



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

TEMA: “El reclutamiento, la selección de personal y el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda.”

AUTORA: Gloria Maria Quinatoa Agualongo

TUTOR: Ing. MBA. Vinicio Mejía V.

AMBATO – ECUADOR

Noviembre 2014



Ing. MBA Vinicio Mejía V.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por tanto autorizo la presentación de esta tesis, la misma que responde a las normas establecidas en el reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato 28 de Agosto del 2014

Ing. MBA. Vinicio Mejía V.

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Gloria María Quinatoa Agualongo manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

.....
Gloria María Quinatoa Agualongo

C.I. 1803614401

AUTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de ésta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de ésta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

.....
Gloria María Quinatoa Agualongo

C.I. 1803614401

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Miembros del Tribunal aprueban la presente Tesis de Grado, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.-

ING. MBA RAUL VILLALBA

f.-

ING. MBA. FABRICIO RIOS

Ambato, 11 de Noviembre del 2014

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación va dedicado primero a Dios por bendecirme, llenarme de bendiciones todos los días, a mi esposo y a mis padres por el apoyo incondicional que me brindaron en los momentos difíciles.

En especial al amor de mi vida Francisco y Yajaira mi hija, quién ha estado, siempre a mi lado apoyándome en todo momento.

A mis queridos hermanos, no solo por su apoyo incondicional en la elaboración de este Trabajo sino, a lo largo de los problemas de mi vida, en mi superación como persona y como profesional. “Gracias a mi esposo, mamita, papá y hermanitos queridos”

A todos mis, amigas, amigos, familiares quienes estuvieron siempre presentes de una u otra forma en los momentos que más los necesite.

Autora

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administrativas y en especial al Ing. Cesar Guerrero, por su acertada dirección para culminar con éxito la presente investigación.

Es también necesario brindar un agradecimiento al Ing. Elías Pacari Gerente de la Cooperativa de ahorro y crédito “Acción Tungurahua Ltda.”, ya que por medio de su apoyo he podido elaborar esta investigación.

Autora

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁG.
Portada	i
Página de aprobación por el Director de Tesis	ii
Página de autoría de la Tesis	iii
Derecho de Autor	iv
Página de aprobación del tribunal de grado	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice	viii
Índice de cuadros	xi
Índice de tablas	xii
Índice de gráficos	xiii
Resumen ejecutivo	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I	
1. El problema	2
1.1 Tema de investigación	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización	3
1.2.2 Análisis Crítico	4
1.2.3 Prognosis	5
1.2.4 Formulación del problema	5
1.2.5 Preguntas directrices	5
1.2.5 Delimitación del problema	6
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7

CAPÍTULO II

2. Marco teórico	8
2.1 Antecedentes Investigativos	8
2.2 Fundamentación Filosófica	10
2.3. Fundamentación Legal	10
2.4 Categorías Fundamentales	12
2.4 Definición de categorías	14
2.5. Hipótesis	30
2.6 Variables	30

CAPÍTULO III

3. Metodología	31
3.1. Enfoque de la Investigación	31
3.2 Modalidad de la Investigación	32
3.3. Tipo de Investigación	32
3.4. Población y Muestra	33
3.5.Operacionalización de Variables	34
3.6 Recolección de la Información	36
3.7. Procesamiento y Análisis de la Información	37

CAPÍTULO IV

4. Análisis e Interpretación de Resultados	38
4.1 Análisis de Resultados	38
4.2 Interpretación de Datos	38
4.3 Verificación de La Hipótesis	49

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones	54
5.1 Conclusiones	54
5.2. Recomendaciones	56

CAPÍTULO VI

6. Propuesta	58
6.1 Datos Informativos	58
6.2 Antecedentes de la Propuesta	59

6.3 Justificación	59
6.4. Objetivos	60
6.5 Análisis de Factibilidad	61
6.6 Fundamentación Científico Técnica	62
6.7 Modelo Operativo	83
6.8 Administración de la propuesta	109
6.9 Plan de monitoreo	111
BIBLIOGRAFÍA	113
ANEXOS	114
Anexo 1 Croquis	115
Anexo 2 Encuesta al personal de la empresa	116
Anexo 4 Arbol del Problema	118
Anexo 5 Fotografías de la empresas	119

ÍNDICE DE CUADROS

	PÁG.
Cuadro Nro. 1 Reclutamiento interno y externo	17
Cuadro Nro. 2 Composición el Universo	33
Cuadro Nro. 3 Contextualización	34
Cuadro Nro. 4 Técnicas e Instrumentos	36
Cuadro Nro. 5 Presupuesto	110
Cuadro Nro. 6 Cronograma de Actividades	111
Cuadro Nro. 7 Evaluación de la Propuesta	112

INDICE DE TABLAS

		PÁG.
Tabla Nro. 1	Tiempo de Trabajo en la Cooperativa	39
Tabla Nro. 2	Procedimiento para reclutamiento y Selección de personal	40
Tabla Nro. 3	Fuentes de Reclutamiento	41
Tabla Nro. 4	Plantilla de solicitud de empleo	42
Tabla Nro. 5	Pruebas de reclutamiento y selección de personal	32
Tabla Nro. 6	Número de entrevistas realizadas	44
Tabla Nro. 7	Personal Entrenado y especializado para la contatación del personal	45
Tabla Nro. 8	Manual de Procedimientos	46
Tabla Nro. 9	Supervisión de actividades	47
Tabla Nro. 10	Evaluación del Desempeño	48
Tabla Nro. 11	Tabla de frecuencias observadas	51
Tabla Nro. 12	Cálculo de la frecuencia esperada	51
Tabla Nro. 13	Tabla de cálculo de Ji Cuadrado	52

INDICE DE GRÁFICOS

		PÁG.
Gráfico Nro. 1	Subordinación Variable Independiente	12
Gráfico Nro. 2	Subordinación variable Dependiente	13
Gráfico Nro. 3	Selección de Personal	18
Gráfico Nro. 4	Tiempo de Trabajo en la Cooperativa	39
Gráfico Nro. 5	Procedimiento para reclutamiento y Selección de personal	40
Gráfico Nro. 6	Fuentes de Reclutamiento	41
Gráfico Nro. 7	Plantilla de solicitud de empleo	42
Gráfico Nro. 8	Pruebas de reclutamiento y selección de personal	32
Gráfico Nro. 9	Número de entrevistas realizadas	44
Gráfico Nro. 10	Personal Entrenado para contatación del personal	45
Gráfico Nro. 11	Manual de Procedimientos	46
Gráfico Nro. 12	Supervisión de actividades	47
Gráfico Nro. 13	Evaluación del Desempeño	48
Gráfico Nro. 14	Proceso de reclutamiento de personal	66
Gráfico Nro. 15	Proceso de selección de personal	75
Gráfico Nro. 16	Modelo Operativo	86
Gráfico Nro. 17	Organigrama Estructural	109

RESUMEN EJECUTIVO

La Cooperativa Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., forma parte del Sistema Cooperativo de la Provincia de Tungurahua, brindando servicios financieros en distintos segmentos de mercados que no han sido atendidos como son: a los comerciantes de plazas, mercados y sector artesanal que tienen la necesidad de capital para implementar su actividad económica.

Siendo que la calidad y capacidad del personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., es el que le permitirá alcanzar los objetivos y las metas que la empresa se propone, es el interés de este estudio.

La metodología aplicada estuvo basada en el diseño de encuestas que arrojaron como resultado que la Cooperativa, no tenía un procedimiento adecuado para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Por lo tanto se diseña una metodología plasmada en un manual de reclutamiento y selección de personal, que le permita a la Institución, un correcto proceso de reclutamiento: como es establecer las fuentes internas y externas de donde recabar al personal que ingresará a las filas de la Cooperativa y también la correcta selección, contar con formularios y baterías, que admitan alcanzar la productividad para la empresa. Hasta llegar a una evaluación del desempeño de personal para verificar en la práctica la idoneidad de las personas que optan por el cargo y si el proceso tuvo o no el éxito deseado, es lo que se pretende alcanzar en este trabajo de investigación.

PALABRAS CLAVE:

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

INTRODUCCIÓN

El proceso de reclutamiento y selección de personal le permite a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua, definir en primer lugar las fuentes más adecuadas para el reclutamiento y las técnicas para que la selección admita en la práctica la idoneidad de las personas que optan por el cargo.

En esta investigación se plantea los siguientes capítulos:

El primer capítulo presenta un análisis general de la Empresa en estudio y se plantea el problema a resolver, contextualización, análisis crítico, justificación y los objetivos de la investigación.

Segundo capítulo se redacta el marco teórico, partiendo de la búsqueda de antecedentes previos a la investigación, fundamentación filosófica, legal, categorías fundamentales.

Tercer capítulo, Marco Metodológico, expone los tipos de investigación y la operacionalización de variables.

Cuarto capítulo, Análisis y procesamiento de la información, se presenta el resultado de las encuestas realizadas a los Empleados de la Institución.

Capítulo quinto, se plantea conclusiones y recomendaciones

Capítulo Sexto. Se formula la propuesta más apropiada para mejorar los procesos y reducir el nivel de desperdicio de recursos que se da en la empresa en estudio.

CAPITULO I

EL PROBLEMA.

1.1 Tema de investigación

El reclutamiento, la selección de personal y el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda.

1.2 Planteamiento del problema

El proceso de reclutamiento y selección de personal origina un bajo nivel del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda.

1.2.1 Contextualización

El cooperativismo de Ahorro y Crédito en el Ecuador se originó con la primera caja de ahorro que se fundó en el país, fue en la ciudad de Guayaquil por obra de la sociedad de Artesanos Amantes del Progreso, organización gremial constituida en 1897.

La función de las cooperativas de Ahorro y Crédito no puede desligarse totalmente de las actividades de las demás instituciones financieras ya que estas tienen el papel de captación (depósitos) y canalización (créditos) de recursos financieros para poder de esta forma evidenciar su verdadero alcance e incidencia en el sistema crediticio ecuatoriano.

Las Cooperativas, son asociaciones que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades de beneficio social, a través de una empresa manejada en común, formada con la aportación económica e intelectual de sus socios.

El funcionamiento máximo de las cooperativas, dependerá de que cada posición que exista dentro de la misma, esté ocupada por la persona mejor calificada para desempeñarla; pero esta óptima situación tendrá dificultad en lograrse si no se parte en primer lugar, con un proceso de selección de personal que logre al mayor número de personas idóneas a fin de ser sometidas a la prueba de selección establecida, con el objetivo de encontrar el más adecuado según los requisitos del puesto de trabajo.

En la provincia de Tungurahua es evidente que el proceso de reclutamiento y selección de personal es la primera fase que se realiza para solicitar nuevo personal para la organización con la finalidad de revisar los requisitos exigidos por el cargo para ocupar una vacante.

Este proceso permite ubicar al trabajador en el desempeño de su puesto, además desarrollar habilidades, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y útil a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera a los propósitos de la organización.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., el proceso es poco técnico arrojando como resultado un personal que no cumple con sus responsabilidades y funciones del cargo.

1.2.2 Análisis crítico

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda. en un proceso de reclutamiento y selección del personal potencialmente competente para aportar valor a la empresa, debería reunir requisitos que no han sido cubiertos en la Institución, debido a la inexperiencia en la elaboración de un procedimiento para reclutar a personal idóneo, originando costos altos y pérdidas económicas para la empresa, debido a la mala calidad del trabajo realizado, actitud negativa por parte de los empleados, clientes insatisfechos por la mala atención, inestabilidad laboral, ausentismo, depresión, estrés laboral entre otras.

Los Directivos de la Cooperativa deben considerar a los empleados como el recurso más valioso para la Institución por lo que deben aprovechar las aptitudes y actitudes del personal con alto conocimiento, habilidades y destrezas que existe en el mercado laboral para que a través de un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal procurar para la Institución el personal más preparado para el buen desempeño laboral.

La Cooperativa requiere además la “persona indicada para un puesto indicado” el hecho de que el personal no disponga de los conocimientos necesarios para dar solución a los requerimientos para cada puesto de trabajo y alcanzar un buen desempeño laboral ya que un deficiente proceso de reclutamiento y selección de personal origina además que la calidad en el servicio se deteriore convirtiéndose en la principal causa para la pérdida de clientes.

1.2.3 Prognosis

El reclutamiento y selección forman parte del proceso de provisión de personal. Por tanto es una actividad de divulgación, de llamada, de incremento a la entrada de personal.

De no cumplir con estos conceptos la Cooperativa puede contratar personal no calificado, acarreando serios inconvenientes como un mal servicio al cliente, incumplimiento de actividades, retrasos de los procesos de la Cooperativa y por lo tanto pérdida de confiabilidad de sus clientes.

1.2.4 Formulación de problema

¿Cómo incide el proceso de reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda?

1.2.5 Interrogantes

¿Qué proceso se aplican actualmente para el reclutamiento y selección del personal? .

¿Qué técnicas se deben aplicar para incrementar el desempeño laboral. ?

¿Qué proceso se requiere para un adecuado Reclutamiento y Selección de Personal y mejorar el nivel de Desempeño Laboral?

1.2.6 Delimitación del problema

Límite del contenido:

Campo: Administración de Recursos Humanos

Área: Subsistemas de la Administración del Recurso Humano

Aspecto: Reclutamiento y Selección de Personal

Límite espacial: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda. ubicada en la calle Montalvo 07-94 y Avda. 12 de Noviembre.

Límite temporal: 06 de Junio al 06 de Octubre del 2014

1.3 Justificación

El problema investigado permitió conocer la importancia del reclutamiento y la selección de personal pues este subsistema de la Administración de Recursos Humanos, permite tener la preparación necesaria para asignar a las personas adecuadas para un puesto de trabajo logrando con ello disminuir el índice de rotación de personal, contratar a personal que se sienta competente para realizar las actividades encomendadas y al mismo tiempo comprometidas con la Institución a la cual se pertenece.

Los resultados alcanzados permitirán que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., implemente herramientas administrativas, como son políticas y manuales de Reclutamiento y Selección de Personal y técnicas e instrumentos como: test psicológicos, entrevistas de trabajo, pruebas de capacidad intelectual, que garantizarán el ingreso de personas con las competencias necesarias para formar parte de la nómina de personal en la Institución.

Existe un interés personal por parte del investigador a desarrollar este trabajo pues al formar parte de la Cooperativa, el adquirir un conocimiento profundo del tema le permitirá desarrollarse profesionalmente en este campo.

La investigación es realizable pues existe información tanto primaria como secundaria para su desarrollo, se cuenta con asesoría de profesores expertos en el tema y el apoyo y participación de los beneficiarios como son directivos de la Institución y el personal administrativo que en ella labora.

1.4 Objetivo

1.4.1 General

Investigar el proceso de reclutamiento y selección del personal y su nivel del desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua.

1.4.2 Específicos

Analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal que se maneja en la Institución.

Identificar las técnicas de reclutamiento y selección de personal para elevar el nivel del desempeño laboral.

Elaborar un manual de proceso para el Reclutamiento y Selección de Personal y mejorar el nivel de Desempeño Laboral.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO.

2.1 Antecedente investigativo

Se revisaron tesis de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas, las mismas que permitieron obtener información secundaria como apoyo para la presente investigación.

HERRERA F., (2011) “Evaluación del desempeño del personal en el área de producción y su incidencia en la productividad de la empresa Carrocerías Cepeda Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato”.

