así como también las políticas y normativas para su aplicación.

Un manual de reclutamiento y selección es un “Documento que agrupa pautas e instrucciones de aplicación específica sobre el reclutamiento y selección de personal en una determinada organización. La preparación de este tipo de manuales por parte de la misma empresa es recomendable cuando el número de empleados que utiliza es tan grande como para justificarlo”.

(Rodríguez 2002, p. 145)

Para lograr un reclutamiento y selección de personal adecuado es importante elegir al candidato idóneo, para así satisfacer las necesidades laborales de la empresa.

2.3.2. Definición Operacional

Es una guía de fácil acceso y utilización, que permitirá al departamento de recursos humanos los procesos y técnicas propias de reclutamiento y selección de personal.

Esta guía será un medio de comunicación y coordinación, que facilitará el cumplimiento de las políticas, pautas e instrumentos sobre el reclutamiento y selección de personal.

Las secciones que deberá contener el manual, con el fin de uniformar su presentación, son las siguientes:

1. Identificación
2. Índice
3. Introducción
4. Objetivos del manual
5. Ámbito de aplicación
6. Políticas
7. Normas
8. Procesos
9. Autorización
10. Como usar el manual

2.4. Alcances y Limites

Con esta propuesta se establece mejorar las prácticas en el reclutamiento y selección de personal de la Cooperativa UPA R.L., este manual abarcara elementos importantes para

identificar y colocar a la persona idónea en el puesto de trabajo. De este modo facilitara los procesos básicos que permitan unificar y agilizar el reclutamiento y selección del personal tanto para puestos operativos como administrativos, de la Cooperativa.

Entre los limites se puede mencionar que se propondrá el manual, más no se evaluará la implementación del mismo. Este manual se limita única y exclusivamente para el departamento de recursos humanos el cual tiene como finalidad la contratación de personal.

2.5 Aporte

El principal aporte es brindar a la empresa un manual de procesos reclutamiento y selección de personal, para mejorar las técnicas utilizadas. Con este manual la Cooperativa U.P.A. de Amatlán se beneficiará al contar con una guía para obtener personal calificado para cada uno de los puestos existentes en las diferentes áreas de dicha institución. Además, servirá como referencia teórica para la realización de nuevos estudios similares.

III. MÉTODO

3.1. Sujetos

Los sujetos de análisis de la investigación, estará conformado por 21 colaboradores del área administrativa. A dicha muestra se les aplicará un cuestionario, con el fin de obtener información acerca de la forma en que se realiza el reclutamiento y selección de personal de la Cooperativa UPA R.L.

A continuación se describen las características de los sujetos que se tomarán en cuenta:

Tabla No. 1

Puestos	No. De personas
Jefe de Recursos Humanos	1
Auxiliares de Recursos Humanos	2
Jefe de Capacitación y Desarrollo	1
Auxiliares de Capacitación y Desarrollo	2
Jefe de Prestaciones Laborales	1
Auxiliar de Prestaciones Laborales	1
Jefe de Procesos	1
Auxiliar de Procesos	1
Jefe de Contabilidad	1
Jefe de Auditoria	1
Jefe de Unidad de Cumplimiento	1
Jefe de Informática	1
Jefe de Créditos	1
Jefe de Agencia Central	1
Jefe de Mercadeo	1
Jefes de Agencias	4
	Total 21

Tabla No. 2

Genero	No. De personas
Masculino	15
Femenino	6
Total 21	

Tabla No. 3

Edad	No. De personas
18 a 25	3
26 a 35	14
36 a 45	4
Total 21	

Tabla No. 4

Nivel académico	No. De personas
Primaria	0
Básico	0
Diversificado	7
Universitario	14
Total 21	

3.2. Instrumento

Para llevar a cabo la investigación se aplicará un cuestionario de 16 preguntas, de las cuales las respuestas son dicotómicas y de alternativa múltiple. Este instrumento tiene como finalidad obtener y verificar la información necesaria y relevante, respecto a las técnicas de reclutamiento y selección de personal que utiliza la Cooperativa UPA. R.L., además conocer la necesidad de la elaboración del manual de procedimientos de reclutamiento y selección del personal. Dicho manual será una herramienta que permitirá al área de recursos humanos reclutar y seleccionar candidatos idóneos a los puestos vacantes.

El cuestionario está formado por secciones: Las primeras cinco preguntas constituyen parte del conocimiento sobre la elaboración del manual, las cinco preguntas siguientes corresponden a los elementos que debe contener el manual y las últimas seis determinar los lineamientos para el proceso de reclutamiento y selección.

La información que se obtendrá a través del instrumento será tabulada para que pueda ser trasladada posteriormente al manual de procesos de reclutamiento y selección de personal.

3.2. Procedimiento

Para la elaboración del presente estudio se realizarán las actividades siguientes.

1. Se presentó a la coordinación de la facultad de Humanidades de la carrera de Psicología Industrial/Organizacional la propuesta de un tema de investigación a realizar.
2. Ya seleccionado el tema se esperó la aprobación de la misma por la coordinación de Psicología Industrial/organizacional.
3. Aprobado el tema de investigación se procedió a buscar una organización en la cual podría ser factible realizar el estudio.

4. Se solicitó autorización a la Jefa de Recursos Humanos de la Cooperativa ubicada en el Municipio de Amatitlán, del Departamento de Guatemala, para efectuar dicha investigación fue asignada el área de recursos humanos se solicitó desarrollar un Manual de los procesos de reclutamiento y selección de personal, para documentar los procesos, políticas y normas que conlleva este manual y, así realizar el posterior análisis del mismo.
5. Obtenida la autorización, se procedió a la consulta e investigación de documentos que contengan información sobre las diferentes técnicas de reclutar y seleccionar al personal.
6. Elaboración de los instrumentos, esto se realizará con el objetivo de poder demostrar la necesidad de la elaboración de un manual de reclutamiento y selección.
7. Establecer comunicación con el personal de mando medio, a quien se le aplicará el cuestionario.
8. Aplicación del cuestionario al área administrativa.
9. Se coordinarán las fechas en las que se llevará a cabo la aplicación de instrumentos, para no interferir con las actividades de los colaboradores que participarán en dicha investigación.
10. Tabulación de datos.
11. Presentación y análisis de resultados.
12. Se partirá del análisis de resultados para establecer los aspectos a tomar en cuenta para la elaboración del Manual del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.
13. Elaboración de conclusiones y recomendaciones.
14. Diseño del Manual de Reclutamiento y Selección de personal para la Cooperativa.
15. Se presentará el informe final.

3.3. Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La investigación es de tipo descriptiva, según el autor Rodríguez (2005) define el diseño descriptivo como:

Un tipo de metodología que percibe la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, estructura o métodos de los fenómenos. En si el enfoque descriptivo se hace sobre conclusiones absolutas, o sobre como un individuo, grupo o cosa, se traslada o funciona, esto quiere decir que trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentar una investigación correcta.

Los estudios descriptivos tienen como finalidad concretar las metas que se necesita alcanzar y describir las situaciones tal como son.

La presente investigación pretende llegar a establecer los aspectos importantes que se han obviado y los que han sido tomados en cuenta en el proceso de selección y reclutamiento de la Cooperativa UPA R.L. con el objeto de contribuir a mejorar la calidad y garantizar que con el aporte que surja del mismo se logre optimizar el rendimiento del personal contratado.

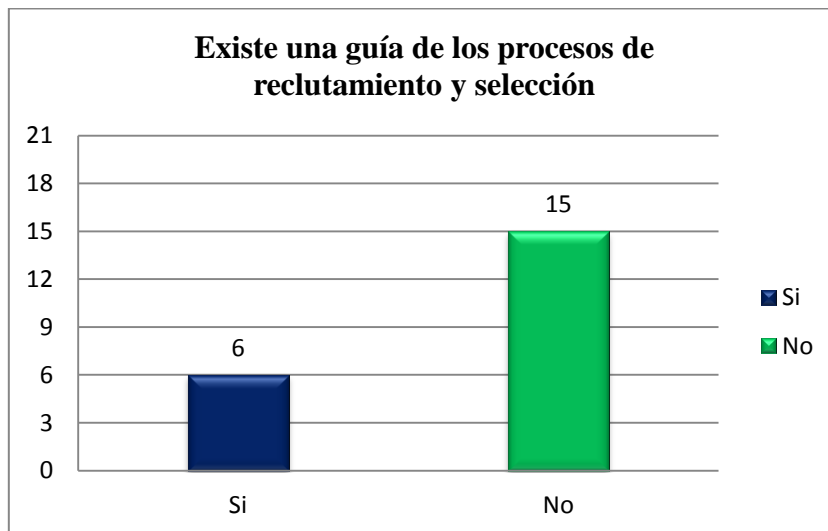
Se presentará los resultados a través de porcentajes y graficas utilizando el programa Excel.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación, con el objetivo de determinar el tipo de información necesaria para elaborar un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal de la cooperativa UPA R.L, Amatitlán. Los datos que se presentan es el resultado de la aplicación del instrumento, en la cual se recabó información de una muestra de 21 sujetos

4.1 Resultados obtenidos con relación al conocimiento de un manual de procesos de reclutamiento.

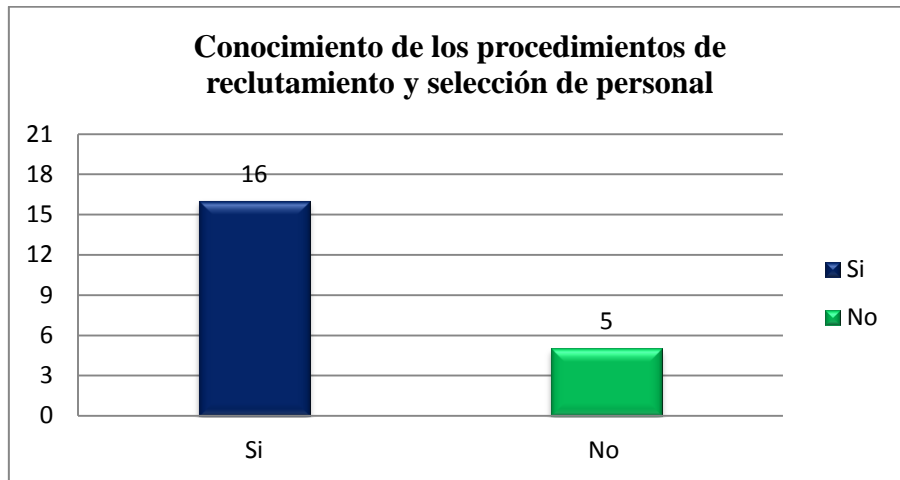
Gráfica N°. 1



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica N°. 1 muestra que 6 sujetos indican que no existe una guía de los procesos de reclutamiento y selección de personal, por lo que 15 sujetos indicaron que no existe un manual

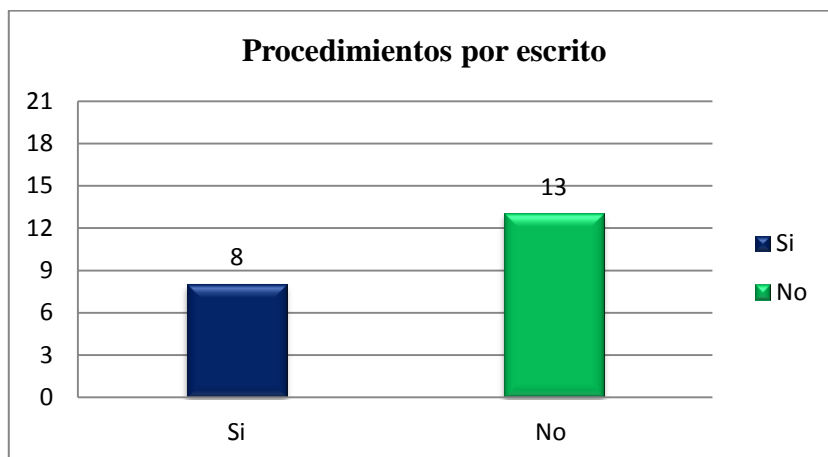
Gráfica N°. 2



Fuente: Elaboración propia

La Gráfica N°. 2 indica que 16 colaboradores tienen el conocimiento de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, mientras que 5 colaboradores indicaron que no tienen conocimiento sobre el procedimiento.

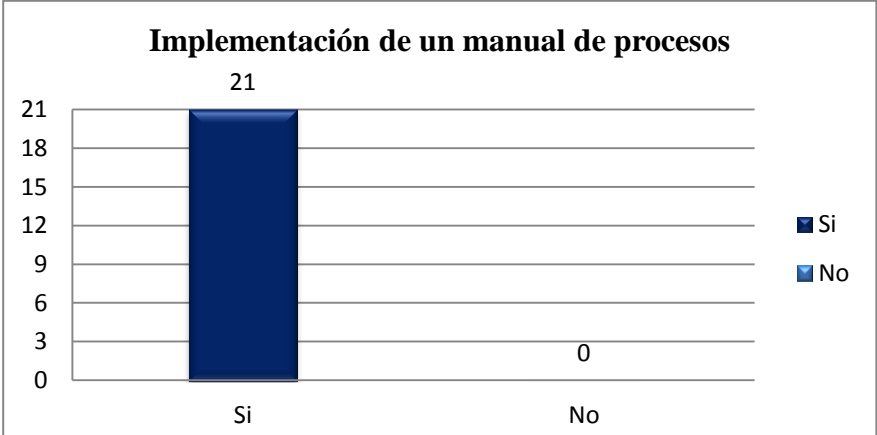
Gráfica N°. 3



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la gráfica N°.3 muestra que 8 colaboradores indicaron que los procedimientos si se encuentran por escrito, por lo que 13 sujetos indicaron no se encuentran por escrito los procedimientos.

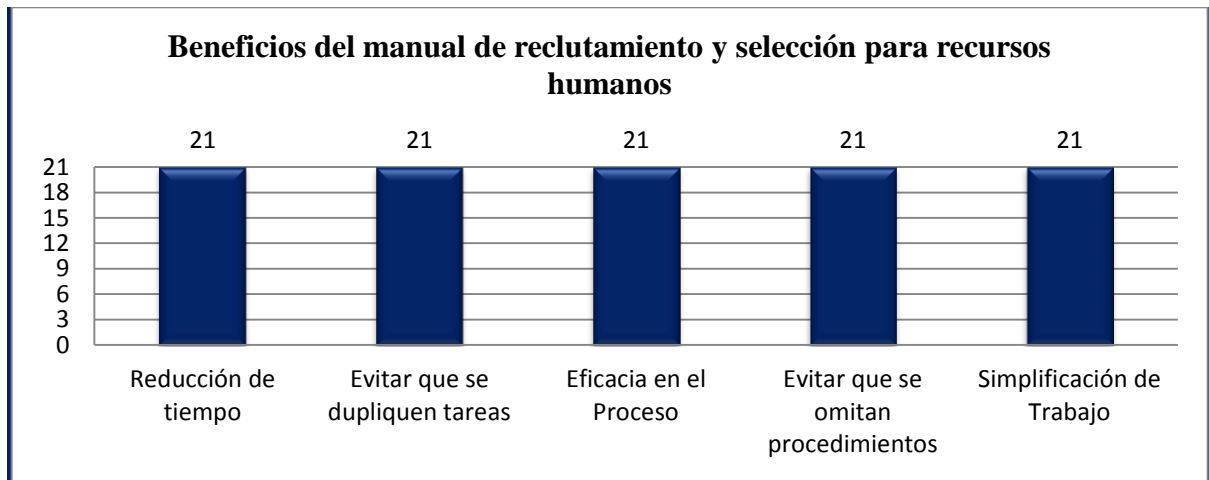
Gráfica N°. 4



Fuente: Elaboración propia

La Gráfica N°. 4 indica que los 21 sujetos de la muestra consideran necesario implementar un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal en recursos humanos.

Gráfica N°. 5

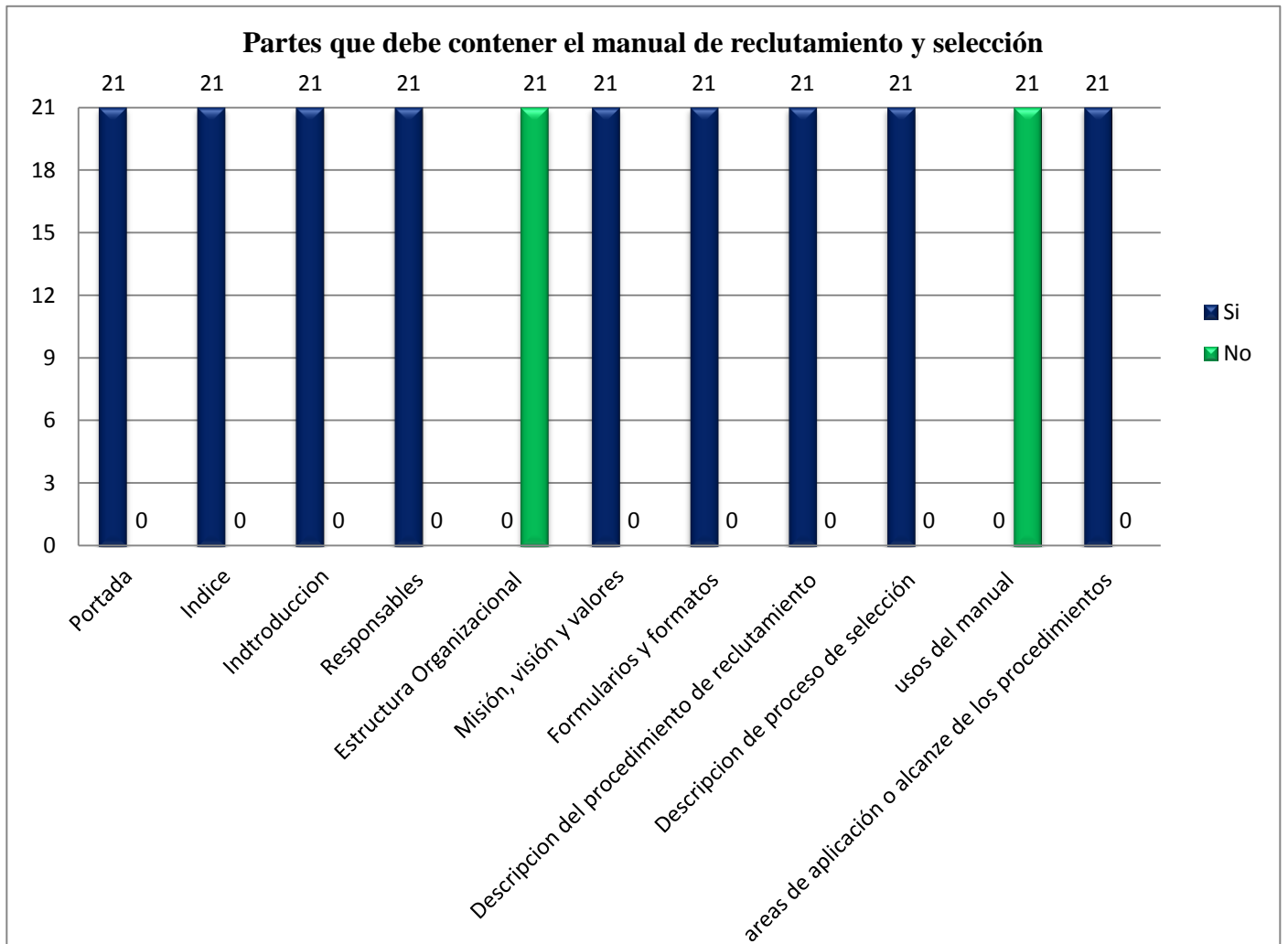


Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica N°. 5 muestra que 21 colaboradores consideran que el manual de procesos de reclutamiento y selección es de beneficio al área de recursos humanos para: reducir tiempo, evitar duplicación de tareas, eficacia en el proceso, evitar la omisión de procedimientos y simplificar el trabajo.

4.2 Resultados de la importancia de los elementos que debe contener un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal.

Grafica N°. 6

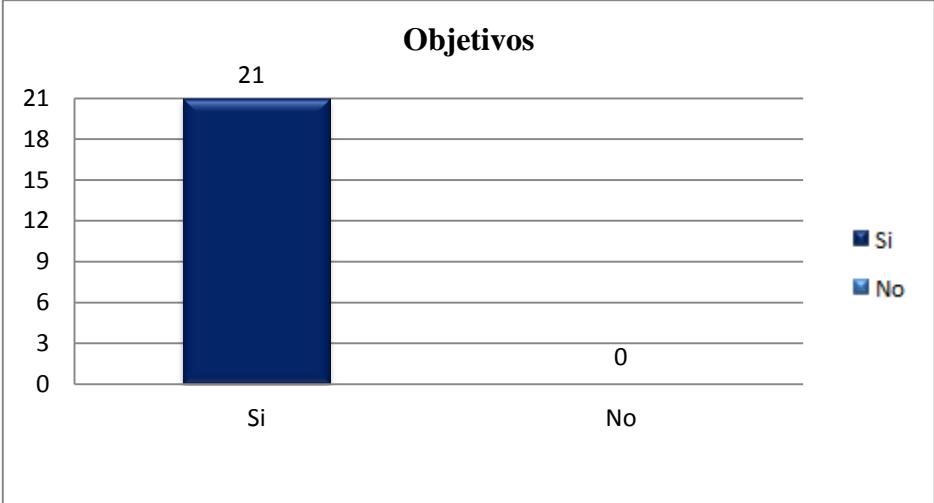


Fuente: elaboración propia

Como se observa en la gráfica No. 6 muestra que los 21 colaboradores consideran que las partes que debe contener el manual de reclutamiento y selección son: Portada, índice, introducción, responsables, valores, formularios y formatos, descripción de procedimientos de

reclutamiento, descripción del proceso de selección y áreas de aplicación o alcance de los procedimientos. La estructura organizacional y usos del manual, consideran que no son importantes en este manual.

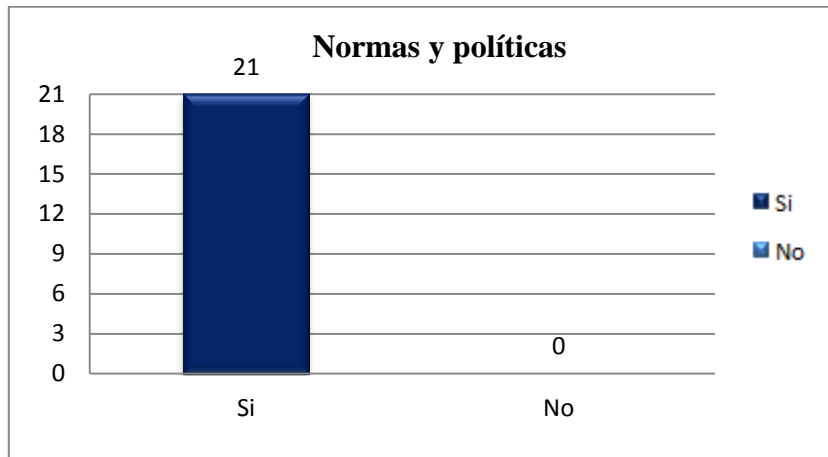
Grafica N°. 7



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica No. 7, se puede observar que la totalidad de los sujetos, consideran que los objetivos deben ser parte de los elementos que contenga un manual de reclutamiento y selección de personal.

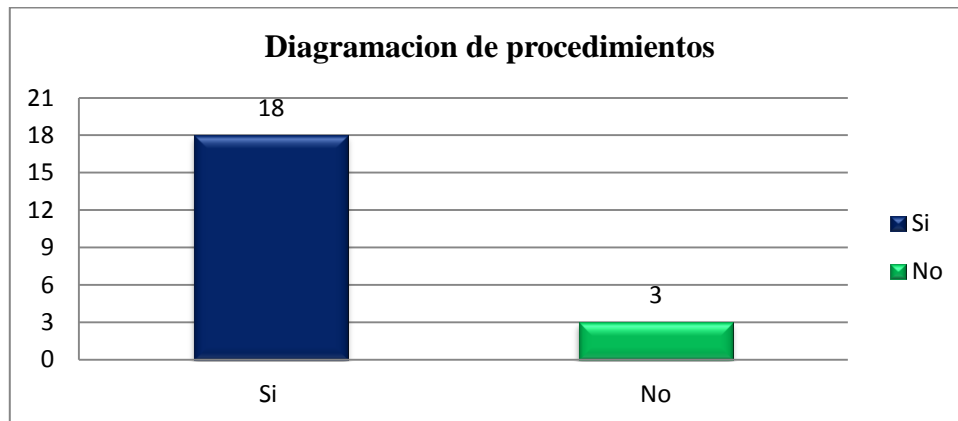
Grafica N°. 8



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica No 8 se observa que los 21 colaboradores encuestados consideran que las normas y políticas deben ir incluidas en el manual de reclutamiento y selección.

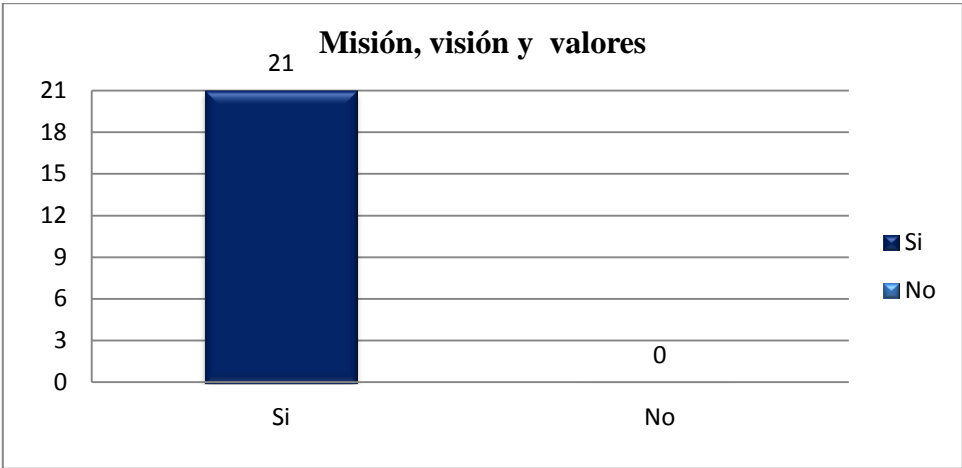
En la gráfica N°. 9



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica No. 9 se puede observar que de los 21 colaboradores encuestados 18 respondieron que si son necesarios los diagramas y 3 colaboradores indica que no son necesarios para el manual de reclutamiento y selección.

Gráfica N°. 10

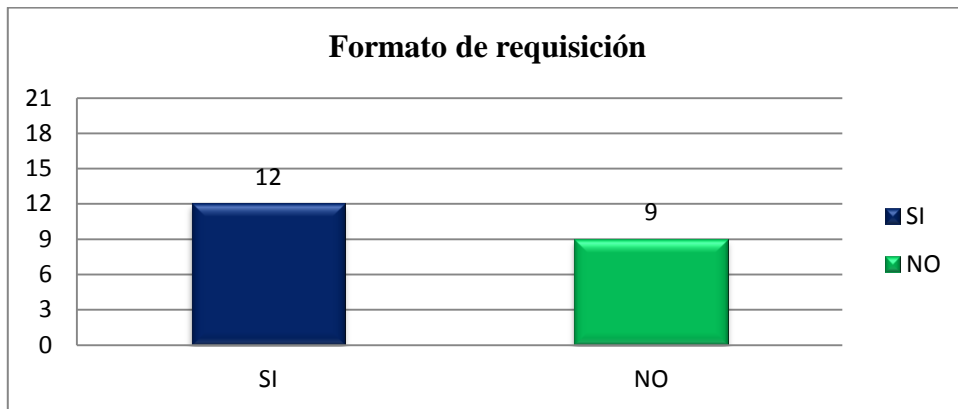


Fuete: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica No. 10 se puede apreciar que la totalidad de los sujetos que realizaron el cuestionario para elaborar un manual de reclutamiento y selección confirmaron que la misión, visión y valores si son necesarias colocarlas en dicho manual.

4.3 Resultados con relación a los lineamientos para el proceso de reclutamiento y selección.

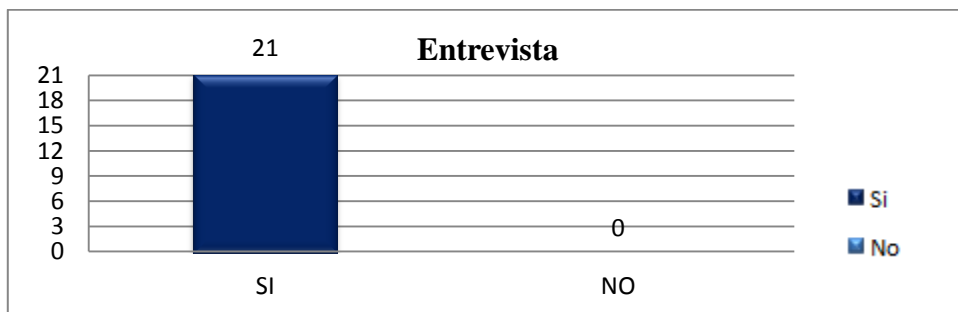
Grafica N°. 11



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica No. 11 se puede apreciar que 12 colaboradores consideran parte de los lineamientos del proceso de reclutamiento y selección de personal el formato de requisición, y 9 de los sujetos respondieron que no es necesario llenarlo.

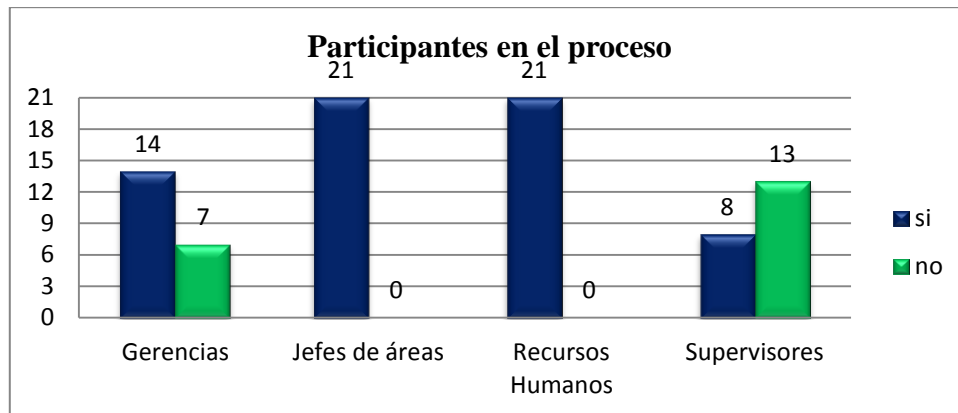
Grafica N°. 12



Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en la tabla No. 12, la totalidad de los sujetos cuestionados respondieron que si son necesarias las entrevistas a la hora del proceso de reclutamiento y selección de personal.