Objetivo General

- Determinar los niveles de deficiencia del personal en el área de producción a través de una evaluación del desempeño para incrementar la productividad en la empresa “Carrocerías Cepeda” Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato

Conclusión: Con el objetivo de incrementar la productividad en el departamento de Producción de Carrocerías Cepeda se proyecta a implementar un plan para la evaluación del desempeño basado en indicadores como la eficiencia y eficacia en la realización de las tareas asignadas a cada uno de los obreros en ella laboran.

TOBAR M. (2011) “El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal y su incidencia en el Desarrollo Organizacional en la Empresa Eléctrica Cotopaxi S. A.”

Objetivo General

- Indagar un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal a través de disposiciones de la moderna gestión de Recursos Humanos, para mejorar el Desarrollo Organizacional existente en ELEPCO S.A.

Conclusión: Con el fin modernizar y actualizar la gestión de los Recursos Humanos en la empresa ELEPCO S.A. se aspira diseñar un manual de Reclutamiento y Selección de Personal que proyecte un clima laboral de calidad para mejorar el desarrollo organizacional en la empresa.

MANTILLA M. (2012) “La administración del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de Molinos Miraflores S.A.”

Objetivo General

- Desarrollar herramientas administrativas basándose en los subsistemas de talento humano, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de “MOLINOS MIRAFLORES S. A.”, de la ciudad de Ambato.

Conclusión: La empresa Molinos Miraflores S. A., recurre a fuentes externas para reclutar a su personal, dejando de lado tanto los ascensos como el traslado de personal en la cobertura de las nuevas vacantes, utiliza la prensa escrita como medio ideal para la convocatoria de la mayor parte de aspirantes y muy pocas veces se considera la base de datos de reclutamientos anteriores.

Con el fin de elevar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Molinos Miraflores, se realiza un estudio de los subsistemas del Talento Humano, como son reclutamiento, selección, inducción y capacitación al mismo tiempo de diseñar estrategias de gestión del Talento Humano para mejorar el clima laboral.

2.2 Fundamentación filosófica

La investigación se sustenta bajo los criterios del paradigma crítico-propositivo ya que se busca la participación activa del investigador y los involucrados, para generar transformaciones positivas en la Institución.

Este paradigma permitió explicar la problemática planteada para obtener los resultados de la investigación en relación a los objetivos hacia el conocimiento real del análisis sobre un adecuado reclutamiento y selección del personal para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda.

2.3 Fundamentación legal

La ejecución de la presente investigación se fundamenta en la Constitución Política del Ecuador, Código de Trabajo y la Ley de Economía Popular y Solidaria. existencia

CONSTITUCIÓN POLÍTICA

Art. 35.- El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia.

CÓDIGO DE TRABAJO

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.-El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie

estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.-Establece un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes.

LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.

Art. 2. Son formas de organización de la economía popular y solidaria y por tanto se sujetan a la presente ley, las siguientes:

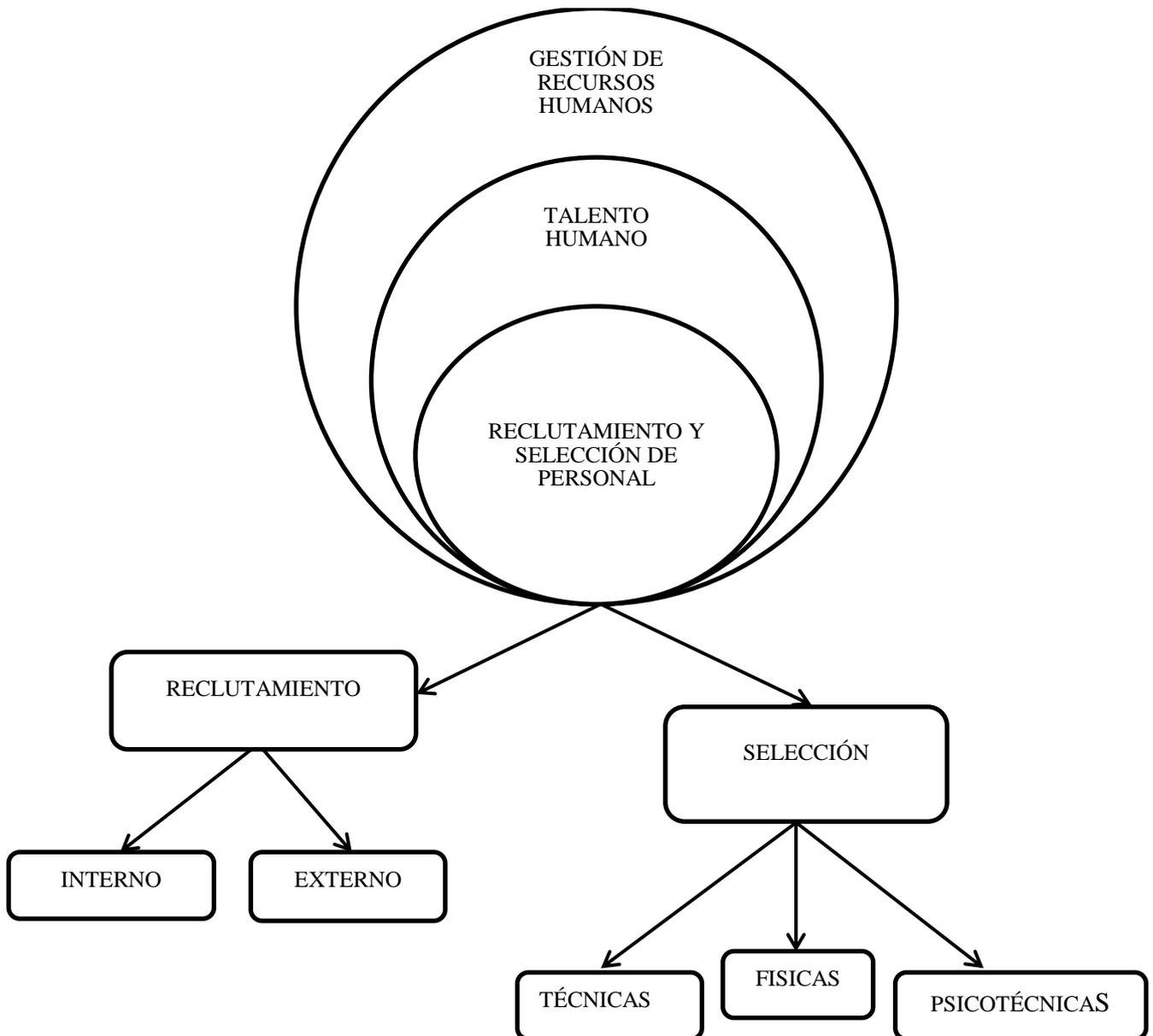
b) Las organizaciones constituidas por familias, grupos humanos o pequeñas comunidades fundadas en identidades étnicas, culturales y territoriales, urbanas o rurales, dedicadas la producción de bienes o de servicios, orientados a satisfacer sus necesidad de consumo y reproducir las condiciones de su entorno próximo, tales como, los comedores populares, las organizaciones de turismo comunitario, las comunidades campesinas, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias, entre otras que constituyen el Sector Comunitario.

d) Las organizaciones cooperativas de todas las clases y actividades económicas, que constituyen el Sector Cooperativista

2.4 Categorías Fundamentales

Gráfico No. 1

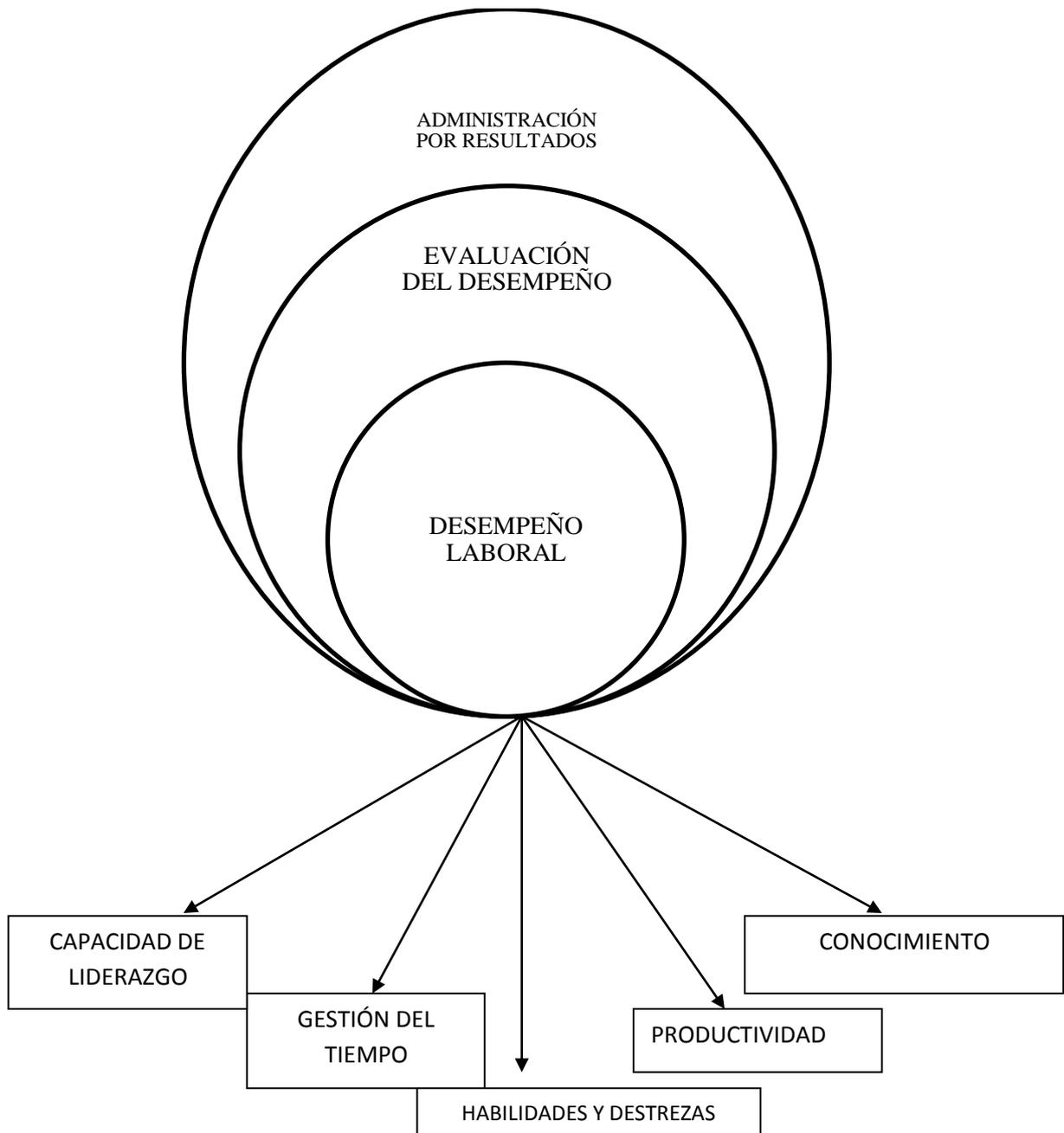
Súpraordenación y Subordinación de la Variable Independiente



Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

Gráfico No. 2

Súpraordinación y Subordinación de la Variable Dependiente



Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

2.4.1 Fundamentación Teórica

Administración del Recurso Humano

Según WERTHER, D. (2004). La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Según CHIAVENATO, I. (2009). La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

Según ALLES (2006). La administración de recursos humanos hace al manejo integral del capital humano, a su gobierno.

Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados
- Mantener la relación legal/ contractual: llevar los legados, pagar los salario, etc.
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.
- Desarrollar sus carreras/ evaluar sus desempeño.
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
- Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- Despedir empleados

La Administración del Talento Humano implica la ejecución de la gestión de las personas dentro de la organización, esto es: reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.

Talento Humano

ALLES, M. (2009), indica que el talento es necesario para un desempeño superior en un determinado puesto de trabajo y será considerado como una combinación de conceptos: conocimientos, competencias, valores y experiencia, mezcla adecuada de estos elementos permitirá a una persona en particular ser considerada con talento.

Por tanto, el talento, según la real academia española de la lengua, refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Por lo tanto la definición de talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.

La gestión del talento humano es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo.

“La Gestión del Talento” define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo.

Según la organización o la época han existido diferentes tipos de talentos. Por ejemplo, existe el talento comercial, el talento directivo, el talento de líder, talento técnico, talento administrativo y así dependiendo de sus funciones, objetivos y aporte de valor a la organización. Se destaca un tipo diferente de talento: el innovador y emprendedor. Se trata de una clasificación transversal, ya que cualquier profesional desde su rol puede innovar. Este tipo de profesionales son, añade, “los que más valor añadido aportan en la empresa”.

<http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>

Reclutamiento y Selección de Personal

Reclutamiento

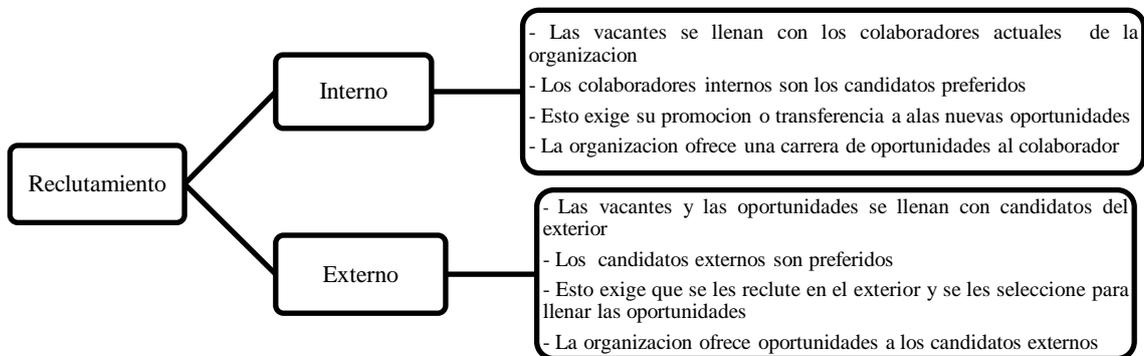
Según CHIAVENATO (2009). El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Según VIGIL, J. (2008) Reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Según UCH, (2002). Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Cuadro No. 1

Reclutamiento interno y externo



Fuente: Chiavenato, I. (2009).

Selección

Para MUÑÍZ, R. (2001) La selección de personal es una actividad que cada vez adquiere mayor protagonismo. La experiencia ha demostrado que es necesario llevarla a cabo de la forma más profesional para optimizar los recursos humanos de la empresa y la gestión del talento. Una buena selección obtiene unos resultados importantes y rentables, pensemos en las dificultades, legales, humanas y socio laborales que existen al despedir a un trabajador, de ahí la importancia que tiene el proceso de selección. Además éste se acentúa en el área comercial, ya que existen verdaderas dificultades a la hora de hallar buenos vendedores.

Según BACHENHEIMER H. (2001). Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

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

CHIAVENATO, (2009) manifiesta que: La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.

Gráfico No.3
Selección del personal



Fuente: <http://rhtalentohumano.blogspot.com/p/seleccion-de-personal.html>

Proceso de selección

1. Análisis de necesidades: Las razones por las que una empresa desea iniciar un proceso de selección pueden ser diversas: se pretende cubrir un puesto de nueva creación, sustituir a un trabajador que se jubila, iniciar una nueva actividad, reemplazar un puesto que ha quedado vacante, etc.

2. Cuestionario de solicitud: Mediante este procedimiento se conoce el interés que tiene el solicitante de obtener el empleo y contiene la información suficiente para realizar la entrevista inicial.

3. Entrevista inicial: Evalúa rápidamente que tan aceptable es el candidato para obtener el empleo. Para esta entrevista existen una serie de puntos que deben ser tomados en cuenta:

Antes de comenzar se deben determinar las preguntas que se le hará al solicitante.

Realizar la entrevista en un ambiente tranquilo.

Dedicarle toda la atención posible al aspirante.

Observar detenidamente la forma en que habla y se comporta el entrevistado.

4. Pruebas: Las pruebas son pruebas muy sencillas que se encargan de evaluar, de una manera muy general, las capacidades y aptitudes que tienen los candidatos a los puestos vacantes.

5. Investigación de antecedentes y verificación de referencias: Con este procedimiento lo que se pretende hacer es comprobar la veracidad de la información que es proporcionada en cuestionario de solicitud y en la entrevista.

6. Entrevistas a fondo para la selección: Generalmente, es realizada por una persona que se encargue de todas las áreas; son una forma de comprobar la autenticidad de la información suministrada por el candidato, ya que las preguntas del entrevistador están basadas en el currículum o en la solicitud de empleo que le fue proporcionada.

7. Examen físico: El examen físico es todo un conjunto de evaluaciones físicas que proporcionan los resultados sobre el estado de salud en el que se encuentra el aspirante al empleo vacante.

8. Oferta de empleo: Si el candidato ha aprobado todas las pruebas y exámenes a las que ha sido sometido, y si la empresa muestra interés de contratarlo, le envía

directamente una oferta de trabajo, en donde la empresa demuestra el interés que tiene de contratarlo

Estás son todas las herramientas que se utilizan para atraer y hacer que las personas que tienen habilidades, aptitudes y aspiraciones para trabajar busquen el empleo más apropiado a las capacidades que tienen, e igualmente la empresa que lo necesite lo pueda contratar. El reclutamiento es el punto inicial y clave para el buen funcionamiento de cualquier actividad de la empresa.

<http://rhtalentohumano.blogspot.com/p/seleccion-de-personal.html>

Pruebas de selección de personal

En la fase de análisis y valoración de la información recibida, va a resultar decisiva la experiencia del seleccionador, porque un conjunto de pruebas y valoración tanto objetivas como subjetivas, determinarán la presentación de las candidaturas finales.

Los tipos de pruebas objetivas más usuales son:

Técnicas. Las profesionales que son específicas del puesto de trabajo a ocupar.

Físicas. Muestran si se poseen determinadas aptitudes y habilidades básicas y genéricas para el puesto de trabajo.

Psicotécnicas. Tratar de conocer a las personas

ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS

Para Porret, M. (2010) La Gestión por Resultados también denominada administración por objetivos o dirección por resultados, es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.

Es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo.

Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo.

Mediante la implementación de esta forma de gestión, se tiende a dotar a la Administración Pública y privada de un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes de cada uno de los organismos o entidades de los sectores productivos.

La gestión por resultados supone medir los resultados. Esta simple evidencia, sin embargo, la medición de los resultados es una de las cuestiones institucionales más complejas: para analizar la gestión operativa es preciso medir productos (muchas veces servicios intangibles), para analizar la gestión estratégica es necesario medir los resultados que estos productos generan y para quiénes y para analizar las políticas es preciso conocer los efectos e impactos que se logran sobre la sociedad. Para todo ello es preciso construir y aplicar indicadores válidos y legitimados, pues los indicadores son la visión compartida de la forma en que se logran los fines.

Los resultados deben lograrse dentro de un entorno de productividad en los cuales la eficiencia y la eficacia se combinen para asegurar una entidad altamente productiva, con un uso racional de los recursos, generadora de nuevos ingresos que aseguren la sostenibilidad organizacional y de valor agregado para el alumno, el empresariado, los miembros de la organización y el País.

Por gestión por resultados, comprende:

- La definición de resultados esperados realistas, basados en los análisis

apropiados;

- La identificación clara de los beneficiarios de programas y la elaboración

de programas que responden a sus necesidades;

- El seguimiento del progreso, a partir de los indicadores apropiados, en función de los resultados y recursos usados;
- La identificación y la gestión de los riesgos, teniendo en cuenta los resultados esperados y los recursos necesarios;
- El aumento de los conocimientos por medio de las lecciones aprendidas y la integración de ellos en las decisiones;
- La producción de informes sobre los resultados obtenidos y los recursos usados.

Evaluación del desempeño

CASTILLO, J. (2012) manifiesta que la evaluación del desempeño es considerada como el proceso de juzgamiento periódico de la calidad del trabajo y potencial laboral de los integrantes de una empresa. Es un inventario del patrimonio humano de la empresa. Tiene como propósito únicamente aumentar los sueldos y salarios. Actualmente se realiza esta función de personal con propósitos más amplios, como los de reconocer a los trabajadores sobresalientes y darle oportunidad de mejoramiento a los demás. La evaluación del desempeño se utiliza para informar al trabajador sobre los aspectos fuertes y débiles de su comportamiento laboral, de tal manera que pueda planear su mejoramiento. Esta función sirve también para identificar las necesidades cualitativas de personal y tomar las medidas conducentes, por parte de la empresa, para entrenar su fuerza laboral. La evaluación del desempeño suministra bases sólidas para la toma de decisiones en lo concerniente a promociones, traslados y retiros. Además, esta función suministra información valiosa a otras funciones de la Administración de Personal tales como la planeación de la fuerza laboral, selección, entrenamiento y bienestar laboral. Las decisiones de promociones, traslados y retiros resultantes de la evaluación del personal son insumos para la previsión de la fuerza laboral. La efectividad de la selección es medida con los resultados de la evaluación del desempeño de los individuos recién ingresados a la organización; el entrenamiento es programado para remediar los aspectos débiles detectados en la evaluación del personal entrenado.

Finalmente, la evaluación del desempeño suministra información sobre las aspiraciones en materia de beneficios laborales de los trabajadores, las cuales deben ser tenidas en cuenta al momento de diseñar nuevos servicios para los trabajadores y sus familias.

PUCHOL, L. (2012) indica que la Evaluación del Desempeño (EDD), es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Es un procedimiento continuo

Aunque la EDD se concrete generalmente en una entrevista anual en la que intervienen solamente el evaluado y el evaluador, que es habitualmente el jefe directo de aquél, la evaluación es un procedimiento continuo, que abarca todas y solas las actuaciones del individuo durante el período de tiempo evaluado.

Es un procedimiento sistemático

En la EDD, tanto los factores que se van a evaluar, como sus niveles o grados, así como el procedimiento entero de la entrevista y su desarrollo, están minuciosamente sistematizados en un Manual, idéntico para todos los miembros de la organización. Con ello se persigue, por una parte, el que todos los afectados conozcan con qué vara se les va a medir, y por otra, se trata de conseguir una uniformidad de criterios que garantice la mayor objetividad posible.

Es un procedimiento orgánico

Es decir, afecta a toda la organización, no sólo a un departamento o sección de la misma.

Es un procedimiento en cascada

La EDD es un sistema de comunicación vertical en el que cada jefe va a evaluar a todos y a sólo sus colaboradores directos. Cada uno de estos, a su vez, evalúa a sus propios colaboradores, y así sucesivamente, hasta el último nivel del organigrama, al que se decida que va a afectar este tipo de evaluación. Así, como cada miembro de la organización es evaluado por su jefe y evalúa a sus colaboradores, empleando los mismos criterios, se garantiza la comprensión y aceptación del sistema por todos los implicados, ya que cuando un empleado de, digamos, tercer nivel, es evaluado por su jefe, entiende los problemas de aquél como evaluador, ya que él mismo evalúa a sus propios colaboradores de cuarto nivel. En este modelo, sólo el Director General es evaluador, y no es evaluado, al menos dentro de la organización, y los empleados del nivel más bajo al que se extienda el procedimiento son evaluados, pero no evaluadores.

Es un procedimiento de expresión de juicios

En la empresa, como en cualquier otra actividad humana, existe una permanente adjudicación de etiquetas por parte del jefe hacia sus subordinados: éste es un buen chico; aquél es un manta; el otro es un currante, pero no tiene iniciativa; el de más allá es muy valioso, pero quiere hacerlo todo a su aire. Si es cierto que los jefes emiten continuamente juicios acerca de sus colaboradores, se trata de que ahora lo hagan de una manera sistemática y constructiva, tratando de hacer conocer a aquellos cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles, para conseguir un afianzamiento de los primeros y una progresiva extinción de los últimos, con lo que se logrará una mayor eficiencia en el trabajo, al tiempo que se incrementarán las posibilidades de promoción y de desarrollo del evaluado.

En relación con su trabajo habitual

En la EDD se pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización, exclusivamente en relación con su puesto de trabajo, no en un sentido general. Un empleado puede, con gran esfuerzo por su parte, haber obtenido una licenciatura en Derecho. Pero si su puesto es el de Jefe de Ventas, en el que la licenciatura en Derecho tiene escasa aplicación, este hecho no va a obtener ninguna

calificación positiva. Otra cosa será que el evaluador tome buena nota de ello, por si es posible asignarle una nueva función en la que dicha titulación sea de utilidad

Desempeño Laboral

ROBBINS, S. (2004) manifiesta, El desempeño laboral ha sido definido según puntuaciones de trabajo, destrezas en la capacidad (el desempeño en los programas de capacitación) y datos de expediente, como el nivel salarial. En los resultados se mostró que la escrupulosidad pronostica el desempeño laboral de todos los grupos de ocupación. De la preponderancia de las pruebas se desprende que los individuos de los que se puede depender y que son confiables, cuidadosos, esmerados, capaces de planear, organizados, esforzados, persistentes y orientados a las metas tienen un desempeño mayor en todas y casi todas las ocupaciones.

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/

Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral

Wetten, D. (2005) resume las determinantes del desempeño laboral como sigue:

$$\text{Desempeño} = \text{habilidad} \times \text{motivación}$$

En donde:

Habilidad = aptitud x entrenamiento x recursos

Motivación = deseo x compromiso

La función multiplicadora de estas fórmulas sugiere que todos los elementos son esenciales. Por ejemplo, los trabajadores que tienen 100% de motivación y 75% de habilidad requerida para desempeñar una actividad pueden rendir en una proporción superior que la promedio. Sin embargo, si estos individuos tienen solo el 10% de habilidad requerida, ninguna cantidad de motivación les permitirá desempeñarse de manera satisfactoria.

La aptitud se refiere a las habilidades y destrezas innatas que la persona aporta a un trabajo. Estas entrañan capacidades mentales y físicas, pero para muchos trabajos orientados a la persona también implican características de la personalidad. La mayor parte de nuestras habilidades inherentes pueden ser mejoradas mediante la educación y el entrenamiento

Liderazgo

Para LLANO, C. (2006) Liderazgo es la capacidad y deseo de conducir a hombres y mujeres hacia un objetivo común, y el carácter que inspira confianza. Pero la capacidad no basta, se requiere también deseo, aunque tampoco el deseo solo bastaría. Rompiendo la estructura de la definición, a la capacidad de conducción a otros y el deseo de hacerlo, se añade un concepto más genérico, el carácter, el cual implicaría ese conjunto de cualidades que configuran a un líder, señalándose una cualidad específica de ese carácter por lo que suponer, el líder se perfila como tal: la confianza. James Junter, define al liderazgo como el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos como un arte. Que la dirección es más arte que ciencia.

Gestión del tiempo

Gestionar el tiempo significa dominar el propio tiempo y trabajo, en lugar de ser dominado por ellos. Es una de las claves para alcanzar los objetivos y metas propuestos.

La gestión del tiempo es una herramienta de manejo que permite manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo, evitando en lo posible toda interrupción que no aporte nada a los objetivos de la organización.

El tiempo hay que gestionarlo de manera que los horarios acerquen a donde se quiere llegar y a quien se quiere ser. Consiste en dar a las acciones una coherencia nos permita acercarse a la meta elegida, utilizando para ello dos herramientas conceptuales básicas:

- La clarificación de los objetivos, para saber mejor lo que se quiere conseguir
- La identificación de los principales puntos de pérdida de tiempo, para poder combatirlos

<http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/10/Gestion-de-tiempo.pdf>

Habilidades y Destrezas

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio. Casi todos los seres humanos, incluso aquellos que observan algún problema motriz o discapacidad intelectual, entre otros, se distinguen por algún tipo de aptitud.

En tanto y de acuerdo con que no todos los individuos somos iguales, venimos del mismo lado o nos gusta lo mismo, no todos los seres humanos observan la misma destreza para las mismas cosas y por suerte, gracias a esto es que existe la diversificación de tareas y trabajos.

La palabra destreza se construye por substantivación del adjetivo diestro. Una persona diestra en el sentido estricto de la palabra es una persona cuyo dominio reside en el uso de la mano derecha. Diestro tiene también la acepción de referirse a toda persona que manipula objetos con gran habilidad. Antiguamente se creía que el lado derecho tenía relación con Dios, y el izquierdo con el Diablo. El significado de destreza reside en la capacidad o habilidad para realizar algún trabajo, primariamente relacionado con trabajos físicos o manuales.

<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/habilidades-y-destreza-en-una-persona/>

Productividad

Para MAZON, J. (2007) La métrica de la productividad es la base y determina el grado en que la empresa puede resultar competitiva, es decir, capaz de luchar con éxito contra sus competidores más directos.

En su versión más ortodoxa, la productividad mide la eficiencia empresarial en el campo técnico, es decir, el ámbito de las cantidades, no el monetario o el financiero. Pese a ello, también se hace cálculos de productividad en los que intervienen los precios de los productos y los costes de los factores. En este caso podemos hablar de una forma de cálculo monetario de la productividad.

La búsqueda de más productividad es solo un medio para obtener mejoras en las métricas de cumplimiento empresarial de una categoría superior, como la economicidad y la rentabilidad.

Conocimiento

Durante los últimos años, ha crecido sustancialmente el reconocimiento sobre la importancia del conocimiento en la gestión de las organizaciones. Ello ha generado que dicho activo adquiera un lugar especial entre los directivos y en la organización; otro tanto ha sucedido con los resultados del registro, control y medición del capital humano.

El capital humano constituye actualmente uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado. Este valor se potencia cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento.

Del capital humano parten el conocimiento, las habilidades, los valores y el potencial innovador de la organización, entre otros elementos. La gestión de dicho capital requiere de una atención muy especial, que supone la capacidad de los directivos de identificar, medir, desarrollar y renovar el activo intangible para el futuro éxito de la organización.

El capital humano reside en los recursos humanos. Su análisis es una actividad sumamente útil que posibilita determinar su valor. Ese valor se define por medio del diagnóstico y la comparación de los resultados de su gestión.

La gestión de capital humano y la gestión de recursos humanos tienen como punto convergente, el desarrollo de conocimientos y habilidades de los trabajadores. Un factor esencial para el desarrollo de estas capacidades es el proceso de capacitación.

El proceso de capacitación brinda la posibilidad de incrementar y perfeccionar los conocimientos que la organización necesita para su funcionamiento. El proceso de determinación, tanto de los conocimientos existentes como de aquellos requeridos por la organización para su funcionamiento se sustenta en las herramientas de identificación de conocimientos como los mapas topográficos de conocimientos y los mapas de fuentes de conocimientos.