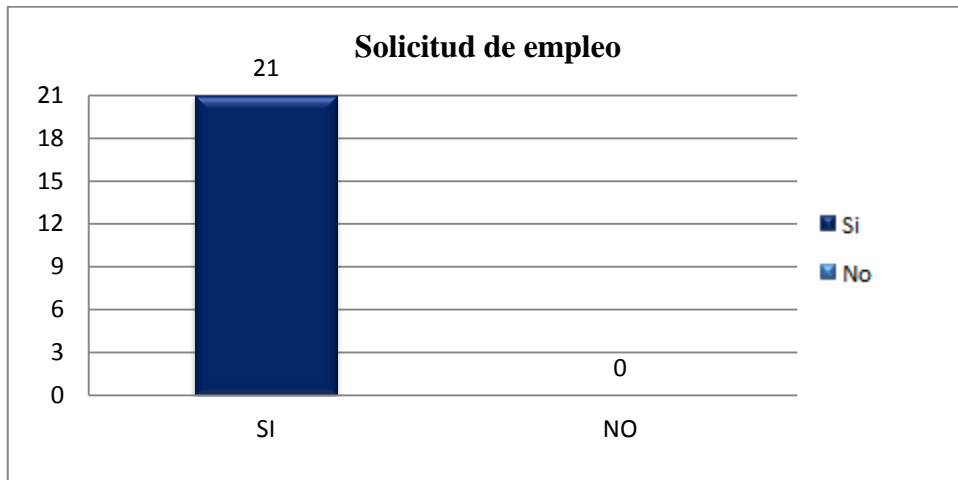
Grafica N°. 13



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Grafica No. 13, los sujetos cuestionados 14 de ellos respondieron que las gerencias deberían de ser parte del proceso, 7 indicaron que estos no deben ser tomados en cuenta para el reclutamiento y selección del personal. Indicaron los 21 colaboradores que recursos humanos si debe involucrarse en el proceso y los jefes de áreas, así mismo indicaron 8 de ellos que los supervisores también deben de tomarse en cuenta y 13 respondieron que estos no deben de ser parte del proceso.

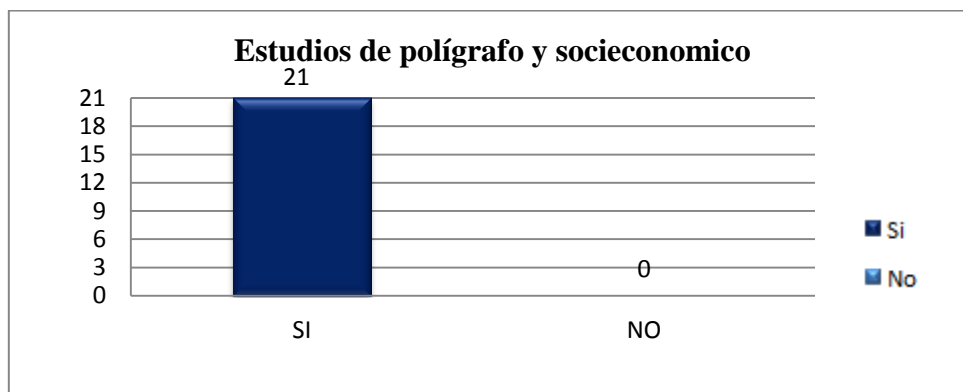
Grafica N°. 14



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica anterior, los 21 colaboradores consideran que la solicitud de empleo es importante llenarla a la hora de solicitar un puesto vacante.

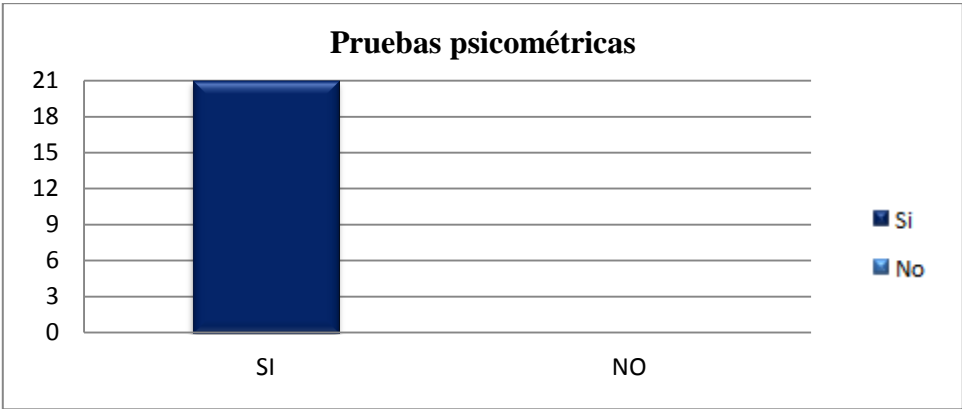
Grafica N°. 15



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la gráfica No. 15 los sujetos cuestionados respondieron que si es importante implementar el estudio de polígrafo y socioeconómico a los aspirantes.

Grafica N°. 16



Fuente: Elaboración propia

Los 21 sujetos cuestionados considera que las pruebas psicométricas son parte de los lineamientos del proceso de reclutamiento y selección del personal de Cooperativa UPA R.L.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación, tuvo como objetivo general determinar el tipo de información necesaria para elaborar un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, siendo la muestra de 21 colaboradores de Cooperativa UPA R.L. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación indican que no se conoce el procedimiento para el reclutamiento y selección de personal, así mismo no existe ninguna guía para realizar dicho procedimiento, por lo tanto se puede evidenciar la necesidad de la elaborar un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal.

Por lo tanto fue necesario evaluar los resultados obtenidos en la investigación con relación a otros estudios similares previamente realizados.

Figuroa (2001), planteó la elaboración de un manual de reclutamiento, selección y, contratación de personal administrativo para el Ingenio San Diego en Guatemala con el fin de aportar un documento formal y técnico que apoyara el proceso de reclutamiento, selección y la contratación de personal. Asimismo Leiva (2005), estableció en su investigación que el manual de reclutamiento y selección de personal es un proceso técnico que se detalla paso a paso, en el cual las organizaciones buscan evaluar y escoger a las personas idóneas.

Por otro lado Rodríguez (2010), indica que todos los procesos de la Dirección de recursos humanos son importantes, pero el reclutamiento y selección es uno de los procesos más relevantes en toda empresa. Los sujetos entrevistados en dicha investigación indicaron que la empresa FONDAPEMI, no cuenta con perfiles, ni técnicas para la selección del personal. Es por ello se ve la necesidad que exista una guía de reclutamiento y selección con la finalidad de

incorporar personas idóneas para el desarrollo de las distintas funciones solicitadas por la empresa, y así satisfacer requerimientos que puedan darse durante este proceso.

Asimismo en la investigación descriptiva de Prada y Rivas (2009), como objetivo era analizar los procesos de reclutamiento y selección e inducción, en donde dichos resultados obtenidos permitieron afirmar que la empresa carece de técnicas para realizar dichos procesos, por lo que se recomendó formar políticas serias de reclutamiento, selección e inducción de personal, así como el establecer reglas y formas que deben seguirse en tales procesos.

Es por ello que contar con manuales administrativos en las empresas es de mucha importancia, ya que estos establecen, normas, políticas, reglas, formas y utilidad para los diferentes procesos administrativos.

Por lo anterior se realizó dicha investigación, cuyo objetivo es determinar la información que debe contener un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal para Cooperativa UPA R.L., dentro de las finalidades de elaborar el manual es el uso de las buenas técnicas, políticas y reglas para captar al personal idóneo para ocupar los puestos vacantes de la Cooperativa.

Lo anterior concuerda con Franklin (2009), en donde explica que los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación en toda empresa, y determina que estos son necesarios por el aprovechamiento del tiempo y esfuerzo.

En lo relativo al contenido de los manuales, los elementos que se tomaron en cuenta en la elaboración de la guía, basándose en los niveles de interés que causó en los sujetos de esta

investigación son: Introducción, portada, índice, políticas, normas, visión, misión, valores, flujogramas, responsables y procedimientos. Estos resultados se estiman en dicha investigación ya que concuerdan con los elementos propuestos por algunos autores consultados, como Franklin (2009) y Melgar (2002), donde proponen básicamente las mismas partes que deben formar un manual, pero con ciertas variaciones de forma.

En cuanto a los lineamientos para la elaboración de manuales, la muestra del estudio manifestó que se debían de realizar los siguientes pasos: requisición de personal, llenar solicitud de empleo, realizar entrevistas, pruebas psicométricas y estudio de poligrafía y socioeconómico.

Lo anterior coincide con las investigaciones realizadas por León, (2004) en donde indica que es importante la aplicación de pruebas de habilidades y conocimientos en los procesos de selección. De igual forma López (2003) recomienda en su investigación realizada para la industria textil de Guatemala, que los responsables de dicho proceso realicen una entrevista estructurada y profunda para mejorar la calidad del personal.

En resumen, los resultados obtenidos y su confrontación con otros autores, evidencian la necesidad de elaborar un manual de procesos de reclutamiento y selección, debido a que la Cooperativa, no cuenta con una guía, que establezca las normas, políticas y pasos a seguir para dicho proceso administrativo. Es importante mencionar que al contar con dicho manual, Cooperativa UPA R.L., contara con los pasos necesarios para captar al personal indicado para ocupar los puestos vacantes.

VI. CONCLUSIONES

Luego de analizar los resultados obtenidos del cuestionario y discutirlos, se concluye lo siguiente:

1. Se determinó el tipo de información necesaria con que se elaboró el manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, el cual comprende las siguientes partes: portada, índice, introducción, objetivo general y específicos, responsables, misión, visión valores, formularios y formatos, descripción del procedimiento de reclutamiento y selección y áreas de aplicación.
2. Se identificó que la Cooperativa no tiene conocimiento sobre la existencia de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal. Por lo que es necesario que se establezca y se de a conocer el manual propuesto.
3. Se determinaron los elementos que debe contener un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, siendo los siguientes: objetivo del manual de reclutamiento y selección, usos del manual, organigrama, diagrama del proceso de reclutamiento y selección, misión, visión, valores, normas y políticas.
4. Se determinaron los formatos a utilizar para el proceso de reclutamiento y selección de personal, siendo estos los siguientes: El formato de requisición de personal, entrevista inicial, solicitud de empleo, pruebas psicométricas (Arm Strong) siendo estas las siguientes:
 - 16 PF (Factores de personalidad)

- Técnica Cleaver
- Estudio de factor humano
- Test adaptabilidad social (MOOS)
- Adaptación de la escala de inteligencia Terman
- Evaluación de aptitud para ventas

Siguiendo con la prueba de polígrafo, estudio socioeconómico examen médico, confirmación y por ultimo contratación sienta todos ellos un conjunto de normas que debe seguir dicho proceso.

VII. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos se sugieren las siguientes recomendaciones:

1. Al departamento de recursos humanos, actualizar el manual cada determinado tiempo para optimizar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal.
2. Que Cooperativa Upa R.L. cuente con una guía que le ayude a establecer las técnicas que debe llevar a cabo para el proceso de reclutamiento y selección de personal.
3. Que la institución lleve a cabo el proceso de reclutamiento y selección, con la utilización del manual donde se establezcan los pasos a seguir para no omitir ninguno que sea de importancia.
4. A los responsables del proceso se recomienda que utilicen un formato de requisición de personal, que se llene solicitud de empleo, que se realicen entrevistas, que se implementen pruebas psicométricas (Arm Strong). Que exista una adecuada coordinación entre jefe de recursos humanos y los jefes de áreas, o encargados de manera que quede claro quién es responsable de realizar diferente actividad, así mismo dentro del proceso que se realice prueba de polígrafo, estudio socioeconómico y por último el examen médico para dar el paso a la confirmación y contratación, esto con el objetivo de contratar al mejor elemento.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, S. (2005). *Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, para la Fundación Bartolo Perlo*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Alles, M. (2006). Dirección Estrategica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. (1ª. Ed.). Buenos Aires.
- Andino, M. (2001). *Correspondencia y Documentación Comercial*. (2ª. Ed.). Tegucigalpa: Guaymuras.
- Barrientos, A. (2005) *Propuesta de un Manual de Reclutamiento y Selección en la empresa dedicada a la industria de producción, transformación, modificación, manejo, operación y comercialización de productos del platico*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Benítez, D. (1999) *Cooperativismo y neocooperativismo, neoliberalismo globalización*. (2ª. Ed.) México.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008) *Administración de Recursos Humanos*. (14ª. Ed.). México.
- Bran, J. (2002) *El Proceso de Reclutamiento, Selección y Capacitación a nivel operario, utilizado por Empresas Maquiladoras Textiles en Guatemala*. Tesis inédita, Universidad Francisco Marroquín. Guatemala.
- Castañeda, R. (2011) *Propuesta de un Manual de descripción de puestos y Manual de Normas y procedimientos para la empresa Comercializadora Guatemalteca*. Tesis de Licenciatura Inédita, Universidad Panamericana. Guatemala

- Castellanos Aquino, Ivan Renato (2005) *Las Cooperativa de Ahorro y Crédito Federadas frente a la globalización*. Tesis Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Chiavenato, I. (2002) *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw- Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. (8ª. Ed.). México: McGraw- Hill.
- Corona, S. y Rojas, O. (2005) *Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Académico del Instituto de Educación Media Superior del Distrito Federal*. Tesis inédita, Universidad Pedagógica Nacional. México.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. (5ª. Ed.). México: Pearson.
- Díaz, L. (2005) *Análisis y Planteamiento*. Costa Rica: Universal
- Figueroa, E. (2001) *Elaboración de un Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal Administrativo para Ingenio San Diego*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas*. (3ª. Ed.). México: McGraw-Hill.
- García, L. (2007) *Propuesta de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para la organización INCAPISA*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Gitman, J. y Carl, M. (2008). *El Futuro de los Negocios*. (5ª. Ed.). México: CENGAGE Learning.

- Gómez, N. y Terán T. (2005). *Análisis de los procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal en la Gerencia de Recursos Humanos en la Empresa Edil Oriente Internacional Maturín Estado Monagas*. Tesis inédita. Universidad de Oriente. Venezuela.
- Leiva, G. (2005) *Propuesta de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal en Cámara de Industria de Guatemala*. Tesis de Licenciatura Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- León, A. (2004) *Procesos de Selección de Personal para las PYMES de la Construcción*. Tesis inédita. Instituto Tecnológico de la Construcción. México.
- López, S. *Manual dirigida a Supervisores sobre procesos de Reclutamiento y Selección en la Industria Textil*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Martínez, R. (2008) *Perfil Profesional para la Selección de Personal Administrativo del Instituto Universitario de Tecnología del estado Portuguesa*. Tesis inédita Universidad Nacional Experimental de las fuerzas Armadas. Venezuela.
- Medrano, K. (2010). Que es lo que permiten los Manuales. (Enred). Fecha de consulta: Mazo 2013. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/62472588/Manual-de-Organizacin-y-Marco-Teorico-Entrega>.
- Melgar, J. (2003). *Organización y Métodos para el Mejoramiento de las Empresas*. (9ª. Ed.). El Salvador: UFG.
- Mínguez, A. (2005). *Dirección Práctica de Recursos Humanos*. (2ª. Ed.). España: Esic.
- Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª. Ed.). Mexico.