Las herramientas de identificación de conocimientos se han incorporado en función de mejorar la calidad y eficiencia de los métodos de control de la gestión de conocimiento en las organizaciones.

Ellas, correctamente aplicadas, facilitan la estimación del valor del conocimiento y su progresiva evaluación; además, su aceptación y uso habitual permite mejorar la capacidad de gestión del capital humano, la gestión del conocimiento y la gestión de los recursos humanos.

http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci03106.htm

2.5 Hipótesis

La aplicación de un nuevo manual de proceso de reclutamiento y selección de personal permitirá mejorar el desempeño laboral en la Cooperativa Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda.

2.6 Señalización de variables

Variable independiente: Reclutamiento y selección de personal

Variable dependiente: Desempeño laboral

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación se basó en el enfoque cualitativo y cuantitativo en concordancia con el paradigma crítico positivo. Las razones son las siguientes:

Cualitativa porque permitió el estudio de métodos y técnicas para un correcto procedimiento para el reclutamiento y selección del personal, además de plantear una hipótesis que está sujeta a verificación en la Institución donde se realiza el estudio.

Cuantitativa, porque busca establecer las consecuencias de un mal reclutamiento y selección de personal, las mismas que al ser corregidas se encontrará resultados cuantitativos al incrementar la productividad y el rendimiento en el personal que conforma la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda.

3.2. Modalidad Básica de la Investigación

Investigación De Campo

Se utilizó la investigación de campo porque se recogió datos a través de encuestas a los 45 colaboradores que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., los mismos que contribuyeron a fortalecer el conocimiento del problema en lugar mismo de los hechos.

Investigación Bibliográfica – Documental

Es el propósito conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una tema determinado, basándose en libros, folletos, revistas, tesis, internet y otros; en los cuales se revisará fuentes escritas de diferentes autores para elaborar el marco teórico que definirá la metodología de la investigación con la finalidad de mejorar y ampliar los conocimientos en la realización y desarrollo de la presente investigación.

3.3. Tipo de investigación

Los tipos de investigación utilizados son los que se detalla a continuación:

Exploratoria

Esta investigación es exploratoria porque permitió conocer, palpar sucesos desconocidos, a fin de aumentar el grado de familiaridad con el tema de investigación, generar y verificar hipótesis, reconocer variables y así abordarlo correctamente.

Descriptiva

Esta investigación es descriptiva ya que se recolectaron datos e identificaron situaciones predominantes de la investigación, esto es la relación entre las variables; con la finalidad de describir con exactitud actividades, procesos, entre otras.

3.4. Población y muestra

Para la presente investigación, tenemos una población de 45 clientes internos que laboran en las siguientes secciones:

Cuadro Nro. 2
Composición del Universo

DEPARTAMENTO	Nro. EMPLEADOS
Administrativo	4
Contabilidad	6
Crédito	20
Inversiones	10
Tesorería	3
Seguridad y Servicios Generales	2
TOTAL	45

Fuente: Empresa

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

Al tratarse de un estudio con una población finita la encuesta se realizó a todo el universo.

3.5. Operacionalización de las variables

HIPÓTESIS: La aplicación de un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal permitirá mejorar el desempeño laboral en la Cooperativa Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda.

VARIABLE INDEPENDIENTE: Reclutamiento y Selección de Personal

CONTEXTUALIZACIÓN	CATEGORIA	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
El reclutamiento y selección de personal	Procedimientos	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal	Conoce usted si la Institución dispone de un manual que norme la contratación de personal	Encuesta y cuestionario a los clientes internos
El reclutamiento conjunto de procedimientos tendientes a captar candidatos adecuados.			Usted conoció del puesto de trabajo a través de	Encuesta y cuestionario a los clientes internos.
Selección, elección de los candidatos más adecuados en relación con el perfil y a las necesidades de la Institución.	Candidatos adecuados	Fuentes Internas Fuentes Externas	Ingreso usted a la Institución sometiéndose a pruebas	Encuesta y cuestionario a los clientes internos
	Perfil	Test psicológico Pruebas físicas Pruebas prácticas		
	Necesidades de la Institución.	Número de entrevistas	Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a laborar en la Cooperativa	Encuesta y cuestionario a los clientes internos

VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral

CONTEXTUALIZACIÓN	CATEGORIA	INDICADOR	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Desempeño laboral</p> <p>El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores de supervisión como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.</p>	Rendimiento laboral	Siempre Casi siempre Nunca	¿Dispone la Institución de personal especializado y entrenado para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal?	Encuesta y cuestionario a los clientes internos
	Supervisión	Mensualmente Semestralmente Anualmente	¿Es supervisado en sus actividades?	Encuesta y cuestionario a los clientes internos.
	Productividad	Número de evaluaciones al año	La Cooperativa tiene políticas de evaluación de desempeño que se realiza durante el año	Encuesta y cuestionario a los clientes internos

3.6. Recolección de la Información

Para la ejecución de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección de la información:

Cuadro No. 4
Técnicas e instrumentos

Tipos de información	Técnicas de investigación	Instrumento de recolección de información
1. Información secundaria	1.1 Lectura Científica	1.1.1 Libros, tesis de grado, Páginas Web, respecto a selección de personal y evaluación del desempeño
2. Información primaria	2.1 Observación	2.1.1 Ficha de Observación
	2.2 Encuesta	2.2.1 Cuestionario

Elaborado por: Quinatoa G. (2014)

3.7. Procesamiento y análisis

Para analizar y procesar los datos obtenidos en la investigación se procedió de la siguiente manera:

Codificación de la información.- Para tener una buena codificación se enumeró cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a los clientes internos, para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación obteniendo información real y dando una solución adecuada al problema. Se verificó que las encuestas estén debidamente llenadas, es decir que las preguntas estén contestadas en orden coherente y que sean de fácil entendimiento.

Tabulación de la información.- se utilizó el Excel, para elaborar las tablas estadísticas con las respectivas ponderaciones.

Graficar.- Se utilizó las gráficas de pastel.

Analizar.- Para analizar los datos, se utilizó porcentajes ya que presentan menor dificultad para interpretar los resultados.

Interpretación.- La interpretación de los resultados, se lo hizo partiendo de los gráficos estadísticos y relacionando los objetivos planteados, realizando un diagnóstico de la empresa en el problema estudiado. Se aplicó la prueba CHI^2 para verificar la hipótesis en la investigación y demostrar la relación entre variables.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de Datos

Se utilizó una importante técnica de investigación, conjuntamente con su instrumento como es la encuesta-cuestionario estructurado, la herramienta fue construida con el afán de obtener información de los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., garantizando razonablemente la confidencialidad y el anonimato de los empleados, al tratarse de un problema de estudio que atañe a la parte administrativa de la Institución.

Pregunta No.1 ¿Cuánto tiempo trabaja dentro en la Cooperativa?

Tabla No. 1

Tiempo de trabajo en la Cooperativa

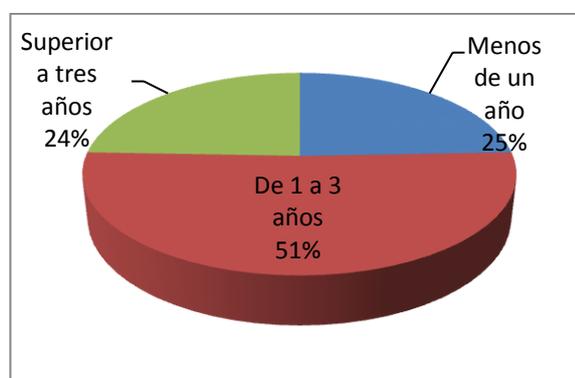
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de un año	11	24.4	24.4	24.4
De 1 a 3 años	23	51.1	51.1	75.6
Superior a tres años	11	24.4	24.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

Gráfico No. 4

Tiempo de trabajo en la Cooperativa



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Una vez tabulados los datos se pudo determinar que el 24.4% de Empleados trabajan en un período menor a un año, el 51.1%, laboran en un tiempo comprendido entre 1 a 3 años y solo el 24% superior a tres años. Los resultados ponen de relieve un problema de baja permanencia o poca estabilidad laboral en la Institución, pues solamente un escaso porcentaje de clientes internos que son el 24.4% tienen antigüedad superior a tres años, por lo tanto se asume una gran rotación en el mercado laboral de la Cooperativa. Se considera que el mal reclutamiento y selección de personal puede originar este problema.

Pregunta No. 2 ¿Conoce usted si la Cooperativa cuenta con un procedimiento para reclutar y seleccionar personal?

Tabla No. 2

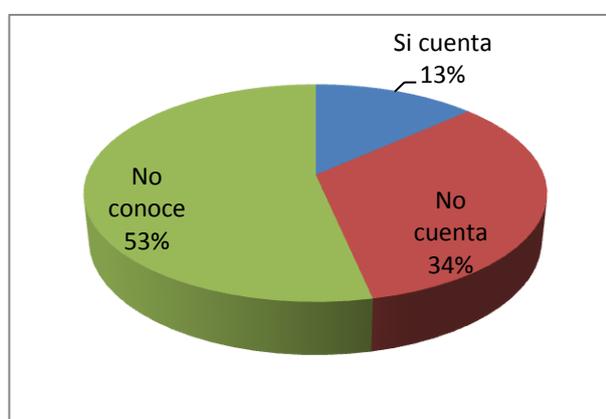
Procedimiento para Reclutamiento y Selección de Personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si cuenta	6	13.3	13.3	13.3
No cuenta	15	33.3	33.3	46.7
No conoce	24	53.3	53.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

Gráfico No. 5
Procedimiento para el reclutamiento y selección de personal



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La percepción de los usuarios internos que laboran en la Cooperativa respecto a que si la Institución cuenta con un procedimiento establecido para el reclutamiento y selección de personal, indican: 13.3% que si cuentan, 33.3% que no cuenta con un proceso diseñado, 53.3 % que no conoce. Dada la importancia del reclutamiento y selección de personal, que garantiza la idoneidad de las personas a ocupar un cargo, el hecho de que los clientes internos consideren la inexistencia de un procedimiento adecuado, da la imagen de que la Cooperativa no escoge o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas.

Pregunta No. 3 ¿Usted conoció de la vacante para el puesto de trabajo a través de?

Tabla No. 3

Fuente de reclutamiento

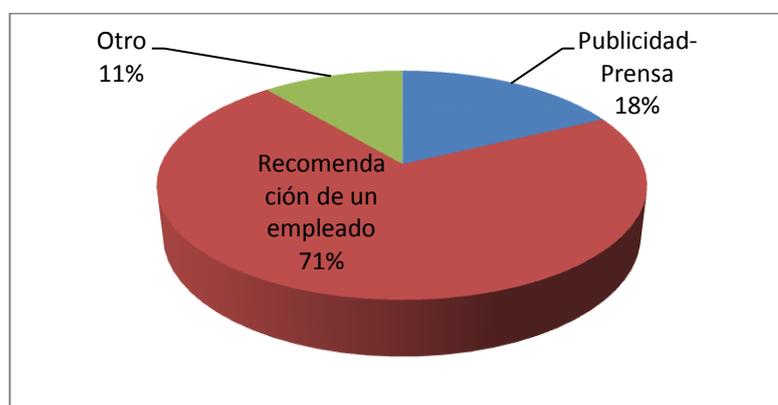
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Publicidad-Prensa	8	17.8	17.8	17.8
Recomendación de un empleado	32	71.1	71.1	88.9
Otro	5	11.1	11.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

Gráfico No. 6

Fuentes de Reclutamiento



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 17.8% de clientes internos encuestados dice que conoció sobre el puesto de trabajo a través de la prensa, el 71.1% por recomendación de un empleado y el 11.1% revela que por otros métodos, que es directamente traídos por Directivos de la Institución. Pese a que una de las mejores fuentes para obtener empleados capaces para un puesto de trabajo son las recomendaciones de los empleados o directivos que laboran en la Cooperativa, este método debe ser complementado con pruebas para medir su capacidad de desempeño, caso contrario se corre el riesgo de que el personal contratado no sea el más idóneo para impulsar el progreso de la Institución.

Pregunta No. 4 ¿Llenó usted alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa?

Tabla No. 4

Planilla de solicitud de empleo

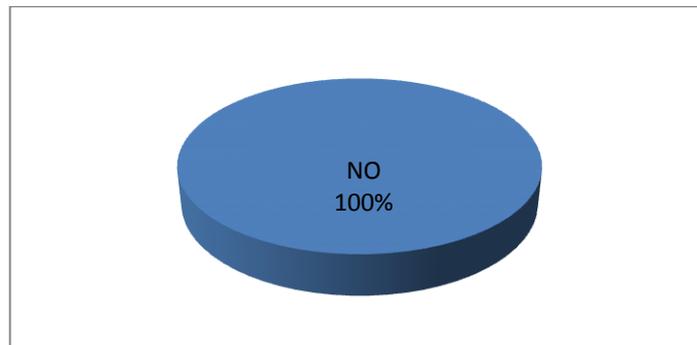
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NO	45	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

Gráfico No. 7

Planilla de solicitud de empleo



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de encuestados manifiesta no haber llenado una planilla de solicitud de empleo, situación que indica no haber la formalidad requerida para iniciar un proceso de reclutamiento y selección de personal.

Pregunta No. 5 ¿Se le ejecutó a usted alguna de las siguientes pruebas?

Tabla No. 5

Pruebas de Reclutamiento y Selección de Personal

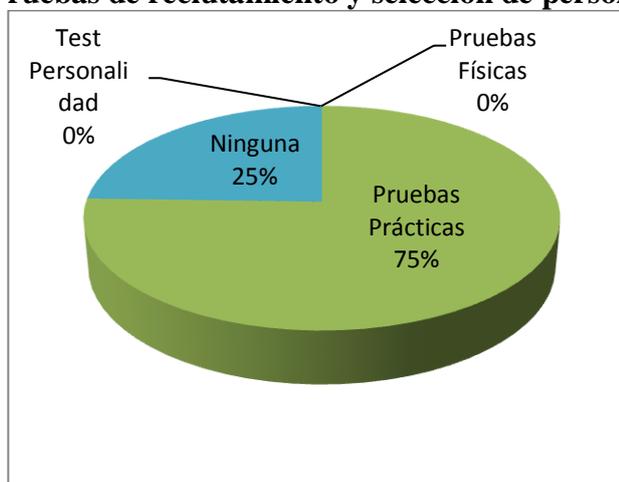
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Test Personalidad	0	0	0	0
Pruebas Físicas	0	0	0	0
Pruebas Prácticas	40	88,9	88,9	88,9
Todas	0			71.1
Ninguna	5	28.9	28.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

Gráfico No. 8

Pruebas de reclutamiento y selección de personal



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De la información obtenida se desprende que el 88.9% de funcionarios de la Institución entraron a la misma rindiendo pruebas prácticas y el 28.9% ingresaron sin rendir ninguna tipo de prueba. Dado que la mayoría de aspirantes que ingresó a la Institución, rindió pruebas de conocimiento, se resaltar el accionar de la Institución pues este tipo de pruebas permiten conocer de manera adecuada, si los conocimientos se ajustan a los requerimientos del puesto de trabajo y es una garantía para que la persona seleccionada a ocupar el cargo tenga un desempeño acorde con sus funciones designadas.

Pregunta No. 6¿ Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a laborar en la Cooperativa?

Tabla No. 6

Número de Entrevistas realizadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Una	45	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

Gráfico No. 9

Número de entrevistas realizadas



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los datos obtenidos indican que el 100% de clientes internos que laboran en la Cooperativa Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda. Se sometieron a una entrevista no estructurada como requisito previo al ingreso a desempeñarse dentro de la Institución. Es un dato importante porque ciertas características de los postulantes sólo pueden ser determinadas durante una reunión personal, en la cual el empleador puede ahondar en detalles que considere importante para un puesto determinado. Aspecto que no se lo consigue en las pruebas teóricas o práctica.

Pregunta No. 7 ¿Existe personal entrenado y especializado para la contratación de personal?

Tabla No. 7

Personal entrenado y especializado para contratación de personal

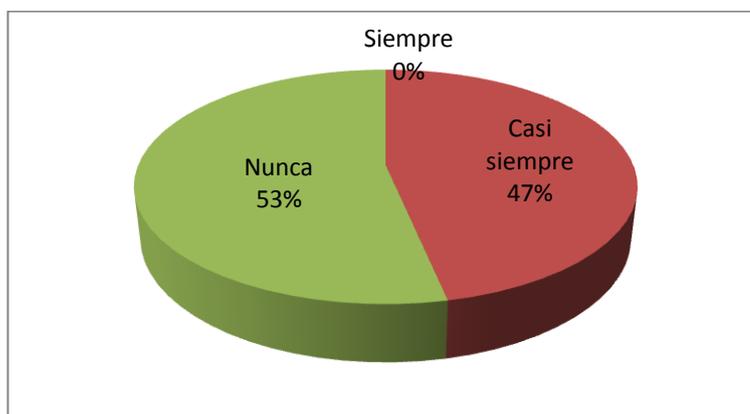
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	0	0	0	0
Casi siempre	21	46.7	46.7	46.7
Nunca	24	53.3	53.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

Gráfico No. 10

Personal entrenado y especializado para contratación de personal



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados indican que el 53.33% de Empleados, consideran que no existe personal especializado para la contratación del personal, mientras que el 46.7% piensan que si existe personal capacitado para cumplir con el proceso. De la vivencia dentro de la Institución se desprende que al no contar con un Departamento de Recursos Humanos, no siempre está la persona con el conocimiento y la destreza para cumplir con este proceso a cabalidad, al rotar la designación, unos pueden cumplir y otros no.

Pregunta No. 8 Considera usted que la Cooperativa requiere de un Manual de Procedimientos para el correcto Reclutamiento y Selección de Personal

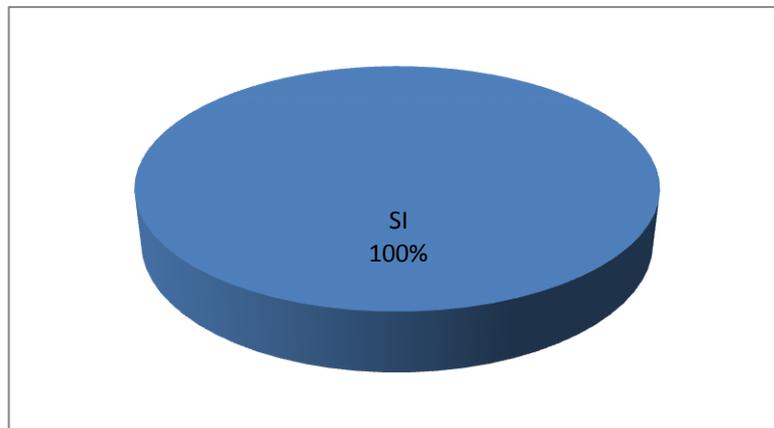
Tabla No. 8
Manual de Procedimientos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	45	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

Gráfico No. 11
Manual de Procedimientos



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de personal que labora en la Cooperativa Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., manifiesta la importancia de contar con un manual de procedimientos que permita estandarizar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Cooperativa.

Pregunta No. 9 ¿Es supervisada en sus actividades?

Tabla No. 9

Supervisión de actividades

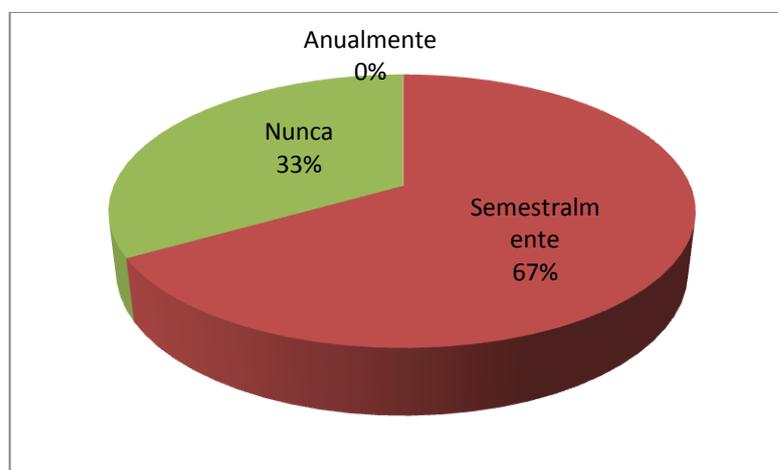
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Anualmente	0	0	0	0
Semestralmente	30	66.7	66.7	66.7
Nunca	15	33.3	33.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

Gráfico No. 12

Supervisión de Actividades



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 66.7% de funcionarios manifiesta ser supervisado semestralmente, el 33.3% indica que nunca es supervisado. El personal que se pertenece al área contable al tener que presentar informes semestrales manifiesta el criterio, mientras que el resto de personal no tiene esta percepción, pudiendo concluir que la Institución no supervisa las actividades a sus empleados.

Pregunta No. 10 ¿La Cooperativa cuenta con políticas de evaluación de desempeño?

Tabla No. 10

Evaluación del Desempeño

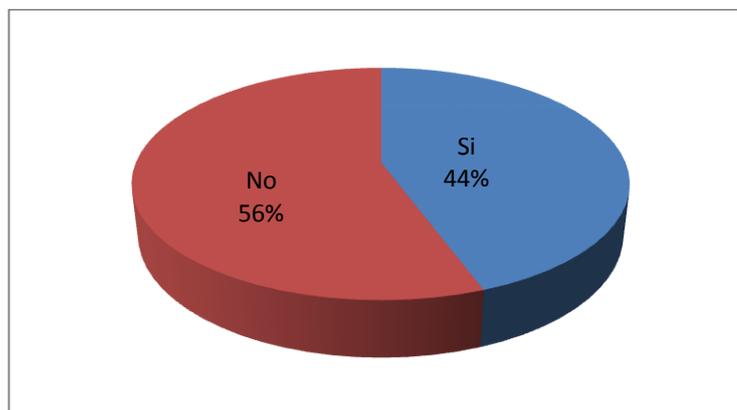
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	20	44.4	44.4	44.4
No	25	55.6	55.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

Gráfico No. 13

Evaluación del Desempeño



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Concomitante con la pregunta anterior el 44.4% de entrevistados considera que si existe evaluación del desempeño y 55.6% considera que no. Por lo tanto se considera que no se evalúa y al no evaluar no se promueve a que el personal opere conforme a los criterios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, imparcialidad y honestidad.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis

“La aplicación de un correcto procedimiento de reclutamiento y selección de personal mejorará el desempeño laboral en la Cooperativa Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda.”

Se plantea:

H₀ = Hipótesis nula

H₁ = Hipótesis alternativa

H₀ = La aplicación de un correcto procedimiento de reclutamiento y selección de personal **NO** mejorará el desempeño laboral en la Cooperativa Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda.

H₁ = La aplicación de un correcto procedimiento de reclutamiento y selección de personal **SI** mejorará el desempeño laboral en la Cooperativa Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda.

Nivel de significación

Se trabajó con un nivel de significación de 005%

Verificación

La hipótesis fue verificada por medio de la fórmula del CHI CUADRADO, aplicada sobre la base de la pregunta No. 2 de la encuesta aplicada a los clientes internos de la Cooperativa Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda. ¿Conoce usted si la Cooperativa cuenta con un procedimiento para reclutar y seleccionar personal? Y, la pregunta No.10 ¿La Cooperativa cuenta con políticas de evaluación de desempeño? Los resultados fueron los siguientes:

Pregunta No. 2 ¿Conoce usted si la Cooperativa cuenta con un procedimiento para reclutar y seleccionar personal?

Si cuenta No cuenta No conoce

Tabla No. 2

Procedimiento para Reclutamiento y Selección de Personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si cuenta	6	13.3	13.3	13.3
No cuenta	15	33.3	33.3	46.7
No conoce	24	53.3	53.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

Pregunta No. 10. ¿La Cooperativa cuenta con políticas de evaluación de desempeño?

Si cuenta No cuenta

Tabla No. 10

Evaluación del Desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si cuenta	20	44.4	44.4	44.4
No cuenta	25	55.6	55.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

TABLA Nro. 11

TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS

	Si cuenta	No cuenta	No conoce	TOTAL
Procedimiento para reclutar y seleccionar personal	6	15	24	45
Política para la evaluación del desempeño	20	25	0	45
TOTAL	26	40	24	90

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$fe = \frac{(\text{Total o marginal de renglón})(\text{total o marginal de columna})}{N}$$

Se procede al cálculo:

TABLA No. 12
CÁLCULO DE LA FRECUENCIA ESPERADA

TOTAL FILAS		TOTAL COLUMNAS			RESULTADO
45	x	26	/	90	13
45	x	40	/	90	20
45	x	24	/	90	12
45	x	26	/	90	13
45	x	40	/	90	20
45	x	24	/	90	12

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplicó la siguiente fórmula:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde “ \sum ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia esperada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

TABLA No. 13

CALCULO DEL JI CUADRADO

$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	Alternativa de respuesta	O	E	O-E	(O-E) ²	$\frac{(O-E)^2}{E}$	
	Procedimiento para reclutar y seleccionar personal	Si cuenta	6	13	-7	49	3,76923
	Procedimiento para reclutar y seleccionar personal	No cuenta	15	20	-5	25	1,25
	Procedimiento para reclutar y seleccionar personal	No conoce	24	12	12	144	12
	Política para la evaluación del desempeño	Si cuenta	20	13	7	49	3,76923
	Política para la evaluación del desempeño	No cuenta	25	20	5	25	1,25
	Política para la evaluación del desempeño	No conoce	0	12	-12	144	12
Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)				TOTAL	436	34,0385	

La chi cuadrada proviene de una distribución muestral, denominada distribución (X^2), y los resultados obtenidos en la muestra están identificados por los grados de libertad. Esto es, para saber si un valor de X^2 es o no significativo, debemos calcular los grados de libertad. Estos se obtienen mediante la siguiente fórmula:

$$Gl = (r - 1) (c - 1)$$

Donde “r” es el número de renglones (fila) de la tabla de contingencia y “c” el número de columnas. En nuestro caso:

$$Gl = (2-1)(3-1)$$

$$Gl = 1 \times 2$$

$$Gl = 2$$

Para obtener el nivel de significancia y por consiguiente la regla para decidir cuál de las dos hipótesis planteadas es aceptada, se tiene que considerar cual es la probabilidad. En este caso:

Probabilidad

a = 0.05

El valor tabulado de X^2_t con 2 grado de libertad, a un nivel de significación del 5% es de **5.99**



Decisión:

El valor de $X^2_t < X^2_c$

El valor de $X^2_t = 5.99 < X^2_c = 35.19$

Por consiguiente, se acepta la hipótesis alternativa, es decir “La aplicación de un correcto procedimiento de reclutamiento y selección de personal **SI** mejorará el desempeño laboral en la Cooperativa Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda.”

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Los resultados ponen de relieve un problema de baja permanencia o poca estabilidad laboral en la Institución, la Cooperativa Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda. No se puede dar el lujo de estar cambiando constantemente de personal, por el alto costo del aprendizaje que implica y la baja productividad de los empleados nuevos al procurar adaptarse a un nuevo puesto de trabajo. Ocasionando por lo tanto pérdidas permanentes para la empresa.

La Cooperativa ejecuta el proceso de reclutamiento y selección de personal sin orden ni coordinación, por lo que cada empleado contratado ha seguido un proceso diferente para su ingreso a la Institución, sin la definición de un procedimiento que facilite la

aplicación continua y sistemática de la contratación del personal, no existe garantía respecto a la idoneidad de las personas a ocupar un cargo en la Institución.

La Institución tiene como política utilizar canales internos para el reclutamiento y selección de personal como son las recomendaciones de parte de personal o directivos que forman parte de la Cooperativa, complementadas con entrevistas no estructuradas o pruebas no validadas.

La formalidad en el proceso de reclutamiento y selección de personal se refleja únicamente a través de la presentación de un currículum vitae, el mismo que no es validado pues no se compara los originales con las copias presentadas. Y no existen formatos preestablecidos para conocer sobre los aspirantes a ocupar las vacantes.

Los resultados indican que no existen las personas con los conocimientos y la destreza requerida para cumplir con el proceso de reclutamiento y selección de personal, al no contar con un Departamento de Recursos Humanos, reconocido dentro de la estructura de la empresa, por lo que no siempre se cumplirá a cabalidad con este proceso.

Los involucrados con la Institución consideran que es un requerimiento indispensable el contar con un Manual de Procedimientos para el correcto Reclutamiento y Selección de Personal que garantice la calidad e idoneidad de las personas que ingresan a formar parte de la Cooperativa.

La Institución no incluye dentro de sus políticas, la supervisión y la evaluación del desempeño de todos sus funcionarios, por lo tanto desconocen la forma en que el empleado lleva a cabo su labor. Tampoco se verifica el proceso de reclutamiento y

selección mediante evaluaciones periódicas que se le hacen al nuevo empleado, procurando conocer si el proceso de selección tuvo el éxito deseado para la empresa y si se cumplió con su objetivo de dotar a la misma con personal idóneo y calificado.

5.2. RECOMENDACIONES

Ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal bajo procedimientos establecidos, estandarizados y validados, con el fin de garantizar la idoneidad de las personas aspirantes a ocupar un cargo dentro de la Institución.

Elaborar un proceso de reclutamiento y selección de personal con el fin de normalizar el proceso y procurar personal con conocimiento, habilidades y destrezas para desempeñarse en el cargo.

Diseñar formatos para la evaluación de la documentación, pruebas de conocimiento, entrevistas estructuradas, para tener evidencia de la formalidad con que se maneja el proceso.

Utilizar además de las fuentes internas para el reclutamiento, las fuentes externas como publicaciones en el periódico o hacerlo a través de un link dentro de página Web de la Institución.

Formar un Departamento de Recursos Humanos con personal capacitado y especializado en el área para que ejecute el proceso de reclutamiento y selección de personal de manera eficiente y eficaz.

Instituir dentro de la Cooperativa la supervisión y la evaluación del desempeño de todos sus funcionarios, con el fin de conocer la forma en que los subordinados realizan el trabajo y en caso de haber errores, dar los correctivos necesarios en busca de una mejora continua y el engrandecimiento de la Institución.

Se debe organizar actividades de capacitación con el fin de exponer la finalidad del proceso de evaluación del desempeño para no crear inconformidad e insatisfacción o malestar en los clientes internos.

Para evaluar el desempeño laboral se recomienda hacerlo una vez al año con el objetivo de conocer fortalezas y debilidades en áreas como: cualidades personales, liderazgo, trabajo en equipo, profesionalismo con el que realiza cada una de sus actividades en el área de trabajo y procurar la mejora de cada empleado cuando se tope con debilidades.