- Montes, M. y González, P. (2006). *Selección de Personal La búsqueda del candidato adecuado*. España.
- Pérez, M. (2006). *Espíritu Empresarial*. (Enred). Fecha de Consulta: Marzo 2013. Disponible en: <http://www.slideshare.net/expovirtual/administracion-de-recursos-humanos>.
- Pino, M. Pino, M. y Sánchez, M. (2008) *Recursos Humanos*. México: Editex.
- Prada, M. y Rivas, S. (2009) *Procesos de Captación e Inducción de Personal en la Empresa Suministros Industriales Marval C.A*. Tesis inédita. Universidad de Oriente. Venezuela
- Proaño, E. (2008) *Diseño de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal; para la empresa Grupo ETT*. Tesis inédita. Universidad Tecnológica Equinoccial. Ecuador.
- Rodríguez, E. (2003). *Metodología de la Investigación*. (5ª. Ed.). México.
- Rodríguez, J. (2005). *Administración Moderna de Personal*. (7ª. Ed.). México.
- Rodríguez, J. (2002). *Como Elaborar y usar los Manuales Administrativos*. (3ª.Ed.). México: Thomson
- Rodríguez, M. (2010). *Estudio del proceso de Reclutamiento y Selección, en la División de Personal del Fondo para el fomento desarrollo de la Artesanía, pequeña y Mediana Industria (FODAPEMI)* Tesis inédita. Universidad de Oriente. Venezuela.
- Wayne, M. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª. Ed.). México: Pearson.

ANEXO I

Ficha técnica

Nombre	Cuestionario de diagnóstico para la elaboración de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal.
Autor	Karina Xiomara Miranda Alcantara
Objetivo	Conocer la información que se considera pertinente para la elaboración de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal.
¿Qué mide?	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal. • Elementos que contiene un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal. • Lineamientos para el proceso de reclutamiento y selección.
Reactivos	<p>16 Preguntas Conocimientos del Manual 1, 2, 3, 4, y 5</p> <p>Elementos del Manual 1, 2, 3, 4, y 5</p> <p>Lineamientos del Manual 1, 2, 3, 4, 5, y 6</p>
Escala de Medición	Sí y No.
Punteos a Obtener	Ninguno
Tiempo de Resolución	15 minutos.
Forma de Aplicación	Auto aplicable
Profesionales que validan el Instrumento	Pendiente de validar

ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL ADMINISTRATIVO DE COOPERATIVA UPA R.L.

Instrucciones:

A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales debe responder de la manera mas objetiva posible marcando con una X en la opción que mas aplique. Toda información obtenida se manejará de forma confidencial.

Datos Generales

Puesto:			Edad:	
Nivel Academico:		Genero:		
Tiempo de laborar en Cooperativa UPA R.L.				

CONOCIMIENTOS DE UN MANUAL DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

- ¿Existe una guía de los procesos de reclutamiento y selección de Cooperativa UPA.?
SI NO
- ¿Conoce en que consiste los procedimientos de reclutamiento y selección de personal?
SI NO
- ¿Los procedimientos se encuentran por escrito?
SI NO
- ¿Considera que es necesario implementar un manual de procesos de reclutamiento y selección?
SI NO
- ¿Subraye que beneficios considera usted que el manual de procesos de reclutamiento y selección pudiera aportar al Area de Recursos Humanos?
 Reducción de tiempo
 Evitar que se dupliquen tareas
 Eficacia en el proceso
 Evitar que se omitan procedimientos
 Simplificacion de trabajo

ELEMENTOS QUE DEBE CONTENER UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

- ¿Marque con una X las partes que considere que debe contener el manual de reclutamiento y selección?

	SI	NO
Portada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Introducción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estructura organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mision, visión y valores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formularios y formatos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Descripcion del procedimiento de reclutación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Descripcion del procedimientos de selección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usos del manual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- ¿Los objetivos son elementos que debe llevar un manual? SI NO
- ¿Debe de contener normas y politicas el manual de procesos de reclutamiento y selección? SI NO
- ¿Cree necesario implementar diagramacion para cada uno de los procedimientos? SI NO
- ¿La mision, vision y valores de la Cooperativa son elementos que debe contener el Manual? SI NO

LINEAMIENTOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

11. ¿Es necesario el formato de requisición de personal?

SI NO

12. ¿Son necesaria las entrevistas a la hora de seleccionar a un candidato?

SI NO

13. ¿Quién o quiénes deben participar en el proceso de reclutamiento y selección de personal de todas las áreas?

	SI	NO
Gerencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jefes de áreas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supervisores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jefes de agencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todos los anteriores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. ¿Es necesario llenar solicitud de empleo?

SI NO

15. ¿Es necesarios la prueba poligrafo y el estudio socioeconomico?

SI NO

16. ¿Es necesario aplicar pruebas psicometricas?

SI NO

ANEXO II



**Manual de Procedimientos de
Reclutamiento y Selección de
Personal**

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Visión

Ser la Cooperativa líder en productos y servicios financieros para dar vida a los sueños de los guatemaltecos.

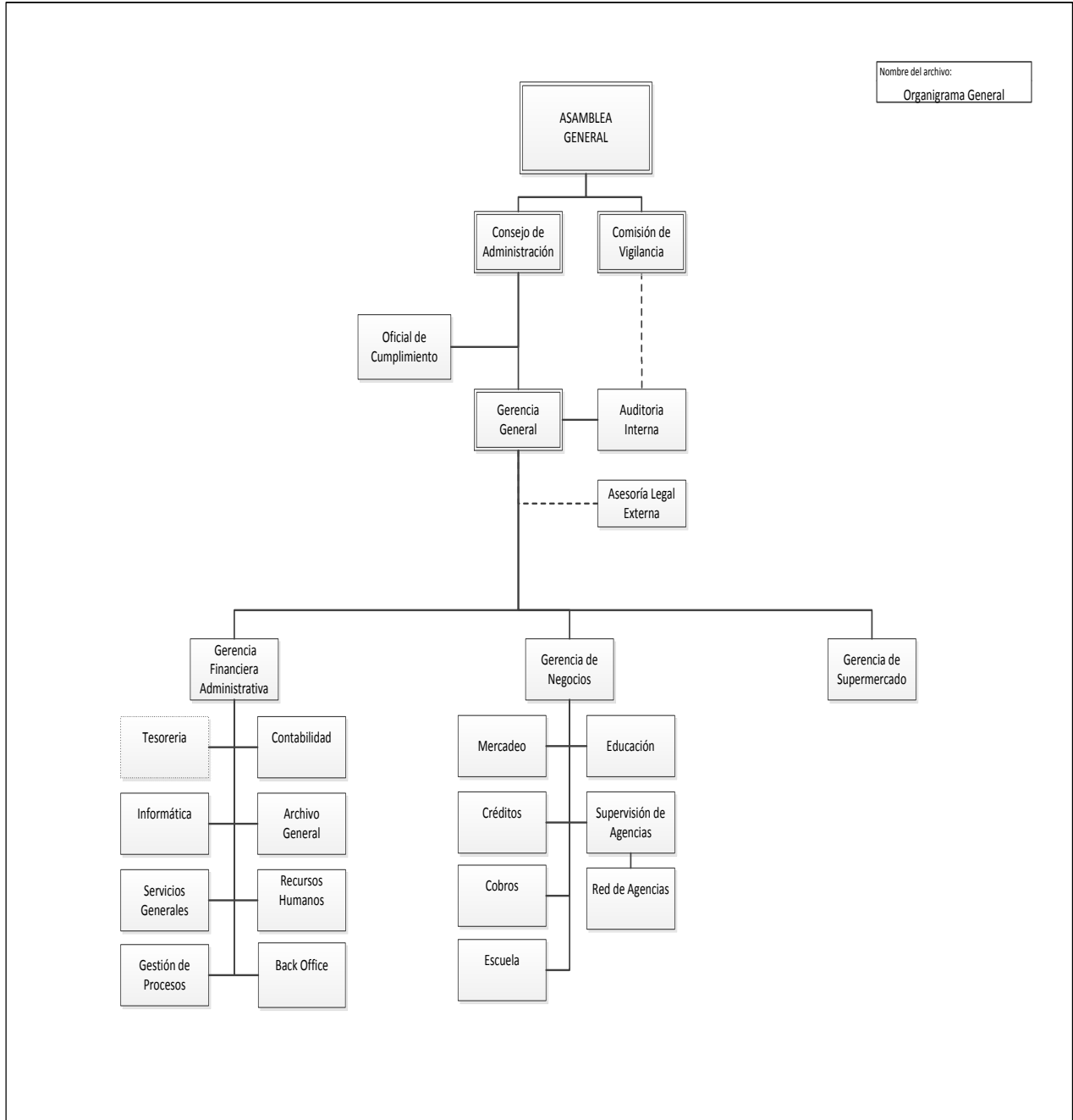
Misión

Cooperar en el desarrollo socio-económico de las personas asociadas a través de productos y servicios financieros accesibles y de calidad.

Valores

- Cooperación: en UPA es MICOOPE, estamos comprometidos en trabajar con otros para lograr un objetivo común.
- Honestidad: en UPA es MICOOPE, estamos comprometidos en trabajar apegados a la justicia y la verdad.
- Empatía: en UPA es MICOOPE, estamos comprometidos en comprender los requerimientos, actitudes sentimientos, reacciones y problemas de los usuarios, asociados y colaboradores.
- Liderazgo: en UPA es MICOOPE, estamos comprometidos en influir positivamente en usuarios, asociados y colaboradores.
- Eficiencia: en UPA es MICOOPE, estamos comprometidos en hacer bien las cosas con el menor costo posible.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COOPERATIVA UPA R.L.



INTRODUCCIÓN

El presente manual tiene como finalidad propiciar una eficiente gestión de recursos humanos, a través de la aplicación de políticas, normas y procedimientos en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Es importante porque define los pasos a seguir para el departamento de recursos humanos, utilice técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de personal calificado, mediante un proceso estandarizado.

Se entenderá por **RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**, al conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos de trabajo en la Cooperativa.

Se entenderá por **SELECCIÓN DE PERSONAL**, al conjunto de elementos interrelacionados constituido por entrevistas, pruebas psicométricas, pruebas de conocimiento, prueba poligráfica e investigación socioeconómica, con el objetivo contratar al personal idóneo.

El presente manual deberá ser revisado anualmente y actualizado cuando se considere necesario.

Se presentan además anexos con formatos que servirán de apoyo para la gestión.

OBJETIVO GENERAL

- Comunicar las políticas, normas y procedimientos a los responsables del reclutamiento y selección del personal a efecto de estandarizar los procesos de la Cooperativa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Velar por el apego de las leyes laborales del país en el proceso de reclutamiento, selección y contratación.
- Proveer a la Cooperativa de candidatos idóneos que cumplan con el perfil del puesto.
- Garantizar que el proceso de evaluación y selección de candidatos se base en aspectos técnicos, objetivos y transparentes que permitirán tomar una mejor decisión de contratación.
- Fomentar la responsabilidad a los niveles gerenciales y mandos medios como responsables de la decisión de contratación de personal.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Toda persona que ingrese a laborar a la Cooperativa UPA R.L. deberá participar en el proceso completo de Reclutamiento y Selección.

Propósito

Establecer los lineamientos a seguir, para el proceso de reclutamiento de personal, atrayendo a la mayor cantidad de aspirantes calificados que permita seleccionar al candidato idóneo para Cooperativa UPA R.L.

Alcance

La presente política, normas y procedimientos son aplicables para todo el personal que ingrese a Cooperativa UPA, en fechas posteriores a la autorización del presente documento.

Responsabilidades

La **Jefatura de Recursos Humanos** es la responsable de llevar a cabo el proceso de reclutamiento, el cual inicia cuando existe una requisición de personal de parte del **Jefe Inmediato** de una plaza vacante debidamente autorizada por la **Gerencia de Área** y con visto bueno del **Gerente General**.

NORMAS

Nueva plaza o sustitución

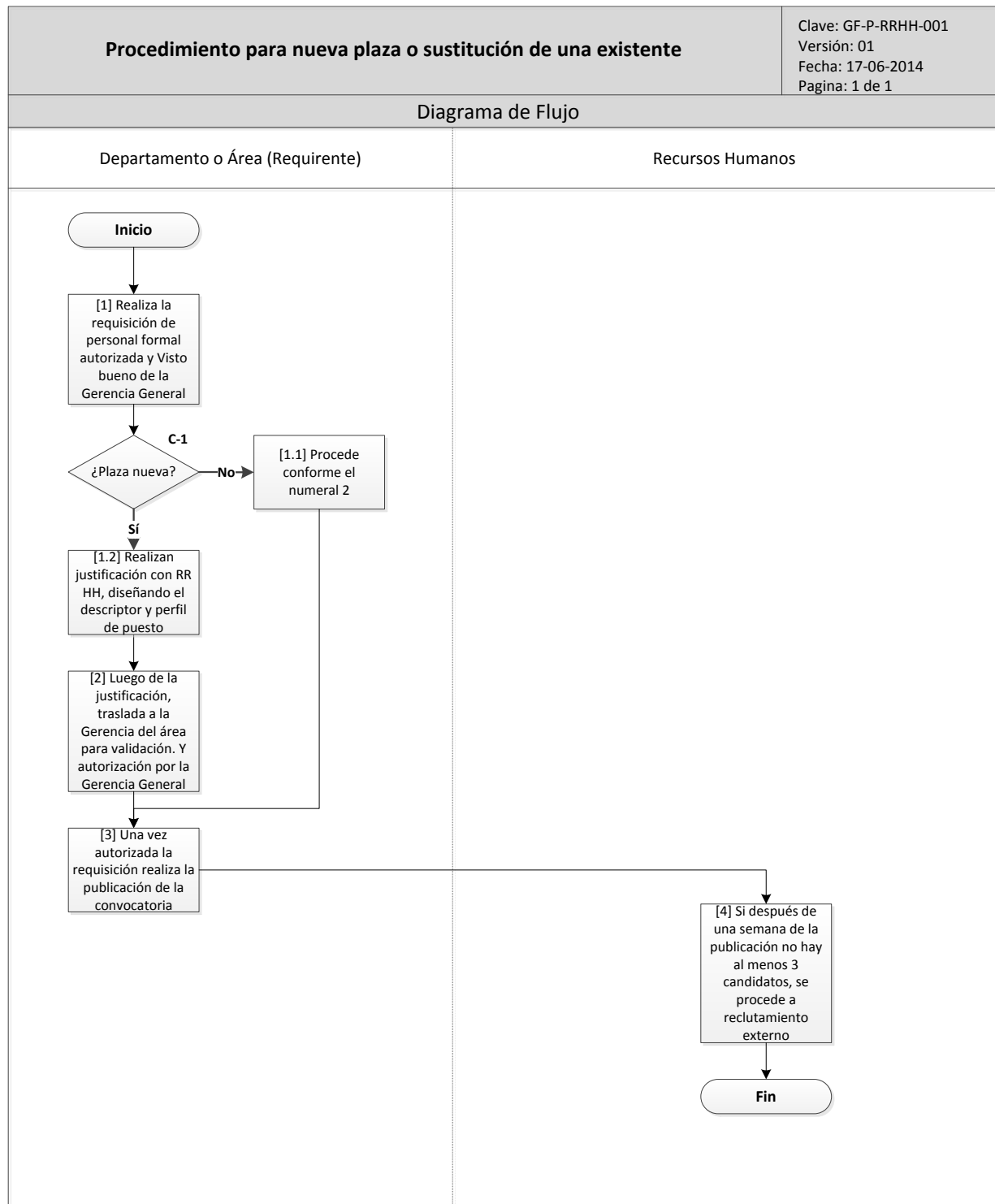
1. Toda creación de una nueva plaza o sustitución de una existente deberá ser autorizada previamente por la Gerencia de Área y con el Visto bueno de la Gerencia General de la Cooperativa.
2. Todo requerimiento de plaza vacante deberá ser centralizada en el departamento de recursos humanos para iniciar el proceso de reclutamiento y selección.
3. Una plaza se considera temporal, cuando la persona titular del puesto se ausente por motivos como: maternidad, suspensión de enfermedad, en general suspensiones del IGSS, permisos especiales, licencias, o en su caso lo que establece el capítulo séptimo del Título Segundo del Decreto 1441 del Congreso de la República “Código de Trabajo”. Todos estos casos deben ser informados oportunamente por el **Jefe Inmediato** a la **Jefatura de Recursos Humanosa** través de una requisición de personal autorizada por la **Gerencia del Área**.
4. Todos los candidatos deberán presentar la papelería completa para dar inicio al proceso, la cual consta de:

- 4.1. Currículum Vitae, con fotografía reciente
 - 4.2. Copia del documento de identificación DPI (original y copia)
 - 4.3. Copia del título de nivel medio (Diversificado), o título universitario (si el puesto lo requiere) /original y copia
 - 4.4. Constancia de cursos aprobados en la universidad (original y copia)
 - 4.5. Constancia en original, de la carencia de antecedentes penales y policíacos (no mayor a 6 meses).
 - 4.6. Tarjeta de salud (original y copia)
 - 4.7. Tarjeta de pulmones (original y copia)
 - 4.8. Tres constancias laborales si procediere y/o tres cartas de recomendación. (original, con fecha reciente)
 - 4.9. Copia del Carné del IGSS, IRTRA y NIT(si se tiene tramitado).
 - 4.10. Solicitud de empleo, con fotografía reciente.
5. El currículum y la solicitud de empleo del candidato pasará a ser propiedad de la institución, así como la papelería que se les requiera a lo largo del proceso.
6. Para que un colaborador sea tomado en cuenta en el proceso de selección interna para una plaza vacante, debe llenar los requisitos siguientes:
- 6.1. Presentar una carta a la Jefatura de recursos humanos con la debida justificación del porque aplicar a la plaza vacante.
 - 6.2. Cumplir con el perfil de puesto.
 - 6.3. Tener un punteo aceptable en su evaluación del desempeño y no tener llamadas de atención en al menos seis meses.
 - 6.4. Al menos un año de antigüedad en la Cooperativa y seis meses en el puesto actual para aplicar a un nuevo puesto.
 - 6.5. Visto bueno del Jefe Inmediato y Gerente del Área que se encuentra con una plaza vacante.

PROCEDIMIENTO PARA NUEVA PLAZA O SUSTITUCIÓN DE UNA EXISTENTE

RESPONSABLE	ACCION	ACTIVIDAD / CONCEPTO
Departamento o Área (Requirente)	1	<p>Inicio del procedimiento</p> <p>Cada Jefatura debe realizar la requisición de personal a departamento de recursos humanos.</p> <p>Importante: En caso de ser una plaza nueva, deberá llevar la autorización del Gerente del área y de la Gerencia General.</p>
	1.1	Si el puesto de trabajo no es nuevo, procede a partir del numeral tres (3)
	1.2	Si el puesto fuera nuevo, el jefe Inmediato realizará una justificación conjuntamente con la jefatura de recursos humanos en el que deben adicionar el descriptor y perfil del puesto diseñado para el puesto de trabajo.
	2	Luego de haber realizado la justificación, descriptor y perfil de puesto, el jefe inmediato traslada a la Gerencia del área que corresponda para su validación. Posteriormente debe trasladar a la Gerencia General para autorización.
	3	Una vez autorizada la requisición, realiza la publicación de la convocatoria interna, por medio de correo electrónico, publicación en carteleras u otros a discreción de la Gerencia del Área.
Departamento de Recursos Humanos	4	<p>En caso que después de una semana de haber publicado la convocatoria interna, no se cuente con al menos tres candidatos que cumplan con el perfil del puesto, se procederá a realizar el reclutamiento externo.</p> <p>Importante: El anuncio para reclutamiento externo, podrá hacerse mediante las siguientes vías: anuncio en periódico de mayor circulación, radio, televisión, medios electrónicos u otros.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA NUEVA PLAZA O SUSTITUCIÓN DE UNA EXISTENTE



SELECCIÓN DE PERSONAL

Propósito

Seleccionar personal calificado conforme a los requerimientos del perfil del puesto de Cooperativa UPA.

Responsabilidades

La *Jefatura de Recursos Humanos* es la encargada de administrar el proceso en coordinación con el *Jefe Inmediato* y la *Gerencia de Área* donde se encuentre la vacante.

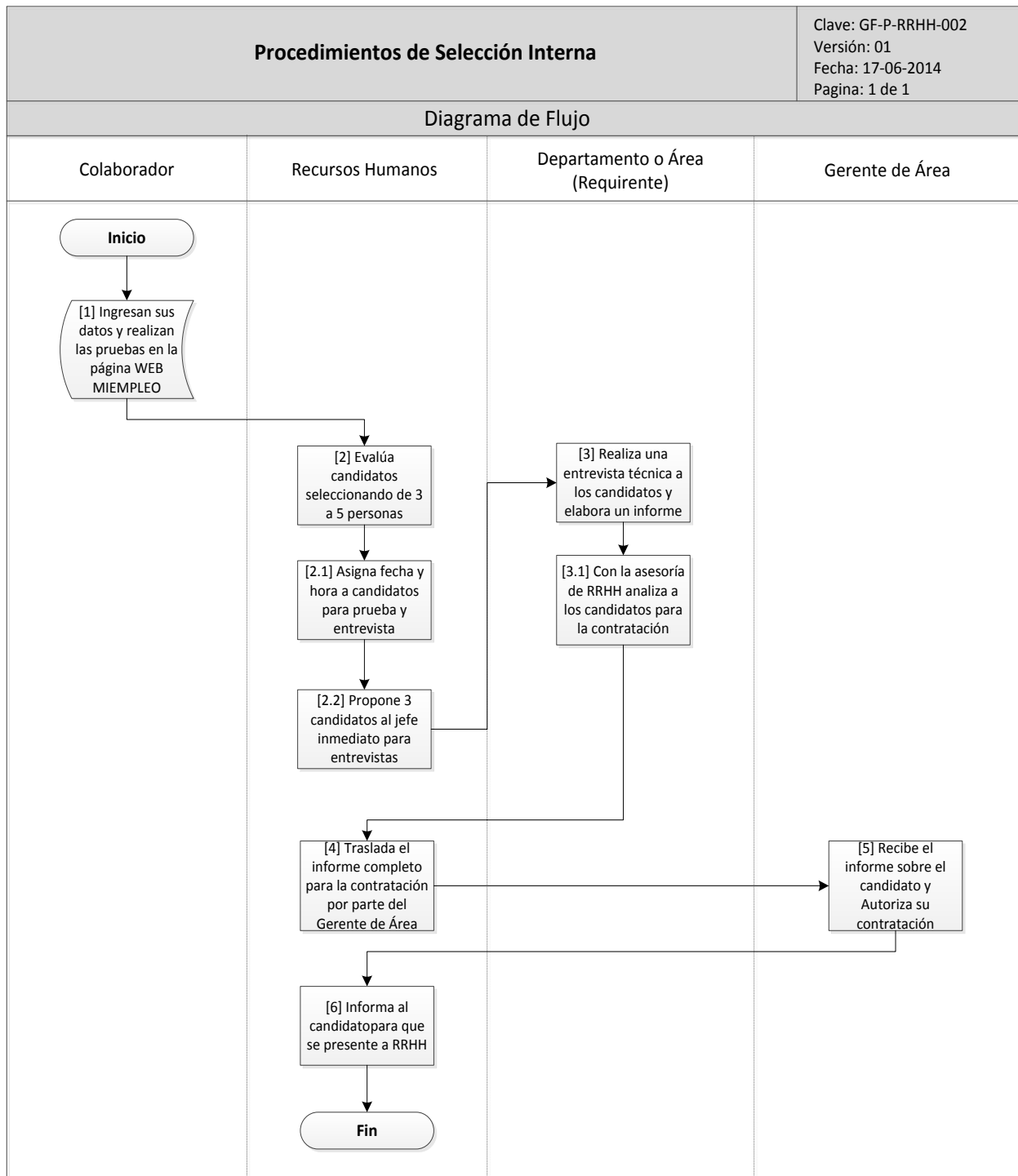
Normas

1. Los candidatos que hayan sido referidos para la plazas vacantes deberán someterse al mismo proceso de selección, en caso de no aplicar formarán parte del banco de datos.
2. El Jefe inmediato debe participar activamente en el proceso de selección de sus colaboradores y en la toma de decisión en la contratación.
3. Las pruebas de conocimiento técnico las diseña recursos humanos con el apoyo del Jefe inmediato y es éste el responsable de calificarlas.
4. No se permite la contratación de parientes con 4to. grado de consanguinidad y 2do. grado de afinidad (padres, esposos, hermanos, hijos, nietos, tíos, primos, cuñados, suegros) de los colaboradores y órganos directivos activos de Cooperativa UPA.
5. No se permite la contratación de personas que tengan demandas judiciales vigentes, que posea antecedentes penales y policíacos; así como créditos morosos en instituciones financieras o en la Cooperativa, a excepción que presente finiquito de deudas o haya firmado un convenio de pago con la institución con la que contrajo el compromiso de deuda.
6. El personal que ingrese a la Cooperativa no deberá poseer tatuajes visibles. La inclusión de esta información debe quedar señalada dentro del expediente de la investigación socioeconómica.
7. El uso de la información recabada a lo largo del proceso será confidencial y exclusiva del departamento de recursos humanos, de la Gerencia Financiera Administrativa y ampliable para la Gerencia General y Gerencia de Negocios.

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN INTERNA

RESPONSABLE	ACCION	ACTIVIDAD / CONCEPTO
Colaborador	1	<p>Inicio del procedimiento</p> <p>Los colaboradores que participen en el proceso deberán ingresar sus datos y realizarlas pruebas psicométricas en la página de MIEMPLEO.</p>
Recursos Humanos	2	Evalúa que candidatos cumplen con el perfil del puesto y selecciona a un grupo de tres (3) a cinco (5) personas.
	2.1	Asigna la fecha y hora para que los candidatos completen la solicitud de empleo, resuelvan las pruebas de conocimiento técnico y posteriormente se realiza la entrevista profunda.
	2.2	Propone tres (3) candidatos al jefe inmediato, adjunta los informes del proceso para que éste proceda a realizar las entrevistas técnicas.
Departamento o Área (Requirente)	3	Realiza una entrevista técnica a los candidatos y elabora un informe en donde detalla sus impresiones acerca de los mismos.
	3.1	Conjuntamente con la asesoría de la jefatura de Recursos Humanos analiza a los candidatos para tomar la decisión de contratación.
Recursos Humanos	4	Traslada el informe completo del candidato a ocupar la plaza vacante para que sea autorizada la contratación por el Gerente de Área.
Gerencia de Área	5	Recibe el informe sobre el candidato y autoriza su contratación.
Recursos Humanos	6	<p>Informa al Candidato sobre la decisión para que se presente al Departamento de Recursos Humanos.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN INTERNA

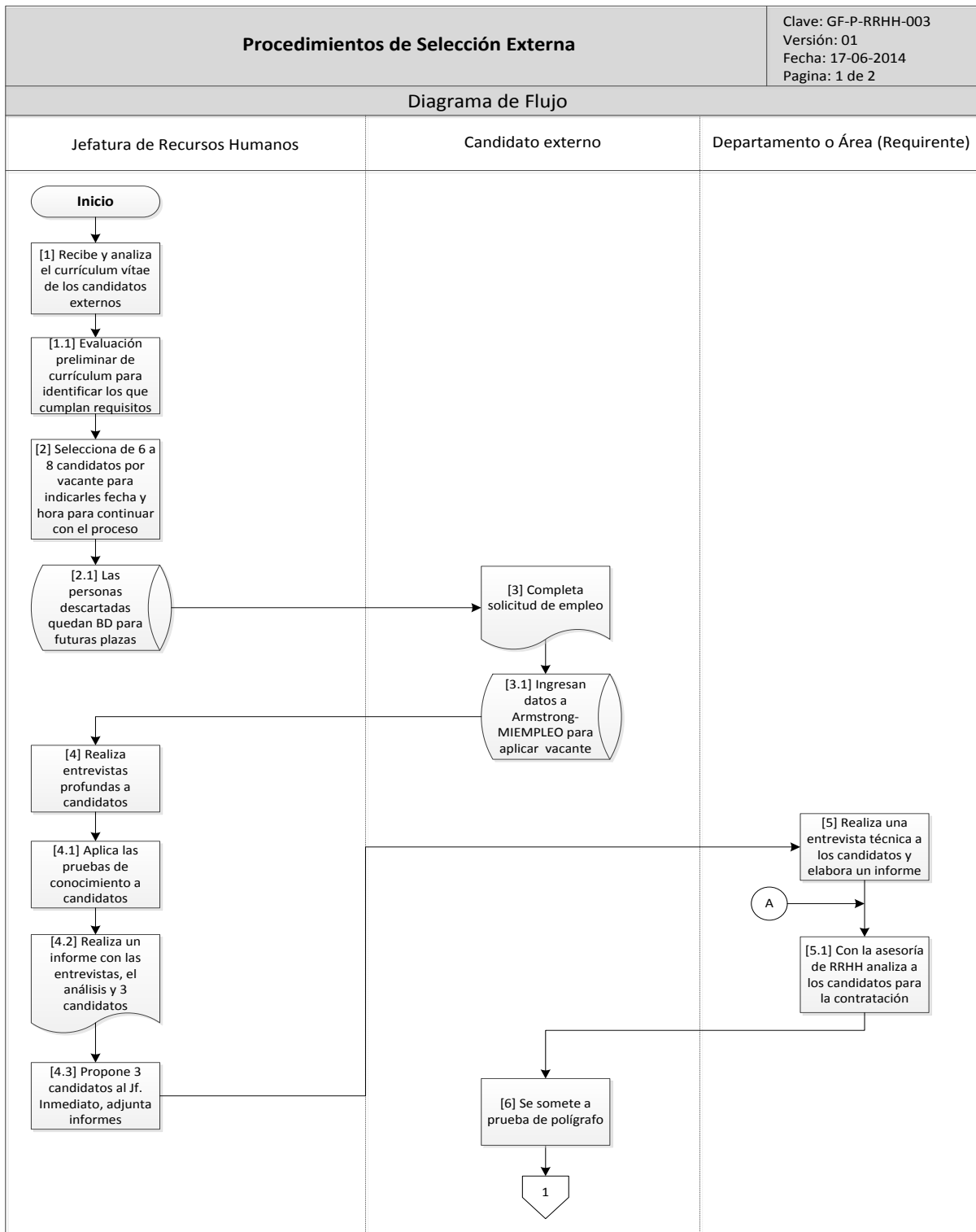


PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN EXTERNA

RESPONSABLE	ACCION	ACTIVIDAD / CONCEPTO
Departamento de Recursos Humanos	1	Inicio del Procedimiento Recibe y analiza el currículum vitae de los candidatos externos
	1.1	Se lleva a cabo una evaluación preliminar de todo el currículum vitae para identificar aquellos que cumplan con los requisitos mínimos del puesto y continuarán en el proceso.
Departamento de Recursos Humanos	2	Selecciona dentro de la base de datos de 6 a 8 candidatos por vacante que cumplan con el perfil solicitado, a los cuales debe contactar para indicarles la fecha y hora para que continúen con el proceso (solicitud de empleo).
	2.1	Las personas descartadas quedan en la base de datos para futuras plazas vacantes, en un plazo no mayor a 12 meses.
Candidato Externo	3	Completa la solicitud de empleo.
	3.1	Ingresan sus datos a Armstrong - MIEMPLEO, aplican a la vacante en línea y realizan las pruebas psicométricas.
Departamento de Recursos Humanos	4	Realiza una entrevista profunda a los candidatos que aplican al puesto.
	4.1	Aplica las pruebas de conocimiento técnico a los candidatos.
	4.2	Realiza un informe en el que detalla sus impresiones de la entrevista profunda, el análisis de los resultados de las pruebas psicométricas y/o de conocimiento de los 3 candidatos finales.
	4.3	Propone (tres) 3 candidatos al jefe inmediato, adjunta los informes del proceso para que éste proceda a realizar las entrevistas técnicas.
Departamento o Área (Requirente)	5	Realiza una entrevista técnica a los candidatos y elabora un informe en donde detalla sus impresiones acerca de los mismos.
	5.1	Conjuntamente con la asesoría de la jefatura de Recursos Humanos analiza a los candidatos para seleccionar al candidato final.
Candidato Externo	6	El candidato final se someterá a la prueba de polígrafo, en la cual deberá obtener un resultado positivo.

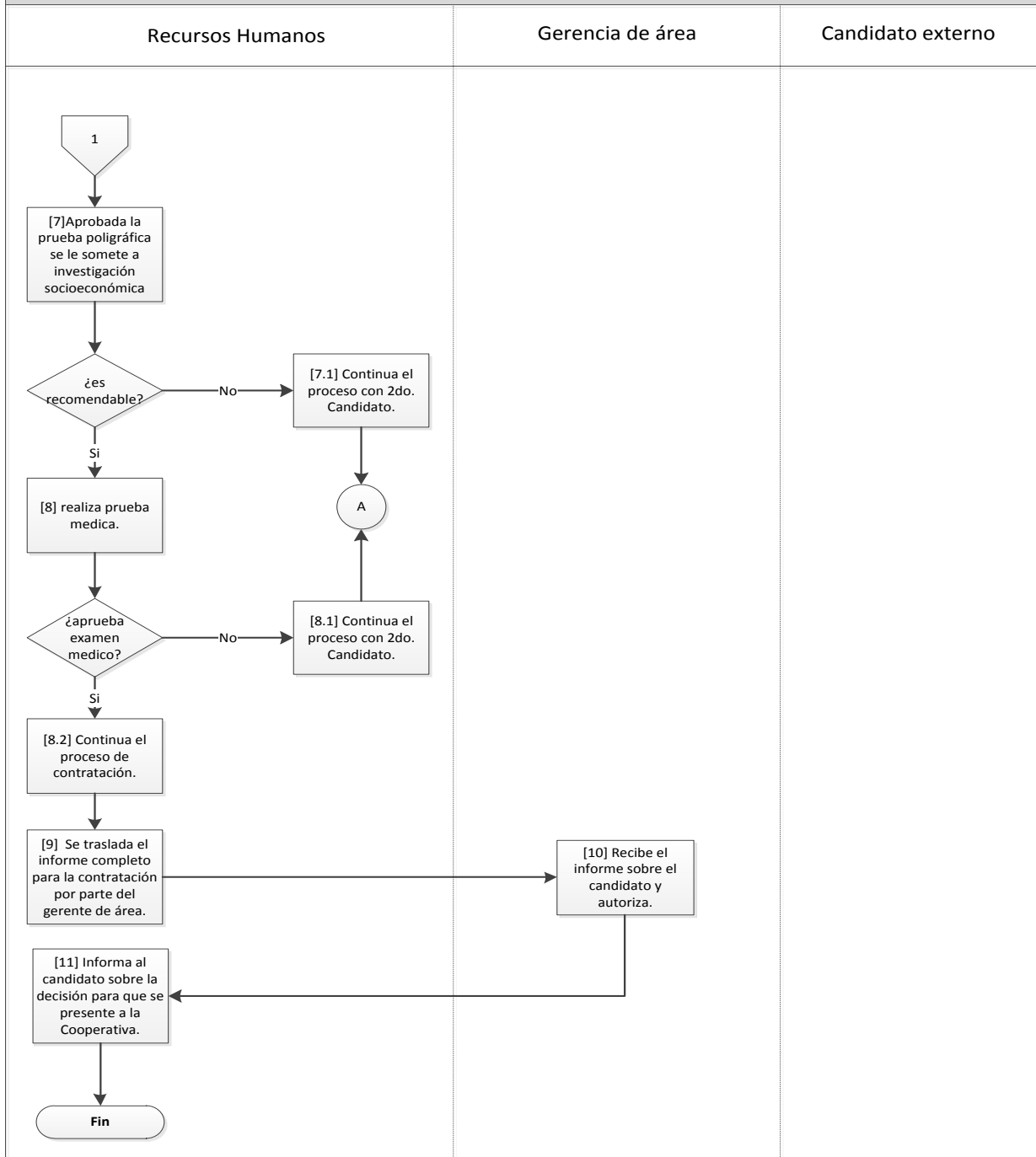
Departamento de Recursos Humanos	7	Luego de aprobada la prueba poligráfica deberá someterse a una investigación socioeconómica cuyo resultado debe ser recomendable (candidato tipo “A” o tipo “B” a criterio de la Gerencia del área).
Departamento de Recursos Humanos	7.1	Si el candidato no tiene un resultado satisfactorio en el estudio de polígrafo o en el estudio socioeconómico, se continúa el proceso con el candidato que quedó en la segunda posición o se inicia un nuevo proceso.
	8	Si el candidato tiene un resultado satisfactorio en el estudio de polígrafo y socioeconómico, se continúa con el examen médico.
	8.1	No aprueba el examen médico, se continúa el proceso con el candidato que quedo en la segunda posición o se inicia un nuevo proceso.
	8.2	Aprueba el examen médico, continúa con el proceso de contratación.
	9	Se traslada a la Gerencia de área el informe completo del candidato a ocupar la plaza vacante para que sea autorizada la contratación.
Gerencia de área	10	Recibe el informe sobre el candidato y autoriza.
Departamento de Recursos Humanos	11	Informa al candidato sobre la decisión para que se presente a Cooperativa UPA R.L. Fin del procedimiento

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN EXTERNA



Procedimiento de selección externa

Diagrama de Flujo



CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Propósito

Dar a conocer al candidato seleccionado las condiciones y términos bajo los cuales se realiza su contratación y la formalización de la misma.

Responsabilidades

La jefatura de recursos humanos, es el responsable de llevar a cabo el proceso de contratación, después de que el jefe inmediato seleccionó al nuevo colaborador.

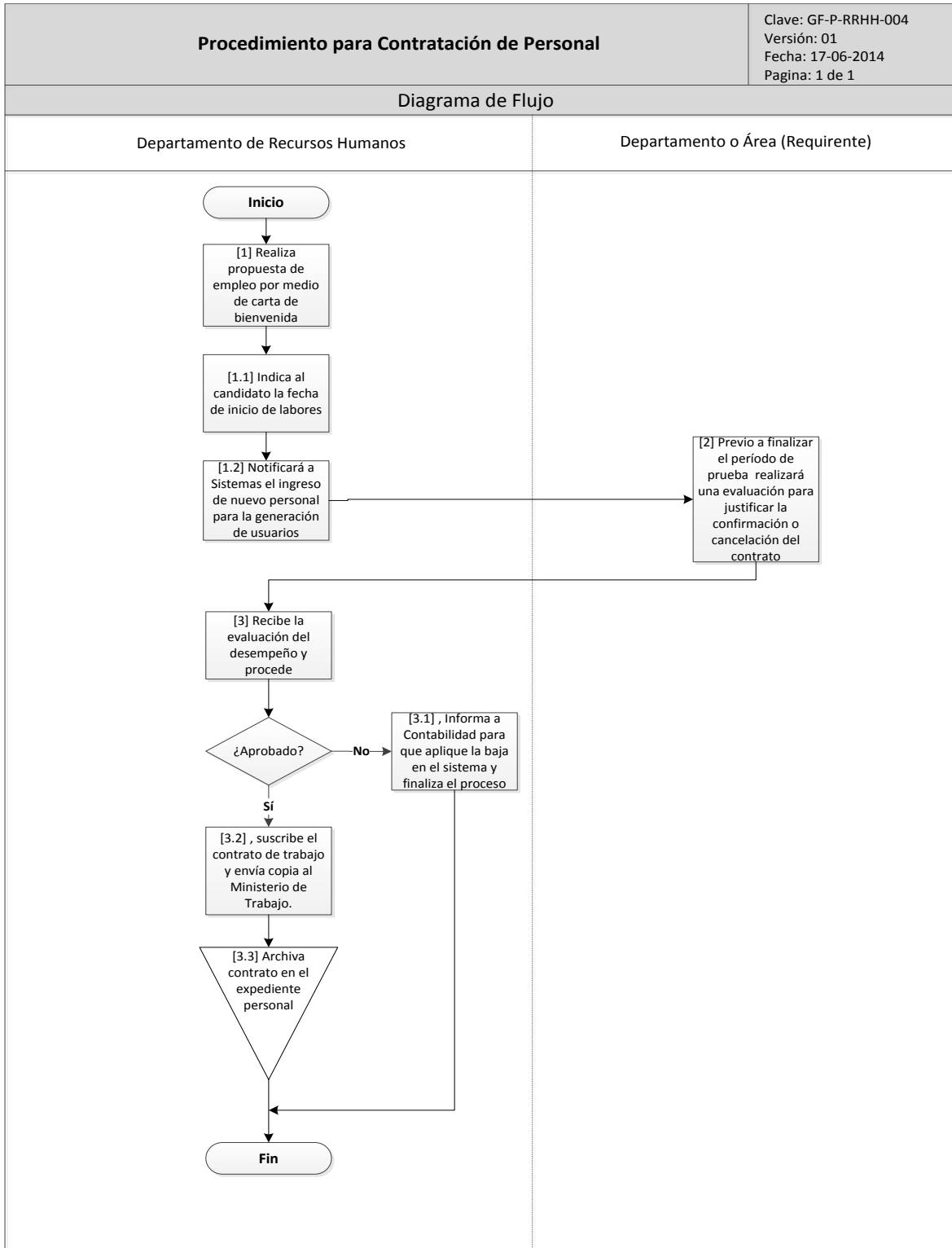
Normas

1. Ningún colaborador podrá ingresar a la Cooperativa, sino ha completado satisfactoriamente el proceso de selección.
2. Todo colaborador de nuevo ingreso estará sujeto a un período de prueba de dos meses, contados a partir del primer día de su relación laboral y es el Jefe inmediato el responsable de realizar la evaluación en este periodo de prueba, para lo cual entregará el resultado una vez cumplido los dos meses.
3. El departamento de recursos humanos debe suscribir los contratos de trabajo luego de que el colaborador haya cumplido dos meses de labores, siempre y cuando el Jefe inmediato haya confirmado que la evaluación es satisfactoria.
 - 3.1. Al suscribir el contrato de trabajo, debe archivar el original en el expediente personal y entregará una copia al empleado y al Ministerio de Trabajo para los usos que éste le correspondan.
4. El expediente del nuevo colaborador debe llevar la documentación completa conforme la ficha de control de expediente.
5. Para considerar la recontractación a un ex colaborador, le será evaluado de su historia laboral: el record laboral y los resultados de la evaluación del desempeño. De tener un resultado positivo, será sometido a las evaluaciones de nuevo ingreso por el área de Recursos Humanos; y como aval para la autorización de recontractación (si procediere), será la Gerencia que corresponda.
6. Los casos no considerados o contemplados en esta política, serán resueltos por la Gerencia General, de acuerdo al grado de complejidad y trascendencia del caso.


PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

RESPONSABLE	ACCION	ACTIVIDAD / CONCEPTO
Departamento de Recursos Humanos	1	<p>Inicio del Procedimiento</p> <p>Realiza la propuesta de empleo al candidato elegido por medio de la carta de bienvenida, la cual deberá ser firmada por el nuevo colaborador como constancia de aceptación.</p>
	1.1	<p>Indica al candidato la fecha de inicio de labores (la establecida previamente con el Jefe del área).</p> <p>Importante: Informa a contabilidad el ingreso del colaborador para que sea registrado en el sistema con el formato de acción de alta.</p>
	1.2	<p>Notificará al Departamento de Informática a través de un correo electrónico el alta del personal de nuevo ingreso para generación de usuarios.</p>
Departamento o Área (Requirente)	2	<p>Previo a finalizar el período de prueba el Jefe inmediato deberá realizar una evaluación del desempeño al colaborador para justificar la confirmación o cancelación del contrato, la cual debe entregar a Recursos Humanos para que se proceda según los resultados obtenidos.</p>
Departamento de Recursos Humanos	3	<p>Recibe la evaluación del desempeño y procede</p>
	3.1	<p>Si es reprobado en el tiempo de prueba, informa a Contabilidad para que aplique la baja en el sistema y finaliza el proceso.</p>
	3.2	<p>Si es aprobado en el tiempo de prueba, suscribe el contrato de trabajo y envía copia al Ministerio de Trabajo.</p>
	3.3	<p>Archiva contrato en el expediente personal.</p> <p>Fin del procedimiento</p>


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL



1. FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL			
REQUISICIÓN DE PERSONAL			
Fecha: _____			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto: _____			
Departamento: _____			
Puesto al que reporta: _____			
Puestos que le reportan: _____			
Tipo de Plaza: Fija: _____ Temporal: _____			
(Si es temporal) Duración del Contrato: _____			
Situación de la Plaza: Nueva: _____ Existente: _____			
(Si es plaza existente), Persona a quien sustituye: _____			
Motivo de la Vacante: _____			
Jornada de Trabajo: _____ Horario: _____			
Sueldo Solicitado: _____ A la Contratación: _____ A la Confirmación: _____			
Función principal del puesto: _____			
II. AREA DE CONOCIMIENTOS			
Escolaridad: _____			
Conocimientos Necesarios: _____			
Requisitos especiales: _____			
III. RECURSOS			
Teléfono Celular	<input type="checkbox"/>	Correo Interno	<input type="checkbox"/>
Computadora	<input type="checkbox"/>	Correo Externo	<input type="checkbox"/>
Extensión Telefónica	<input type="checkbox"/>	Acceso a Internet	<input type="checkbox"/>
Mobiliario	<input type="checkbox"/>	Otro: _____	<input type="checkbox"/>
Código para llamadas	<input type="checkbox"/>	Nombre del empleado del area que coordinara servicios: _____	
Queda bajo responsabilidad y supervisión del solicitante, la coordinación de los servicios (mobiliario, escritorio, energía eléctrica) en el puesto de trabajo de la plaza.			
Firma del Jefe del Departamento _____			
_____ Vo.Bo. Recursos Humanos		_____ Autorizado Gerencia del Área	