Otorgar una inducción corta al nuevo personal, especificando, datos de los jefes de los Departamentos, tareas a desarrollar, y presentación a los compañeros de trabajo.

Con el fin de llevar a elevar el nivel de desempeño laboral es importante que se elabore un manual de proceso de reclutamiento y selección de personal

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 TÍTULO

Manual de procedimiento para el Reclutamiento y Selección del Personal para mejorar el Desempeño Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda.

Institución Ejecutora: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda.

Beneficiarios: La Empresa, clientes internos y externos.

Ubicación: Calle Montalvo 07-94 y Avda. 12 de Noviembre

Tiempo Estimado para la ejecución:

Inicio: Octubre del 2014

Fin: Diciembre del 2014

Equipo Técnico Responsable: Gerencia con el apoyo de todo el personal administrativo de la Cooperativa.

Costo: La propuesta tendrá un costo estimado de 19.635,00

6.2 Antecedentes de la Propuesta

El cooperativismo es el movimiento socioeconómico más grande en el mundo y por ende en el Ecuador. La Economía Solidaria es el sistema económico, social, político y cultural, que ha permitido ascender el nivel de vida de millones de personas de clase media y baja, implementado valores y principios de la solidaridad, equidad y justicia.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., se pertenece a este sector y tiene como visión el ser una organización ágil con una gran capacidad de adaptarse a múltiples cambios que exige el mundo globalizado y altamente competitivo en el que se desenvuelve. Y como toda empresa que quiere alcanzar el éxito tiene que apoyarse en su talento humano, para alcanzar fortaleza empresarial y ofrecer productos y servicios de calidad.

La mejor manera de garantizar que la Institución cuenta con el recurso humano idóneo con cultura de alto rendimiento, comprometido con la organización, con capacidad de respuesta rápida, listo para cualquier cambio que se de en el entorno, es utilizando procedimientos estandarizados que permitan el correcto proceso de reclutamiento y selección de personal.

6.3 Justificación

“El recurso humano en las organizaciones es el recurso más valioso”, por lo tanto, la calidad y capacidad que tenga el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., es el que le permitirá alcanzar o no los objetivos y metas que la empresa se haya propuesto, o dicho en otras palabras el éxito o fracaso de la Institución en el mercado está en manos de su talento humano.

Diseñar una metodología plasmada en un manual de reclutamiento y selección de personal, le permitirá a la Institución, un correcto proceso de reclutamiento: como es establecer las fuentes internas y externas de donde recabar al personal que ingresará a las filas de la Cooperativa y también la correcta selección, contar con formularios y baterías, que admitan alcanzar la productividad para la empresa. Hasta llegar a una

evaluación del desempeño de personal para verificar en la práctica la idoneidad de las personas que optan por el cargo y si el proceso tuvo o no el éxito deseado, es lo que se pretende alcanzar en este trabajo de investigación

Se aspira entonces a que la implementación de un manual de procedimientos para el reclutamiento y selección de personal, consienta la estandarización del proceso respaldado con la evidencia correspondiente, que conducirá a evitar los favoritismos, recomendaciones, gratificaciones o situaciones poco éticas en las puede incurrir el personal encargado de esta tarea, con la conciencia de la importancia de este trabajo y la seguridad de que cualquier acción poco ética se revertirá en contra de la Institución con la se encuentran comprometidos.

6.4 Objetivos

Objetivo General

Diseñar un manual de procedimientos a seguir para el correcto Reclutamiento y Selección del Personal y mejorar el Desempeño Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda.

Objetivos Específicos

Identificar las etapas o subproceso del reclutamiento y selección de personal

Desarrollar las actividades que conlleva cada subproceso de reclutamiento y selección de personal.

Fomentar la aplicación del manual de procedimientos propuesta para mejorar el desempeño del personal a través de un buen reclutamiento y selección de personal.

6.5 Análisis de Factibilidad

Factibilidad Socio-Cultural

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., es muy importante la implementación de una metodología para un correcto reclutamiento y selección del personal, pues a través del talento humano calificado se potencia la imagen institucional o el nombre de la Cooperativa reconocida como una marca a nivel local y nacional.

Factibilidad Tecnológica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., tiene una infraestructura tecnológica que permite asegurar un correcto funcionamiento del negocio financiero minimizando al máximo los riesgos. Para el uso de esta tecnología se requiere de personal eficiente y eficaz, comprometido con la Institución y sus directivos.

Factibilidad Organizacional

Los Directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda. y todo el personal que en ella laboran están dispuestos a brindar las facilidades y la información requerida para el desarrollo de la presente propuesta. Así mismo existe el compromiso de la alta dirección con el fin de llevarla a la práctica y lograr el objetivo propuesto mejorar el desempeño laboral mediante un correcto procedimiento en el reclutamiento y selección del personal.

Factibilidad Económico-Financiera

Se espera alcanzar un ingreso permanente y sostenido con el presente proyecto, pues al contar con personal calificado, eficiente y eficaz, se reflejará en la buena atención a los

clientes, alcanzando así clientes leales y obtenido la mejor publicidad, aquella realizada por “clientes satisfechos”.

Factibilidad legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua, tienen que enmarcarse dentro de la Constitución Política de la República del Ecuador, tomando especialmente como referencia su Art. 329, que expresa la importancia de que las empresas sin importar su actividad, deben realizar una adecuada selección de personal, ya que el Estado promueve, un empleo de calidad y acceso justo a la contratación de Personal.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Utilidad

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc. Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Conformación Del Manual

- A) **IDENTIFICACIÓN** Este documento debe incorporar la siguiente información: Logotipo de la organización. Nombre oficial de la organización. Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma. Lugar y fecha de elaboración. Número de revisión (en su caso). Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización. Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.
- B) **OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS** Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoria; facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.
- C) **AREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS** Esfera de acción que cubren los procedimientos. Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.
- D) **RESPONSABLES** Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases
- E) **POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN** En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen

presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento: Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas. Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo. Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

- F) **CONCEPTO (S)** Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.
- G) **PROCEDIMIENTO** (descripción de las operaciones). Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.
- H) **FORMULARIO DE IMPRESOS**. Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.
- I) **DIAGRAMAS DE FLUJO**. Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento

general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

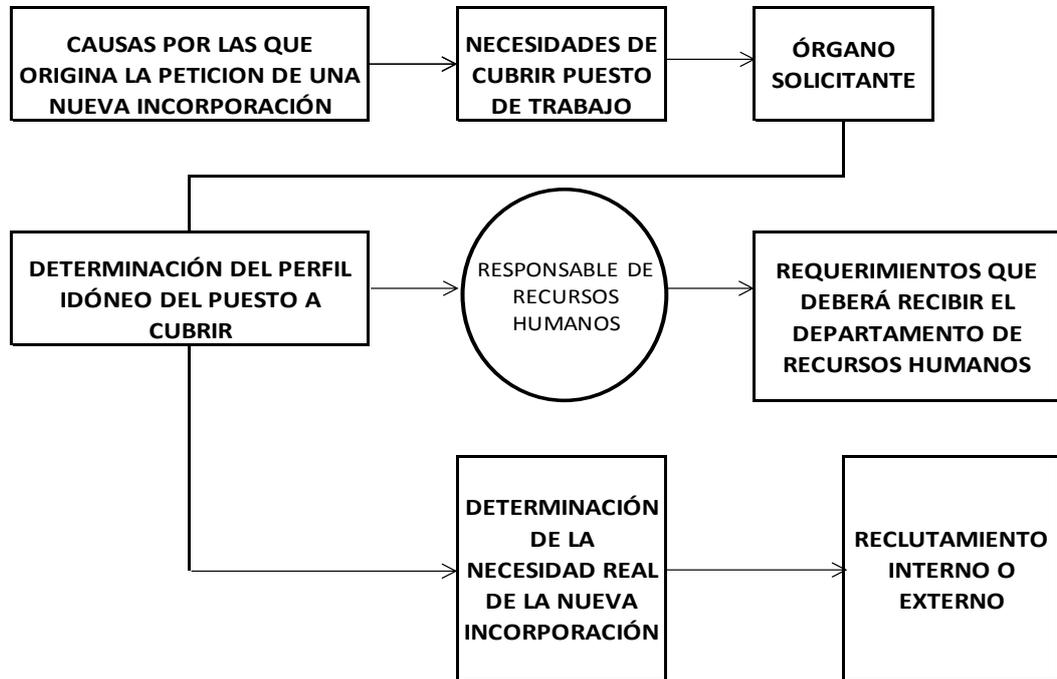
- J) GLOSARIO DE TÉRMINOS. Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos
Palma, José. Manual de procedimiento. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. ProQuest ebrary. Web. 21 August 2014. Copyright © 2009. El Cid Editor | apuntes. All rights reserved.

Proceso de reclutamiento de personal

Para Porret, M. (2008) El elemento determinante de una incorporación deberá ser siempre la estricta necesidad del negocio y no las conveniencias de quienes lo gestionan, por una buena oportunidad que represente haber encontrado una persona excepcional o con excelentes condiciones. Hay que tener en cuenta que salvo que sean creadas las organizaciones para casos humanitarios, estas no se constituyen para que disminuya el desempleo, sino para conseguir beneficios de ingente cantidad de tipos, aunque generalmente económico, pero no a la inversa. Por tanto, siempre deberá comportar la incorporación de personal de una decisión meditada que justifique la rentabilidad, directa o indirecta, evitando la posible inviabilidad de la empresa. Para que esto último no suceda, deberán realizarse estudios, observar si estaban previstas en los presupuestos las nuevas incorporaciones, desarrollar ratios de rentabilidad, etc.

Gráfico No. 14

PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



Fuente: Porret, M. (2008)

Causas por las que se origina la petición de nuevas incorporaciones

A nuestro entender las causas básicas por las que la organización deberá incorporar nuevos individuos, aunque no forzosamente aparezcan siempre nítidas, pueden agruparse en dos bloques en función del hecho que las origina:

1.- Por causas productivas.- Son las propias que origina la necesidad productiva del negocio sin ánimo de agotar todas las posibles, podemos citar las siguientes:

- Las propias de un incremento de pedidos que comporte una mayor cantidad de mano de obra.
- Un trabajo extraordinario que requiera temporalmente el servicio de personal cualificado.
- Un ciclo estacional de la propia actividad

- Creación de nuevos centros de trabajo
- Lanzamiento de nuevos productos o nueva actividad
- Creación de nuevos departamento
- Implantación de nuevas Tecnologías.

2.- Por causas vegetativas.- Pero la necesidad de cubrir una plaza vacante no siempre será a consecuencia de una situación productiva y, por tanto, en buena parte de los casos, poco previsible por los responsables de la línea, en principio. Pero a pesar de ello la dirección de Recursos Humanos deberá prever con cierta aproximación futuras incorporaciones, aun cuando no haya la necesidad teórica inmediata de incrementar el volumen de la planilla, observando los antecedentes. Tal es, el índice de rotación existente en la organización que entre diversas causas podemos citar éstas.

- Bajas definitivas de carácter voluntario, dimensiones, jubilaciones, etc.
- Incorporación al servicio militar o servicio social sustitutorio.
- Incapacidades temporales y maternidades
- Excedencias y permisos.
- Despidos, suspensiones de empleo disciplinarios y
- Fallecimientos.

Requerimientos que deberá recibir el departamento de Recursos Humanos.

Cada organización tiene sus propias necesidades y sus métodos para la formulación del perfil, conjunto de requerimientos necesarios para el puesto a cubrir, profesional de los candidatos. Así, ineludiblemente deberán señalar:

- Número de personas que deben incorporarse, detallando edad, sexto, etc.
- Fecha de incorporación, especificando si previamente deberá seguir un período de formación y adiestramiento, etc.
- Duración de la necesidad, tiempo que será necesario.

- Jornada a realizar, incorporación plena o compartida con adiestramiento, turno, jornada, horario, etc.
- Puesto de trabajo, lugar donde se desarrollará la actividad, centro de trabajo, división, departamento, sección, servicio, etc.
- Especialidad y trabajo a realizar en caso de tratarse de un puesto cualificado, la formación profesional y académica que deberá tener, con breve descripción de los trabajos a realizar.
- Competencias, experiencia, capacidades, destrezas, etc.

Determinación del perfil idóneo del puesto a cubrir

Una vez determinada claramente la necesidad de incorporar una persona ajena o de la propia organización a un departamento o sección, en base a los requerimientos que inicialmente habrá recibido el responsable de los Recursos Humanos, se elaborará un perfil psicoprofesiográfico, o también denominado profesiograma, con la intervención del responsable inmediato de quien ha de depender el futuro del nuevo empleado, puesto que, en no pocas ocasiones, por falta de fluidez en la comunicación resulta que la persona idónea a cubrir el puesto vacante deberá tener un perfil diferente al inicialmente solicitado por formulaciones poco precisas o precipitadas.

Podemos relacionar con carácter de imprescindible los siguientes requerimientos:

- Tareas principales y específicas
- Posición en el organigrama y nivel de autoridad
- Requisitos de formación
- Experiencia profesional
- Actitudes
- Nivel de responsabilidad.
- Personas que dependerán de él.

Fuentes de reclutamiento

Grados, Jaime (2013) Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento, ambas de gran interés para el reclutador: las internas y las externas

Las fuentes internas, se denomina así a aquellas fuentes que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno. Entre las que desempeñan un papel importante en una empresa se encuentran las siguientes:

Sindicatos.- Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato

Archivo o cartera de personal.- Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados, probablemente en una base de datos computarizada, sin haberse utilizado porque se cubrió la vacante en cuestión. También puede comprender solicitudes de candidatos que la dejaron en la empresa por iniciativa propia o de recomendados del personal interno, cuando no había alguna vacante abierta; así como de solicitudes recibidas en ferias de empleo o juntas de intercambio. Si la empresa cuenta con una bolsa de trabajo en línea, en la que personas interesadas en pertenecer a la empresa envíen sus datos, esas solicitudes también pueden formar parte de su cartera de personal. Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas por el puesto vacante y el reclutador deberá echar mano de ellas cuando las circunstancias lo ameriten. Desgraciadamente, es probable que esta base de datos no se encuentre actualizada desde la última vez que se consultó, y de manera específica el registro podría estar caduco o simplemente es posible que la persona ya no esté disponible.

Familiares y recomendados.- Se hace uso de esta fuente cuando se boletinan las vacantes entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

Promoción o transferencia de personal.- Esto sucede cuando el encargado de reclutamiento estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido, ascendido en forma vertical o transferido en forma horizontal, según el caso, al puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimientos como

de aprendizaje y responsabilidad, o, en su defecto, la capacidad de desempeñar el puesto. En este rubro también puede considerarse a estudiantes que han ingresado a realizar prácticas profesionales en la empresa y que han adquirido los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto.

Fuentes externas.- Son aquellas a las que el reclutador puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en lo referente al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes se encuentran las fuentes profesionales y educativas, que a continuación se describen.

Fuentes profesionales y educativas Instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las diferentes áreas científicas y tecnológicas; éstas pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicas, institutos, entre otras. Todas ellas cuentan con guías de carreras en las que el reclutador puede conocer los programas académicos y las carreras profesionales que en ellas se imparten, y de esta forma determinar si las personas que ahí se encuentran cuentan con los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto. Aunque en las bolsas de trabajo de las instituciones educativas puede haber profesionales que ya cuenten con experiencia, pueden servir principalmente para vacantes de becarios, practicantes o para prestadores de servicio social o prácticas profesionales, ya que en su mayoría son estudiantes o recién egresados. En algunas instituciones educativas existen también proyectos de vinculación profesional, como el verano de investigación científica, reclutamiento de principiantes, ferias del empleo y bolsas de trabajo, en las que las empresas boletinan sus vacantes y las organizaciones educativas se encargan de enviar información sobre posibles candidatos. Cabe resaltar la importancia del reclutamiento posterior a congresos y seminarios.