2. ACCIÓN DE ALTA

RECURSOS HUMANOS				
ACCIÓN DE ALTA				
				
NOMBRE COMPLETO:	<input type="text"/>			
FECHA DE NACIMIENTO:	<input type="text"/>	SEXO:	<input type="text"/>	
		ESTADO CIVIL :	<input type="text"/>	
DIRECCIÓN :	<input type="text"/>		NIT	<input type="text"/>
NÚMERO DE AFILIACIÓN IGSS:	<input type="text"/>			
No. DE DPI :	<input type="text"/>	FECHA DE INGRESO:	<input type="text"/>	
DEPARTAMENTO Y/O GERENCIA:	<input type="text"/>	PUESTO:	<input type="text"/>	
SALARIO ORDINARIO	<input type="text"/>	BONIFICACIÓN DE LEY :	<input type="text"/>	
		TOTAL:	<input type="text"/>	
OBSERVACIONES:	<input type="text"/>			
<hr/> <p style="text-align: center;">Nombre JEFE DE RECURSOS HUMANOS</p>		<hr/> <p style="text-align: center;">Nombre GERENTE DEL ÁREA</p>		

3. SOLICITUD DE EMPLEO



FOTO

SOLICITUD DE EMPLEO INFORMACIÓN DEL CANDIDATO

/ /

FECHA

A. INFORMACION PERSONAL

Nombre y apellidos completos:			
Lugar y fecha de nacimiento:		Edad:	
No. de cédula de Vecindad o DPI:		Extendida en:	
Estado civil:		Nacionalidad:	
Profesión u oficio:		Colegiado No.	
No. afiliación IGSS:		NIT:	
Dirección actual:			
Correo electrónico:			
Teléfonos:			
Sexo:	Masculino		Femenino
Licencia de conducir	Tipo:		Numero
Es socio de la cooperativa	Si		No
En caso afirmativo No. de cuenta			

B. DATOS FAMILIARES

Nombre del padre:		Teléfono:	
Lugar de trabajo:			
Nombre de la madre:		Teléfono:	
Lugar de trabajo:			
Hermana (o)-Nombre	Edad	Profesión	Lugar de trabajo
Nombre del cónyuge:			
Ocupación del cónyuge:			
Nombre de la empresa:			
Dirección:		Teléfono:	
Cargo que ocupa:			
Hijas (os)-Nombre	Edad	Ocupación	Lugar de trabajo o colegio



C. INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA

Vive En casa propia:		Alquila:		De sus padres:	
Posee vehículo propio:		Modelo:			
Recibe otros ingresos que no sea su sueldo:	Si	No	Monto:		
De donde procede este ingreso:					
Posee otros bienes muebles o inmuebles:					
Cuántas personas dependen económicamente de usted?					
Detalle de deudas a la fecha:					

D. EDUCACIÓN

DIVERSIFICADO			
Establecimiento:			
Título / diploma obtenido:		Año de graduación:	
UNIVERSITARIOS			
Universidad:		Carrera:	
No. de cursos aprobados:		Semestre cursado:	
Título obtenido:		Año de graduación:	
POST-GRADO			
Universidad:		Area:	
Otros cursos de actualización relacionados con su profesión:			
Otros conocimientos o habilidades que posee:			
Premios o menciones honoríficas obtenidas:			
Estudia actualmente:			
Especifique:			
Horario:			
		Habla	Escribe



Idioma adicional al español	Bien	Regular	Bien	Regular

E. EXPERIENCIA LABORAL
Su empleo actual o último

Nombre de la empresa:		Teléfono:	
Dirección:			
A qué se dedica la empresa:			
Fecha de ingreso:		Fecha de salida:	
Cargo Inicial:			
Ultimo cargo ocupado:			
Funciones principales desempeñadas:			
▪		▪	
▪		▪	
▪		▪	
Nombre de su jefe inmediato:			
No. de personas a su cargo: Directos-Indirectos.			
Sueldo inicial:		Sueldo final:	
Otras prestaciones:			
Motivo de su retiro:			
Lo que más le gusta de la empresa:			
Lo que menos le gusta de la empresa:			
Podemos pedir referencias:		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Porqué?			

Nombre de la empresa:		Teléfono:	
Dirección:			
A qué se dedica la empresa:			
Fecha de ingreso:		Fecha de salida:	
Cargo Inicial:			
Ultimo cargo ocupado:			
Funciones desempeñadas:			
▪		▪	



▪		▪	
▪		▪	
Nombre de su jefe inmediato:			
No. de personas a su cargo:			
Sueldo inicial:		Sueldo final:	
Otras :			
Motivo de su retiro:			
Lo que más le gusta de la empresa:			
Lo que menos le gusta de la empresa:			
Podemos pedir referencias:		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Porqué?			

Nombre de la empresa:		Teléfono:	
Dirección:			
A qué se dedica la empresa:			
Fecha de ingreso:		Fecha de salida:	
Cargo Inicial:			
Ultimo cargo ocupado:			
Funciones desempeñadas:			
▪		▪	
▪		▪	
▪		▪	
Nombre de su jefe inmediato:			
No. de personas a su cargo:			
Sueldo inicial:		Sueldo final:	
Otras:			
Motivo de su retiro:			
Lo que más le gusta de la empresa:			
Lo que menos le gusta de la empresa:			
Podemos pedir referencias:		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Porqué?			

F. LOGROS RELEVANTES DE SU TRAYECTORIA LABORAL

Puesto / Empresa	Logros
	▪



G. ACTIVIDADES EXTRALABORALES

Enumere las actividades sociales, deportivas, religiosas, sindicales u otras a las que ha pertenecido:	
▪	
▪	
Cuáles son sus actividades recreativas y deportivas preferidas:	
▪	▪
▪	▪

H. SALUD EN GENERAL

Ha padecido de alguna enfermedad en los últimos 3 años?	Si		No	
Especifique:				
Describa su estado de salud actual				
Utiliza anteojos para leer	SI NO	Estatura		Peso
Cuándo fue su último chequeo				
Padece alguna limitación física	Cuál?			
Ha tenido Algún accidente	Especifique			
Bebe alcohol	SI	NO	Describa la frecuencia	
Fuma	SI	NO	Describa la frecuencia	

I. CONDICIONES DE TRABAJO

Puesto al que aplica:				
Esta dispuesto a viajar como parte de su trabajo?	Si		No	
Posee pasaporte vigente?	Si		NO	Número :
Tiene limitaciones de horario?	Si		No	
Especifique:				
Tiene algún familiar laborando actualmente en Cooperativa UPA?				
Especifique:				
Expectativa salarial:				
Fecha en que puede iniciar en el nuevo trabajo:				
Ha solicitado anteriormente trabajo en la cooperativa		En qué fecha?		



J. REFERENCIAS PERSONALES

Enumere 3 personas que puedan dar referencias personales y que no sean sus familiares:

Nombre	Teléfono (s)	Relación
1.		
2.		
3.		

K. REFERENCIAS LABORALES

Enumere 3 personas que puedan dar referencias laborales y que hayan laborado de forma directa con usted:

Nombre	Teléfono (s)	Empresa	Puesto
1.			
2.			
3.			

AUTORIZACION PARA CONSULTAR INFORMACION PERSONAL.

IMPORTANTE:

YO _____ CON NUMERO DE CEDULA DE VECINDAD O DPI _____ MANIFIESTO QUE TODOS LOS DATOS SUMINISTRADOS EN LA PRESENTE SOLICITUD SON VERDADEROS Y CORRECTOS, QUE NO HE OCULTADO NINGUN HECHO O CIRCUNSTANCIA QUE PUEDA EN CUALQUIER FORMA AFECTAR DESFAVORABLEMENTE MI SOLICITUD, AUTORIZO A QUE SE ME REALICE CUALQUIER INVESTIGACION QUE LA EMPRESA REQUIERA.

HAGO CONSTAR QUE RELEVO DE TODA RESPONSABILIDAD A LA EMPRESA O CUALQUIER INSTITUCION, PERSONA O NEGOCIO QUE PROPORCIONE INFORMACION CONCERNIENTE A MI, YA SEA FAVORABLE O DESFAVORABLEMENTE.

RECONOZCO QUE EL HECHO DE LLENAR ESTA SOLICITUD NO SIGNIFICA QUE SEA ACEPTADO COMO EMPLEADO, YA QUE SOLO SERE CONSIDERADO COMO ASPIRANTE A UNA PLAZA. TODA INFORMACION PROPORCIONADA SERA UTILIZADA DE FORMA CONFIDENCIAL.

Firma del Solicitante

Lugar y Fecha

RESERVADO PARA LA EMPRESA

¿Quiénes Entrevistaron? _____

Puestos a los que podría aplicar _____

Observaciones: _____

Aprobado para el puesto de : _____

Departamento y/o área funcional: _____

Fecha de Ingreso: _____

Sueldo Inicial Q. _____

PRUEBAS PSICOMÉTRICAS UPA es MICOOPE



por favor ingresar desde este link

<http://200.35.181.164/ArmstrongWeb/web/asp/modAcceso/acceso.aspx?par=0dsedf41ad134415613bdd26b150c271>

Antes de iniciar asegúrese de liberar el bloqueo de "cookies" y "Ventanas emergentes" antes de ingresar a MI EMPLEO:

Si es Internet Explorer vaya a la opción "herramientas", "Opciones de Internet".

- Seleccione la pestaña "Privacidad"

- En la selección "Configuración" deberá bajar el nivel para la zona de internet la cual deberá ser "Aceptar todas las cookies".

- En la sección "Bloqueador de elementos emergentes" se deberá deshabilitar la casilla "Activar el bloqueador de elementos emergentes".

- De clic en el botón "Aceptar".

Ingresara a la siguiente pantalla , darle Click en donde dice registrarse ahora e ingresar todos los datos requeridos.



[Liberar Sesión](#)

Para participar en el proceso de selección de las plazas vacantes en MICOOPE usted deberá crear una cuenta, con la misma podrá consultar constantemente las plazas vacantes y postularse a las que desee. Para esto favor ingresar a "Registrarse ahora" y completar los datos que se le solicitan. Si usted ya tiene una cuenta en nuestra página de empleos favor ingresar su correo electrónico y contraseña.

CORREO:

CONTRASEÑA:

Ingresar

Registrarse ahora ← Recuperar Contraseña



En el paso anterior deberá ingresar todos los datos requeridos. Dentro de esos datos le piden su correo y contraseña, debe poner una contraseña que le sea fácil de recordar no es la que es su contraseña normal de correo, puede de ser una fácil que usted recuerde ya que esta es la que le servirá para ingresar a las pruebas, quiere decir que el correo y contraseña que ingrese aquí, le servirán de correo y contraseña para ingresar al sistema de pruebas.

Luego de ingresar todos los datos al darle guardar le regresara nuevamente a la página de origen en donde debe escribir su correo y contraseña registrada para iniciar el proceso de pruebas.



[Liberar Sesión](#)

Para participar en el proceso de selección de las plazas vacantes en MICOOPE usted deberá crear una cuenta, con la misma podrá consultar constantemente las plazas vacantes y postularse a las que desee. Para esto favor ingresar a "Registrarse ahora" y completar los datos que se le solicitan. Si usted ya tiene una cuenta en nuestra página de empleos favor ingresar su correo electrónico y contraseña.

CORREO:
pquezada@cooperativaupa.com

CONTRASEÑA:

Ingresar

Registrarse ahora Recuperar Contraseña



Al ingresar le cargara el siguiente Perfil

Grupo: MICOOPE. Empresa: MICOOPE.

ESTRUCTURA Y CATÁLOGOS EVALUACIONES TALENTO VACANTES SEGURIDAD

Usuario: Quezada Zamora Ana Patricia [Cerrar Sesión](#)

Bienvenido

Es necesario que complete toda la información solicitada incluyendo escolaridad, experiencia laboral, etc. Si usted no ha actualizado o completado esta información, por favor ingrese en la sección "Talento" a la opción "Mis datos generales", a continuación seleccione con un clic el botón "Actualizar" y complete los campos requeridos.

Nombre: Quezada Zamora Ana Patricia

Correo: pquezada@cooperativaupa.com

Perfil: RRHH Cooperativas F.2

DERECHOS RESERVADOS Armstrong Intellectual Capital Solutions 2011 Versión: 3.1.2-30-B

Le cargara una nueva pantalla de las vacantes existentes de todo el sistema, usted deberá aplicar a la que se le indique. En este ejemplo se indico al candidato que aplicara a la plaza de Asesor de Captaciones- UPA, al identificar la plaza a la que aplicara, le debe de dar click en el cuadrado del lado izquierdo y se le marcara automáticamente con un check y luego darle click en la opción aplicar que esta hasta debajo de la misma pantalla.

Grupo: MICOOPE. Empresa: MICOOPE.

ESTRUCTURA Y CATÁLOGOS EVALUACIONES TALENTO VACANTES SEGURIDAD

Usuario: Quezada Zamora Ana Patricia [Cerrar Sesión](#)

Consulta de vacantes

No.	Postular	Vacante
1.	<input type="checkbox"/>	Analista de Créditos - Cooperativa COOTECU, B.L.
2.	<input type="checkbox"/>	Analista de Microcréditos - COOTECU, B.L.
3.	<input type="checkbox"/>	Promotor de Negocios - COOTECU, B.L.
4.	<input type="checkbox"/>	Administrador de Sistemas - Central LA ENCARNACIÓN
5.	<input type="checkbox"/>	Anfitriona Ag. Zona 4-Guadalupeana
6.	<input checked="" type="checkbox"/>	Asesor de At. al Socio - Sipacapa y Rio ACREDICOM
7.	<input checked="" type="checkbox"/>	Asesor de Captaciones - UPA
8.	<input type="checkbox"/>	Asesor de Crédito Agrícola COTONEB
9.	<input type="checkbox"/>	Asesor de Crédito Vivienda - Ag. Barberena TONANTEL
10.	<input type="checkbox"/>	Asesor de Crédito Vivienda - Agn. Central TONANTEL
11.	<input type="checkbox"/>	Asesor de Crédito Vivienda - Catocha TONANTEL
12.	<input type="checkbox"/>	Asesor de Crédito Vivienda - Chiquimul TONANTEL
13.	<input type="checkbox"/>	Asesor de Crédito Vivienda - Mataquescun TONANTEL
14.	<input type="checkbox"/>	Asesor de Crédito Vivienda - Sn. Jose Pinula TONANTEL
15.	<input type="checkbox"/>	Asesor de Crédito y Cobro - Ag. Chiquim. TONANTEL
16.	<input type="checkbox"/>	Asesor de Crédito y Cobro - Agn. Catocha TONANTEL

Luego de darle aplicar, le aparecerá el siguiente mensaje en la misma pantalla, dar click en aceptar y seguir las instrucciones del mensaje.

MICOOPE
COOPERATIVAS FEDERADAS DE AHORRO Y CRÉDITO

SISTEMA DE EVALUACIÓN

Grupo: MICOOPE. Empresa: MICOOPE.

ESTRUCTURA Y CATÁLOGOS EVALUACIONES TALENTO VACANTES SEGURIDAD

Usuario: Quezada Zamora Ana Patricia [Cerrar Sesión](#)

Consulta de vacantes

No.	Postular
1.	<input type="checkbox"/> Analista
2.	<input type="checkbox"/> Analista
3.	<input type="checkbox"/> Promoto
4.	<input type="checkbox"/> Adminis
5.	<input type="checkbox"/> Anfitriona Ag. Zona 4-Atzacamalpana
6.	<input type="checkbox"/> Asesor de At. al Socio - Sipacapa y Rio ACREDICOM
7.	<input checked="" type="checkbox"/> Asesor de Captaciones - UPA

Mensaje de la página 200.35.181.164: Gracias por su participación, para continuar con el proceso favor ingresar al menú "Evaluaciones" y resolver las pruebas asignadas.