Asociaciones profesionales Cuando se requiere personal con experiencia en determinado campo científico, tecnológico o profesional, el reclutador puede tener contacto con las distintas asociaciones profesionales, que proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros

Bolsas de trabajo Estas organizaciones proporcionan información relacionada con las vacantes existentes en diversas empresas o centros de trabajo, y prestan sus servicios de manera gratuita al trabajador. Las empresas también pueden recurrir a ellas para solicitar candidatos o para que se publiquen sus vacantes en los boletines de las bolsas de trabajo. p. ej., la bolsa universitaria de trabajo UNAM, bolsas de trabajo de diferentes cámaras.

Agencias de colocación.- Estas agencias no cobran al candidato sino a la empresa. La tarifa puede consistir en un mes de salario de la persona que colocan. En otros casos, como cuando el empleo es a nivel ejecutivo ("head hunting"), cobran desde 10 hasta 30% del salario anual integrado.

Outsourcing .- Este tipo de reclutamiento también llamado subcontratación tan en boga hoy en día se refiere a empresas que no sólo facilitan la obtención de personal especializado en puestos de alta tecnología, difíciles de conseguir, sino que ahora fungen como sustitutos patronales para poner a prueba la pericia y las actitudes de los empleados, o como una manera de evitar tener relación laboral con dichos empleados y así tener menos gente en las plantillas, aduciendo que pertenecen a la empresa que los subcontrató. Otra modalidad de outsourcing consiste en reclutar estudiantes que están en condiciones de realizar sus prácticas profesionales o servicio social, o a estudiantes en cualquier condición. La selección del personal bajo estas condiciones facilita el acceso a personal fresco, sin vicios institucionales y con amplias aptitudes, que asumirá con mayor facilidad el compromiso organizacional y cuya capacitación constituirá una excelente inversión. Es una opción de reclutamiento con alto índice de seguridad, sin compromiso en nómina, pues en ésta pueden figurar sólo los mejores y aquellos que convengan a los intereses de la empresa.

Grupos de intercambio.- Están constituidos por los encargados de reclutamiento de diferentes empresas y por los de las bolsas de trabajo de escuelas o institutos que tienen como objetivo apoyar a la comunidad a conseguir empleo. En los grupos de intercambio, los representantes de las empresas proporcionan información acerca de las diferentes vacantes de la organización. De igual manera, se boletinan candidatos viables

de ocupar vacantes similares en otras organizaciones, lo que ocurre cuando no se tiene ningún puesto que ofrecer en la organización de la persona que boletina. Los representantes de las bolsas de trabajo recopilan la información para después boletinar las vacantes en su comunidad, y de esta forma apoyar a las empresas a ocupar sus vacantes. Este procedimiento tiene la ventaja de que pueden conseguirse recursos humanos de modo inmediato y sin costo, al utilizar solicitudes que en ese momento no le son de utilidad a otras empresas y al aprovechar los recursos que han obtenido estas organizaciones para resolver los problemas de reclutamiento. Este tipo de grupos funcionan como medio y fuente de reclutamiento, al proveer de recursos humanos a la empresa mediante las juntas de intercambio.

Reclutamiento on line o en línea vía internet.- La Internet es una forma de compartir información de cualquier tipo que, además de sus múltiples aplicaciones como medio de transmisión de información y comunicación, también representa un excelente medio y fuente de reclutamiento de personal en casi cualquier parte del mundo por medio de las bolsas de trabajo y grupos de intercambio “virtuales” (puesto que sólo existen en el ciberespacio), así como las redes sociales.

Bolsas de trabajo virtuales.- Estas bolsas de trabajo son portales creados con objeto de apoyar a los usuarios y a las empresas a cubrir sus necesidades laborales, brindando a los usuarios información de las empresas en que hay vacantes disponibles; asimismo, permiten publicar a los reclutadores las vacantes existentes en su empresa, les dan acceso a su base de datos de candidatos y les brindan la posibilidad de recibir información de las personas que deciden postularse. Algunos de los beneficios del reclutamiento en línea son reducción en los costos de reclutamiento se evita la publicación de avisos en medios impresos, poder determinar el periodo durante el cual se anunciará la vacante, contar con acceso a una base de datos digital, reducción del tiempo de búsqueda, y además tener acceso las 24 horas del día los 365 días del año. Cuando las vacantes se boletinan, también se reduce el tiempo de espera de los posibles candidatos.

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Como se observa en el gráfico No. 13, se sigue el siguiente proceso para la selección de personal

SOLICITUD.

Es un cuestionario debidamente estructurado que deberá contener los datos relevantes del candidato. La solicitud de empleo es más común en puestos operativos y el Currículum Vitae (CV) en los puestos administrativos o ejecutivos, ya que los primeros muchas veces no cuentan con los medios o la habilidad para poder hacer un Currículum Vitae e imprimirlo y en cambio pueden comprar en la papelería un formato de solicitud de empleo.

- Datos personales
- Datos escolares
- Formación complementaria
- Experiencia ocupacional
- Datos familiares
- Referencias Laborales
- Referencias Personales
- Pretensiones económicas

ENTREVISTA INICIAL

La finalidad de ésta es corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener con - tacto visual con el candidato, ahondar en la experiencia e información de tipo cualitativa y hacer un registro observacional de su conducta. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, entre otras. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla, entre otros, ésta es la fase indicada para conocer si el candidato cuenta con ellos.

EVALUACIÓN TÉCNICA

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado de manera adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en algún plantel educativo o institución, se les denomina preparación académica. A los adquiridos en un empleo anterior se les denomina experiencia. Los candidatos recién egresados de algún centro profesional no han adquirido dicha experiencia, pero sí tienen conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor. El psicólogo, dentro del proceso de selección, evalúa dichos conocimientos mediante los instrumentos adecuados que él diseña. El diseño del instrumento de medición y la integración corren por cuenta del psicólogo.

La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato, de manera que sólo los mejor preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección. Es importante subrayar que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre en tiempo y costos.

De hecho, no tendría ningún objeto que continuara con las siguientes fases de selección una persona que con base en el análisis de puestos no reuniera los requisitos técnicos que demanda la empresa.

Gráfico No. 15

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



Fuente: Grados, Jaime (2013)

EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

Una parte muy importante del proceso de selección es, indiscutiblemente, la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos:

- Inteligencia
- Habilidad
- Personalidad
- Autobiografía

ENCUESTA SOCIO ECONÓMICA

Permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial. Es de suma importancia conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo. La información socioeconómica generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social, por el personal del área de recursos humanos de la empresa, o bien, como se hace en la mayoría de los casos, a través de despachos u organizaciones especializados en esta actividad. En ocasiones, cuando las limitaciones de una organización no permiten contratar a una persona especialmente destinada a realizar las encuestas, existe la posibilidad de hacerlas telefónicamente o por medio de correo electrónico. Éstas por lo general se envían por correo a las personas que se anotaron como referencias personales y de trabajo. Visita domiciliaria Mediante esta visita se detecta el entorno familiar y se recaba la información sobre su situación económica, propiedades, inversiones y deudas. Incluso pueden tomarse fotografías de la casa en que habita el candidato, con el fin de apreciar si está en mal estado o en perfectas condiciones de mantenimiento. De igual manera, es importante conocer la dinámica familiar en que se desenvuelve el candidato, verificando su integración y apoyo por parte de los miembros de la familia.

ENTREVISTA EN LA SELECCIÓN

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, mediante el currículum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, entre otros. Dicha información debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras. Además, sirve para profundizar en la información relevante para el puesto en cuestión (con base en el análisis de puestos), la cual muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada. Asimismo, sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione de modo adecuado dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se requiere cubrir. La información acerca de dichas características particulares tipo de supervisión a que estará sujeto, clima de trabajo, política de la empresa, entre otros es proporcionada por el departamento

Resulta de gran ayuda contar con una guía de entrevista, como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica de la misma. También es importante considerar la posibilidad de utilizar una cámara de vídeo para grabar al participante mientras se le entrevista. El entrevistado debe estar en conocimiento de esta acción. El vídeo permitirá observar la capacidad de afrontamiento del entrevistado, pues estar frente a una cámara de vídeo es estresante, y más aún ser entrevistado frente a una cámara.

Estructura de la entrevista

Apertura.- Ésta constituye la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista.

Rapport.- Se denomina así a la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad. Como parte del rapport existen dos aspectos:

a) Approach. Establecimiento de una distancia social, de acuerdo con el tipo de entrevista y objetivo de la misma. Entre otras maneras de marcar esta distancia se encuentra el “tuteo”, o por el contrario, hablar de usted, la posición del escritorio en el lugar donde se realiza la entrevista, entre otros.

b) Empatía. Capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben; es decir, la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así entenderla mejor.

Desarrollo

Parte central de la entrevista en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo; esto es, datos generales y escolaridad, principalmente. El tipo de preguntas utilizadas en esta etapa son directas: “¿Dónde vive usted?”

Cima

En esta parte se obtiene información básicamente cualitativa y, por tanto, es más significativa. En este momento es mayor la intervención del entrevistado que la del entrevistador. Aquí es conveniente investigar el área del concepto de sí mismo y metas. Las preguntas utilizadas son de tipo abierto: “Platíqueme qué planes tiene para el futuro”.

Cierre

Es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está a punto de finalizar. Se puede preguntar al candidato si no tiene algo más que agregar, o bien, si no tiene alguna duda que desee aclarar. Se puede decir, por ejemplo: “Ahora que estamos terminando, ¿quisiera agregar alguna información?” Es importante recalcar que en cualquier caso se debe hacer sentir al solicitante que la entrevista valió la pena. Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo que se busca a lo largo de la entrevista en la selección es obtener datos específicos del comportamiento del individuo, tomando como base las siguientes áreas. Áreas de investigación en la entrevista Área general Se refiere a datos generales del candidato, como nombre, edad, estado civil, domicilio, entre otros. Estos datos pueden encontrarse en la solicitud, pero algunos entrevistadores prefieren no contar con ella como guía. Las preguntas iniciales sirven para dar al entrevistador una

idea general de la persona que tiene al frente. Área escolar Permite detectar el potencial de desarrollo del entrevistado y si cuenta con los conocimientos teóricos que se requieren para el puesto. También hace posible determinar qué calidad de enseñanza recibió el candidato, indicando el entorno sociocultural y económico en que se desarrolló. Por otra parte, al investigar acerca de sus calificaciones puede detectarse cuáles son sus niveles de eficiencia y, más aún, cuáles son los niveles de exigencia a los que está acostumbrado. Otra información de utilidad es la referente a cursos que ha tomado el individuo: qué clase de cursos (relacionados con su profesión o bien diferentes, para contemplar su carrera en forma multidisciplinaria), duración, lugar donde los tomó, quién los pagó (la empresa o por iniciativa propia)

Tipos de entrevista

Se han utilizado diferentes términos para llamar a las modalidades o tipos de entrevista: entrevista dirigida, semidirigida y no dirigida; cerrada y abierta; estructurada y no estructurada; entre otros, pero en esencia todos expresan lo mismo.

Para los fines del presente tema se considera conveniente utilizar la siguiente clasificación:

- Entrevista directa.
- Entrevista indirecta.
- Entrevista mixta.

Entrevista directa

En ésta el entrevistador tiene mayor actuación o desempeña más actividades. Se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado y van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas. Por tanto, se esperan respuestas más cortas y concretas p. ej., “¿cuántos años tiene?”, “¿qué puesto ocupa actualmente?”, entre otras. Esta entrevista es la que más se utiliza en la primera fase del proceso de selección debido a las ventajas que presenta en cuanto a tiempo; además,

sirve como filtro para ver qué candidatos cubren los requisitos mínimos para el puesto y, por tanto, pueden continuar la siguiente fase del proceso de selección.

Entrevista indirecta

En este caso, el entrevistado es quien toma la parte activa, ya que el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinido con el objetivo de señalar sólo el área que interesa y dejar al candidato la iniciativa de que hable de ella como lo desee. Esta modalidad de entrevista requiere personal capacitado y, sobre todo, con experiencia. El entrevistador no sólo tiene que atender a las respuestas verbales del individuo, sino también observar de manera cuidadosa todas las reacciones que tenga el entrevistado ante las preguntas que se le formulan. Por reacciones se entienden los movimientos de las diferentes partes del cuerpo, gestos, cambios de tono de voz o silencios excesivos, así como el grado de coherencia entre las expresiones corporales y las verbales. En este tipo de entrevista se utilizan más las preguntas exploratorias que las de verificación. Por ejemplo: “plátiqueme sobre su familia”, “¿qué podría comentar - me sobre su trabajo en la compañía X?”, entre otros.

Entrevista mixta

Esta modalidad es una combinación de la entrevista directa y la indirecta. Es conveniente hacer preguntas directas al inicio, pero conforme se desarrolla un clima propicio se le proporciona la pauta al entrevistado. Durante el curso de la entrevista, el entrevistador deberá ser lo suficientemente hábil para no dejar caer el clima de confianza establecido en un principio. Esto puede lograrse de diferentes maneras, mediante ciertas tácticas de la entrevista que permiten conservar la atención e interés del solicitante a lo largo de ella. Entre dichas tácticas se encuentran las de agrado-desagrado, confrontación, presión, eco, por qué, silencio, mn-hm, por mencionar sólo algunas.

EXÁMEN MÉDICO

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. Es muy

importante para evitar posibles accidentes, enfermedades laborales y ausentismo por problemas de salud. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves. En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que el candidato podrá ingresar hasta que solucione por cuenta propia los problemas que se hayan detectado en el examen médico. Se pueden hacer en laboratorios (se puede tener un convenio para tener descuentos) o por el médico de la empresa, en caso de contar con uno.

CONCLUSIÓN

Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no del aspirante. Existen tres diferentes modos de presentar las conclusiones:

- a) Conclusión abierta.
- b) Conclusión cerrada.
- c) Conclusión mixta.

Conclusión abierta

Es aquella que se construye en forma de oficio y debe contener los siguientes datos: nombre del candidato y puesto para el que es propuesto; resultados obtenidos en las pruebas aplicadas de inteligencia, personalidad, intereses y aptitudes; diagnóstico y pronóstico, además de la firma de quien elaboró el reporte y su respectivo departamento. No debe olvidarse que la presentación, ortografía y redacción (que debe hacerse en un lenguaje conciso, objetivo y cotidiano) dicen mucho de la imagen del psicólogo.

Conclusión cerrada

En ella los resultados se expresan de manera gráfica, ya sea mediante rangos numéricos de 0 a 100, en forma porcentual o indicando la puntuación escalar (CI, valores t, percentiles, entre otros) obtenida por las diferentes pruebas aplicadas al candidato, o, en su defecto, el diseño o calificación hechos en la misma empresa, si así lo establece, al igual que los datos que contiene. Esta conclusión debe contener los siguientes datos: nombre del candidato, puesto que solicita y una explicación genérica o interpretación de los resultados expresados de acuerdo con las características más sobresalientes.