Aceptar

Luego de dar aceptar en el mensaje, dar click en el menú evaluaciones y click en resolver evaluaciones.

MICOOPE
COOPERATIVAS FEDERADAS DE AHORRO Y CRÉDITO

SISTEMA DE EVALUACIÓN

Grupo: MICOOPE. Empresa: MICOOPE.

ESTRUCTURA Y CATÁLOGOS **EVALUACIONES** TALENTO VACANTES SEGURIDAD

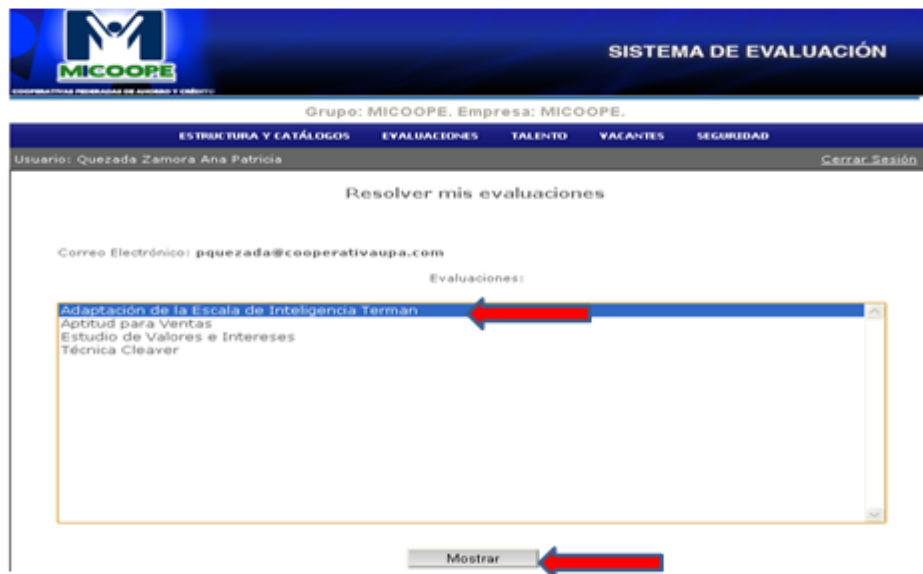
Usuario: Quezada Zamora Ana Patricia [Cerrar Sesión](#)

Asignación de evaluaciones
Aplicador de evaluaciones
Captura manual
Ver resultados
Mis resultados
PDF global de evaluaciones

No.	Postular
1.	<input type="checkbox"/> Analista de Créditos -
2.	<input type="checkbox"/> Analista de Microcréditos - COOTECU B.L
3.	<input type="checkbox"/> Promotor de Negocios - COOTECU, B.L.
4.	<input type="checkbox"/> Administrador de Sistemas - Central LA ENCARNACIÓN
5.	<input type="checkbox"/> Anfitriona Ag. Zona 4-Guadalupeana
6.	<input type="checkbox"/> Asesor de At. al Socio - Sipacapa y Rio ACREDICOM
7.	<input checked="" type="checkbox"/> Asesor de Captaciones - UPA
8.	<input type="checkbox"/> Asesor de Crédito Agrícola COTONEB
9.	<input type="checkbox"/> Asesor de Crédito Vivienda - Ag. Barbarena TONANTEL
10.	<input type="checkbox"/> Asesor de Crédito Vivienda - Agen Central TONANTEL
11.	<input type="checkbox"/> Asesor de Crédito Vivienda - Catocha TONANTEL
12.	<input type="checkbox"/> Asesor de Crédito Vivienda - Chiquimulil TONANTEL
13.	<input type="checkbox"/> Asesor de Crédito Vivienda - Mataguacuin TONANTEL
14.	<input type="checkbox"/> Asesor de Crédito Vivienda-Sn Jose Pinula TONANTEL
15.	<input type="checkbox"/> Asesor de Crédito y Cobro - Ag. Chiquim. TONANTEL
16.	<input type="checkbox"/> Asesor de Crédito y Cobro - Ag. Catocha TONANTEL

Resolver mis evaluaciones

Al darle click en resolver evaluaciones, le aparecerá esta nueva pantalla que como en este caso ejemplo aparecen 4 pruebas, para poder aplicar a cada una de ellas primero debe marcarlas y luego darle en el botón aplicar o bien doble click encima de cada titulo, se puede ver que cuando ya se termino con las evaluaciones el cuadrito quedara en blanco.



Al darle click en los títulos ya tendría que desplegarle la introducción de cada prueba, deberá leerla detenidamente y luego debe iniciar a contestar las preguntas.

¡¡Gracias por aplicar a las pruebas de UPA es MICOOPE!!
cualquier duda llamar al número 77205757 Departamento de RRHH.

4. PRUEBAS PSICMETRICAS

SISTEMA DE EVALUACIÓN

Nombre Completo:	Pedro Raúl Benito Cano	Folio:	64145
Correo Electrónico:	engelfire2@gmail.com	Realizado:	16/02/2012
Edad:	30	Impreso:	23/09/2015

Licencia:	si	Tipo licencia:	C
-----------	----	----------------	---

Potencial Intelectual y de Aprendizaje

Nivel Escolar	Calificación	CI
	0-3	Deficiente
	4-16	Inferior al término medio
Bachillerato y estudiante profesionista	17-30	Término medio
	31-34	Superior al término medio
	35-39	Superior
	Mayor a 40	Muy superior

Información	
Calificación:	33
CI:	Superior al término medio
Aciertos:	33

Información Adicional	
Escolaridad:	Bachillerato y estudiante profesionalista
Formulario:	Formulario A

Introducción

El examen de Potencial Intelectual y de Aprendizaje provee una estimación muy precisa de la inteligencia; es una medición de la "g general", la cual es una condición de la mente que determina la capacidad de lograr un aprendizaje eficaz, la resolución eficiente y precisa de problemas y la claridad en la comunicación.

Potencial de Trabajo

Es capaz de recopilar información, analizarla y tomar decisiones seleccionando entre un número limitado de opciones. Tiene el potencial para llevar a cabo responsabilidades de un nivel administrativo.

Potencial de Educación

Tiene el potencial intelectual idóneo para la estructura educativa universitaria. Aprende mucho por sí mismo (tareas de lectura y estudios independientes).

Potencial de Capacitación

Su capacitación se optimiza con una combinación de material didáctico (impreso, o en línea, mapas mentales, etc.) y experiencia obtenida en la práctica.

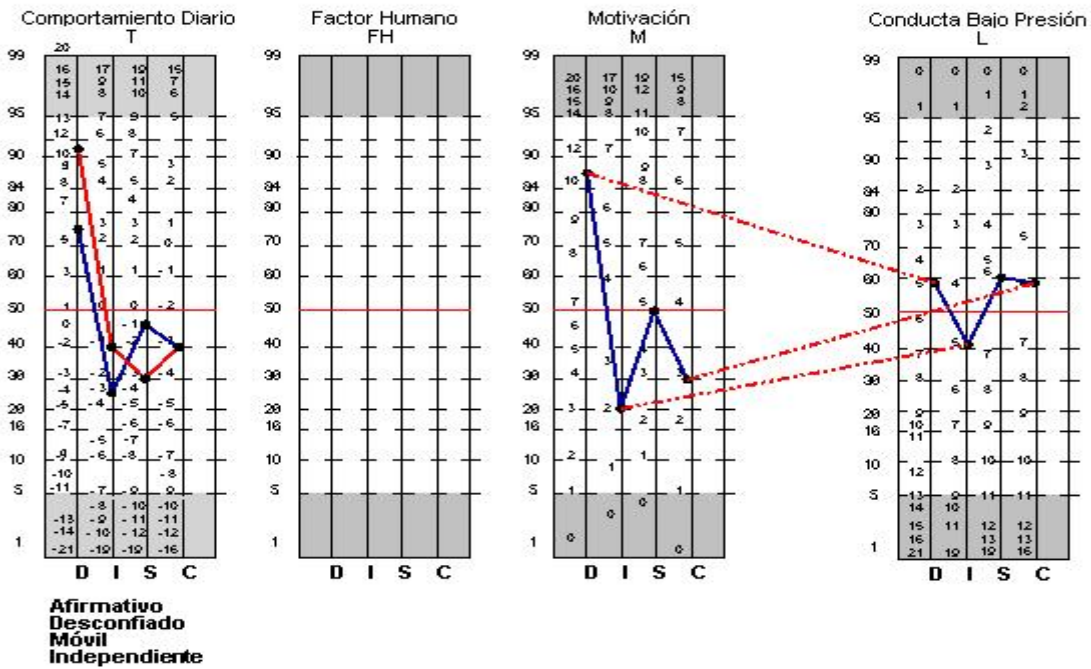
"La calificación obtenida en un examen sin límite de tiempo es aproximadamente 6 puntos mayor que la obtenida en un examen con límite de tiempo."

DERECHOS RESERVADOS Armstrong Intellectual Capital Solutions 2011

Nombre Completo:	Pedro Raúl Benito Cano	Folio:	64146
Correo Electrónico:	engelfire2@gmail.com	Realizado:	16/02/2012
Edad:	29	Impreso:	23/09/2015
Licencia:	si	Tipo licencia:	C

Técnica Cleaver

Factor Humano:



	M	L	T
D Dominio	11	5	6
I Influencia	2	5	-3
S Constancia	5	6	-1
C Apego	3	6	-3
Factor Humano	Ninguno fue seleccionado		
Perfil Comparativo	DESARROLLADOR Características: Iniciador Agresivo-Analítico Desarrolla ideas nuevas y utiles		

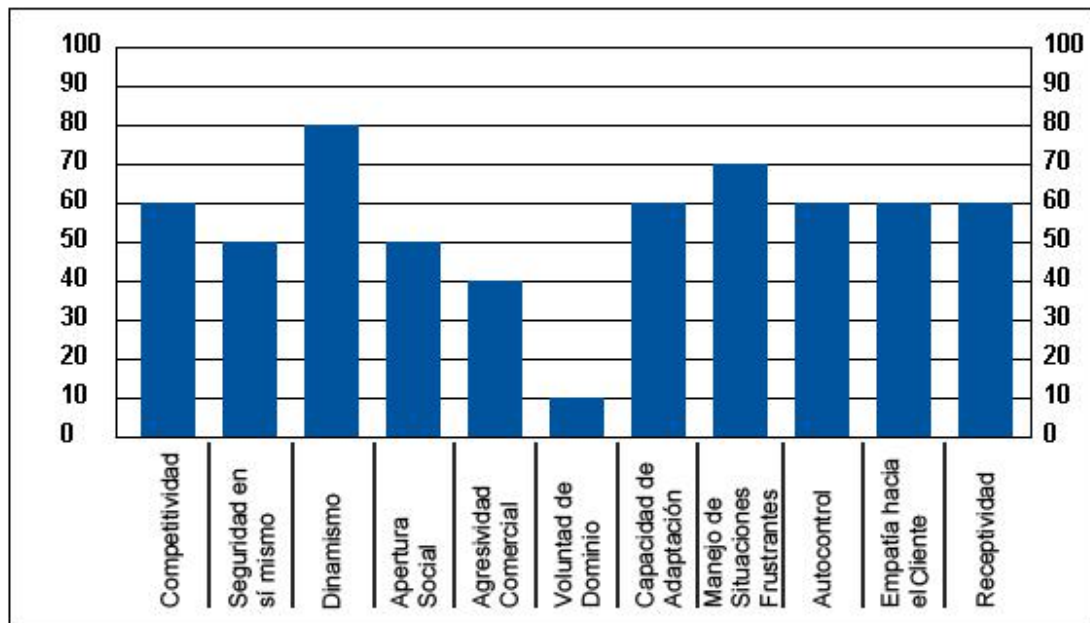


Nombre Completo:	Pedro Raúl Benito Cano	Folio:	64144
Correo Electrónico:	engelfire2@gmail.com	Realizado:	16/02/2012
Edad:	29	Impreso:	23/09/2015
Licencia:	si	Tipo licencia:	C

Aptitud para Ventas

Escala	Puntuación
Competitividad	60
Seguridad en sí Mismo	50
Dinamismo	80
Apertura Social	50
Agresividad Comercial	40
Voluntad de Dominio	10
Capacidad de Adaptación	60
Manejo de Situaciones Frustrantes	70
Autocontrol	60
Empatía hacia el Cliente	60
Receptividad	60

Aptitud General Para Ventas
50



5. CARTA DE BIENVENIDA

Lugar y fecha

Nombre del Colaborador(a)

Puesto

Cooperativa UPA R.L.

Respetable Colaborador(a):

Reciba un cordial saludo en nombre del personal Ejecutivo de Cooperativa UPA R.L., con el deseo porque cada una de sus actividades sea un éxito.

Por este medio y en nombre de nuestra Institución Cooperativa deseamos darle una cordial bienvenida a nuestra familia y así mismo informarle lo siguiente.

- El nombre de su puesto es (nombre del puesto) bajo la dirección de su Jefe inmediato (nombre del Jefe), puesto del Jefe inmediato y agencia.
- El período de prueba antes de confirmar su puesto es de (fecha de ingreso) a (fecha dos meses después del ingreso).
- Su salario base inicial es de Q. con los descuentos de Ley, más Q. 250.00 de bonificación de Ley. El Pago de su salario se realiza quincenalmente.
- El horario de trabajo es (de acuerdo al punto de servicio de puesto).
- El uniforme (descripción del uniforme de colaborador(a)).

En Cooperativa UPA RL creemos y comulgamos con principios y valores como la Cooperación, Honestidad, Empatía, Liderazgo, Efectividad y cordialidad que rigen nuestra conducta como colaboradores, invitándole a que sea participe de esta filosofía de vida para llevar a realidad nuestra promesa básica que es **USTED Y LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO ES LO MÁS IMPORTANTE PARA NOSOTROS.**

Esperando que su permanencia en Cooperativa UPA R.L .sea beneficiosa mutuamente, me es grato suscribirme de usted.

Cooperativamente,

F _____
Nombre del Jefe de Recursos Humanos
Jefe de Recursos Humanos
Cooperativa UPA R.L.

6. CARTA DE CONFIRMACIÓN DE PUESTO

Lugar y fecha

Estimad(o) a
Nombre del Colaborador(a)
Puesto
Cooperativa UPA R.L.

Distinguido (a):

Respetuosamente me dirijo a usted para saludarle e informarle que gracias al buen desempeño en sus labores, que iniciaron el 26 de enero del 2015 me permito informarle que su período de prueba que finalizó el 26 de marzo del 2015, ha sido aprobado satisfactoriamente.

Por lo que le informo que su contratación puesto ha sido confirmada.

La exhorto a practicar diariamente los valores de nuestra COOPERATIVA UPA R.L. que son la COOPERACIÓN, HONESTIDAD, EMPATIA, LIDERAZGO Y EFICIENCIA, logrando con ellos un hábito en la excelencia tanto en su vida profesional como personal, solicitándole que siga con ese mismo ahínco en sus actividades, para alcanzar los objetivos propuestos por la administración.

Cooperativamente,

F: _____
Nombre del Jefe de Recursos Humanos
Jefe de Recursos Humanos
Cooperativa UPA R.L.