Conclusión mixta

En este modelo se pueden expresar los resultados combinando las dos formas de conclusión anteriores. Debe considerarse que existen aspectos subjetivos que se pueden expresar en la conclusión abierta, pero difícilmente mediante una gráfica en una Conclusión cerrada. Es en esta parte donde el psicólogo debe aprovechar sus conocimientos para explicar la gráfica de los resultados, sin que pueda existir alguna duda para ello. Para disminuir los problemas en la comunicación de las conclusiones es conveniente que el psicólogo defina y explique cada uno de los aspectos que está midiendo, de manera que los ejecutivos puedan saber qué significado tienen y no interpreten mal los datos, que quizá resulten valiosos en alguna decisión.

Conclusión condicionada

Si los resultados de los exámenes y las entrevistas no son satisfactorios al 100%, pero existen circunstancias que prometen un desempeño aceptable bajo ciertas condiciones, deben expresarse éstas y someter al candidato a un proceso de cambio para ser contratado una vez que ha cumplido con los requerimientos que no habían sido cubiertos; por ejemplo, estar condicionado a la aprobación del examen TOEFL (Test of English as a Foreign Language).

DECISIÓN

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. La asignación de la persona que toma esta decisión depende de la organización de la empresa; puede ser el jefe directo,

el jefe de personal o inclusive el dueño de la empresa, pero dicha decisión deberá en todo caso estar invariablemente apoyada por todo el proceso aquí descrito.

Contratación Esta etapa formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa: a) Obra determinada. b) Tiempo determinado. c) Por temporada. d) Por capacitación inicial. e) Por periodo de prueba. f) Por tiempo indeterminado.

DOCUMENTOS NECESARIOS PARA CONTRATACIÓN

Hay una serie de documentos necesarios al contratar a un nuevo trabajador, los cuales pueden variar, dependiendo las necesidades, políticas de la empresa y tipo de puesto. Entre los documentos que se pueden solicitar se encuentran:

Grados Espinosa, Jaime A. Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal (4a. ed.). México: Editorial El Manual Moderno, 2013. ProQuest ebrary. Web. 19 August 2014.

6.7 METODOLOGÍA-MODELO OPERATIVO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda. Nace de un grupo de personas que ven la necesidad de brindar servicios financieros en distintos segmentos de mercados que no han sido atendidos como son: a los comerciantes de plazas, mercados y sector artesanal que tengan la necesidad de capital para implementar su actividad económica.

Quince personas fueron los mentalizadores para la formación de la cooperativa por el mes de noviembre de 2006. Sus necesidades económicas y los riesgos en sus diferentes actividades y negocios, decidieron formar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., con proyecciones a extenderse en la zona centro y sur del País.

Luego de cumplir con todos los trámites legales se decide abrir las puertas a toda la población de la Provincia de Tungurahua, en las calles Montalvo 07-91 y Av. 12 de Noviembre en pleno centro de la ciudad y sector financiero. Es así que la joven Cooperativa empieza a funcionar en un local arrendado, las actividades inherentes a una

institución financiera se inicia captando ahorros y al mismo tiempo concediendo préstamos de fácil y rápida recuperación que alcanzaba montos promedio hasta mil dólares.

La Cooperativa ha mantenido un éxito en el mercado manejando la filosofía cooperativista en atención personalizada y eficiente, esto ha permitido llegar a los sectores que no han sido atendidos como ellos se merecen, como los comerciantes formales e informales de las plazas y mercados.

La cooperativa tiene sus operaciones en Ambato, Latacunga y Machachi ofrecemos créditos de consumo, comercio y sobre todo el micro crédito para ayudar a los socios a progresar en sus respectivas actividades siendo la cooperativa el puntal de su desarrollo.



MISIÓN

Brindar servicios financieros y sociales de calidad,
promoviendo la cultura del ahorro y la inversión que conlleva
al desarrollo socio económico de nuestros asociados.



VISIÓN

Ser la Institución líder en la región Central del País, que posiciona el movimiento cooperativo con responsabilidad social, servicios competitivos y de alta calidad, con recursos humanos altamente calificados e infraestructura moderna.

Con el fin de mejorar el desempeño laboral en la Cooperativa, mediante un correcto procedimiento para el reclutamiento y selección de personal que se verá reflejado en calidad en el servicio a sus cliente cumpliendo así lo declarado en la misión y visión de la Institución, se plantea el modelo operativo de reclutamiento y selección de personal, adaptado del autor Grados, Jaime (2013)

Gráfico No. 16

**MODELO OPERATIVO PARA ELABORAR UN MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA ACCIÓN
TUNGURAHUA**



Fuente: PALMA, J. (2009)

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA	Proceso: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
		Código: CATRH-01
		Fecha: Agosto-2014

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

	<p style="text-align: center;">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA</p>	<p style="text-align: center;">Proceso RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</p>
		<p style="text-align: center;">Código:CATRH-01</p>
		<p style="text-align: center;">Fecha:Agosto 2014</p>
<p>1. OBJETO</p> <p>Ofrecer personal idóneo para cubrir puestos vacantes en la Institución verificando que cumplan con los requisitos del descriptivo de cargo y que a la vez posean las competencias necesarias, para que con la inducción adecuada, realicen un trabajo exitoso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Todas las Áreas donde se generen puestos vacantes, por creación, reemplazo o personal eventual.</p> <p>3. EXPOSICIÓN DE LA POLITICA</p> <p>3.1 Todo requerimiento de contratación, generada por un cliente interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., será analizada y registrada por Recursos Humanos quien comunicará todas las necesidades de contratación existentes a la Gerencia General, para verificar la factibilidad en función del presupuesto.</p> <p>3.2 Al momento de presentarse una vacante se priorizará y analizará alternativas internas de colaboradores que puedan ser ascendidos o trasladados para ocupar el cargo vacante, siempre y cuando, cumplan las exigencias mínimas del perfil del puesto y estén dispuestos a participar en un proceso interno de Selección.</p> <p>3.3 En caso de producirse una vacante y de no existir en las diferentes Áreas aspirantes que reúnan los requisitos indispensables para ocupar el puesto y que están previstos en el Manual de Descriptivos de Cargo, la vacante se llenará mediante selección externa y la persona designada deberá reunir dichos requisitos.</p>		

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
		Código: CATRH-01
		Fecha: Agosto 2014
<p>3.4 Toda persona que aspire ingresar a la Cooperativa deberá cumplir el proceso de selección, implementado en la Organización. (Entrevistas, pruebas, verificación de referencias laborales).</p> <p>3.5 El proceso de reclutamiento y selección estará a cargo del departamento de Recursos Humanos, el mismo que tendrá bajo su responsabilidad la evaluación psicotécnica y la presentación de los candidatos finalistas al Jefe solicitante, quien será el responsable de la elección final.</p> <p>3.6 El Responsable de RRHH deberá realizar una investigación exhaustiva de los antecedentes de los candidatos preseleccionados, usando el formato de referencias destinado para el efecto.</p> <p>3.8 Las Áreas presupuestarán la contratación de personal por creación eventual para todo el año y de existir proyectos no planificados realizarán avances a sus presupuestos trimestralmente.</p> <p>3.9 La información de solicitudes y hojas de vida de candidatos se archivarán por un año, luego de lo cual se mantendrá únicamente la información automatizada (formato magnético) en la Base de Datos que maneje RRHH.</p> <p>3.10 El Programa de Inducción deberá ser actualizado anualmente o cuando así sea requerido, el mismo que contendrá un resumen informativo de la Cooperativa, Misión, Visión y Valores, Estructura Organizacional, Funcionarios, Políticas de Recursos Humanos, Cobertura Geográfica y Reglamento Interno.</p>		

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
		Código: CATRH-01
		Fecha: Agosto 2014
<p>3.11 Todas las personas seleccionadas para ocupar un puesto en la Cooperativa deberán pasar por el proceso de Inducción, mismo que estará a cargo de Recursos Humanos.</p>		
<p>3.12 Es responsabilidad del jefe inmediato realizar la inducción del recién contratado al puesto y funciones, así como de su entrenamiento y seguimiento durante los primeros meses.</p>		
<p>4. PROCEDIMIENTO</p>		
<p>4.1 REQUISICIÓN DE PERSONAL</p>		
<p>4.1.1 La unidad solicitante llenará la hoja de requisición de personal en donde deberá hacer constar las razones para la solicitud de personal o requerimiento.</p>		
<p>4.1.2 Se llenará un formato previamente diseñado en la que debe constar la siguiente información:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> a) Fecha de la requisición b) Título y número del puesto, en esta sección se incluirá la denominación del puesto y el número de plazas requeridas. c) Datos del aspirante al puesto como: escolaridad, estado civil y sexo. d) Conocimientos y habilidades que debe poseer el aspirante a ocupar la plaza. e) Departamento y área solicitante f) El responsable de la solicitud g) Tiempo máximo para cubrirla h) La persona responsable del reclutamiento <p>Ver Anexo 1</p>		

ANEXO 1



COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO ACCIÓN
TUNGURAHUA

REQUISICIÓN DE PERSONAL

CAUSA DE LA SOLICITUD

Puesto de nueva creación	<input type="checkbox"/>
Puesto vacante	<input type="checkbox"/>
Incapacidad	<input type="checkbox"/>

AREA:

No de VACANTES

URGENCIA DE VACANTE

1 semana	<input type="checkbox"/>
2 semanas	<input type="checkbox"/>
1 mes	<input type="checkbox"/>

DATOS DEL CARGO

Nombre del Cargo

Departamento al que pertenece

Tipo de vacante

Fija	<input type="checkbox"/>
Temporal	<input type="checkbox"/>
Reemplazo	<input type="checkbox"/>

Si es temporal, indique el tiempo

Supervisa

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Nombre del supervisor inmediato

Autorizado

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
		Código: ATRH-01
		Fecha: Agosto 2014
<p>4.2 POLITICAS DE RECLUTAMIENTO</p> <p>4.2.1 El Departamento de Recursos Humanos podrá aplicar el reclutamiento interno y externo para cubrir las vacantes existentes en la Institución.</p> <p>4.2.2 El Departamento de Recursos Humanos promocionará las vacantes mediante:</p> <p> a) Cartelera en el caso de fuente de reclutamiento interno</p> <p> b) Publicación en los periódicos de mayor circulación en el caso de reclutamiento externo. (Anexo 2)</p> <p> c) Publicación página web de la Institución http://www.acciontungurahua.fin.ec</p> <p>4.2.3. Todos los aspirantes a ocupar un puesto deberán llenar la hoja de Formato de solicitud de empleo. (Anexo 3)</p> <p>4.2.2. Criterios de evaluación</p> <p> b) Se pondrá en consideración los factores: educación, experiencia, capacitación y entrevista.</p> <p> c) Tendrán una ponderación equivalente al 100% del proceso de selección.</p> <p> d) Se trabajará con la siguiente tabla de ponderación</p> <p> Título requerido 20%</p> <p> Capacitación profesional 10%</p> <p> Experiencia 10%</p> <p> Pruebas Teóricas 20%</p> <p> Pruebas Prácticas 20%</p> <p> Entrevista 20%</p>		

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
		Código: CATRH-01
		Fecha: Agosto 2014

ANEXO 2



**COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO ACCIÓN
TUNGURAHUA**

REQUIERE CONTRATAR UN CONTADOR-A

Requisitos:

- Título Universitario en Contabilidad y Auditoría**
- Conocimientos en tributación**
- Manejo de paquetes contables**
- Mínimo experiencia de dos años en puestos afines**

Ofrecemos

**Estabilidad laboral, salarios competitivo y beneficios de ley,
entrenamiento y oportunidad de crecimiento.**

**Los interesados presentar curriculum vitae con fotografía actualizada
en las oficinas de la Cooperativa ubicada en Calle Montalvo 07-94
y Avda. 12 de Noviembre**

ANEXO 3



**COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO ACCIÓN
TUNGURAHUA**

SOLICITUD DE EMPLEO

DATOS PERSONALES:

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	FOTOGRAFIA ACTUALIZADA
DOMICILIO		TELÉFONO	
LUGAR NACIMIENTO	FECHA NACIMIENTO	NACIONALIDAD	

PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED	ESTADO CIVIL
HIJOS <input type="checkbox"/>	SOLTERO <input type="checkbox"/>
CONYUGE <input type="checkbox"/>	CASADO <input type="checkbox"/>
PADRES <input type="checkbox"/>	OTRO <input type="checkbox"/>
OTROS <input type="checkbox"/>	

ESCOLARIDAD

PRIMARIA _____

SECUNDARIA _____

SUPERIOR _____

POS GRADO _____

INFORMACIÓN DE EMPLEOS

NOMBRE DE LA EMPRESA	PUESTO	FECHA INICIO	SALIDA
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

REFERENCIAS PERSONALES

FIRMA DEL SOLICITANTE

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
		Código: CATRH-01
		Fecha: Agosto 2014
4.3 PRESELECCIÓN-MERECIMIENTOS Una vez detectada el requerimiento de personal y publicados los requisitos sea en cartelera o en la prensa local, se establece:		
4.3.1. El plazo de dos semanas para la entrega de la documentación.		
4.3.2. Recibida la documentación se estudia y analiza la información entrando a una fase de merecimientos, sobre la base de 40 puntos en los siguientes parámetros:		
a) Grado Académico 20 puntos		
b) Cursos de actualización y perfeccionamiento profesional, un punto por cada curso realizado, máximo 10 puntos.		
c) Experiencia profesional dos puntos por cada año de experiencia, máximo cinco años. Total 10 puntos.		
4.3.3. Para la acreditación respectiva, el candidato deberá presentar en el Departamento de Recursos Humanos		
a) Los documentos originales.		
b) Copia de Documentos certificados.		
4.3.4. Se seleccionará para la oposición a los puntajes igual o superior a 25 puntos		
4.3.5. Los resultados se consignarán en un formato establecido para el efecto Anexo 4.		
4.4. PRUEBAS DE CONOCIMIENTO- OPOSICIÓN		
4.4.1. La fase de oposición constará de pruebas teóricas y prácticas:		
a) Prueba teórica escrita 20 puntos		
b) Prueba práctica 20 puntos		
4.4.2. Las pruebas serán elaboradas por un equipo de trabajo formado por el Gerente General de la Cooperativa, Director de Recursos Humanos, Jefatura del área de requerimiento motivo del concurso.		
4.4.3. Los resultados se consignarán en un formato establecido para el efecto Anexo 5		

ANEXO 4

ANEXO 4					
			COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA		
RESULTADOS DE PRESELECCIÓN-MERECIMIENTOS					
No.	NOMBRE CANDIDATO	TITULO Sobre 20 puntos	CURSOS Sobre 10 puntos	EXPERIENCIA Sobre 10 puntos	TOTAL
----- DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS			----- GERENTE GENERAL		

ANEXO 5

ANEXO 5				
			COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA	
RESULTADOS DE PRUEBA DE OPOSICIÓN				
No.	NOMBRE CANDIDATO	PRUEBA ESCRITA Sobre 20 puntos	PRUEBA PRÁCTICA Sobre 10 puntos	TOTAL
----- DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS		----- GERENTE GENERAL		

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Código: CATRH-01 Fecha: Agosto 2014
<p>4.5 ENTREVISTA</p> <p>4.5.1. Evaluar y observar las características que se consideren relevantes para el desempeño de un cargo que no puedan ser medidas por ningún otro medio técnico.</p> <p>4.5.2. La entrevista predice el comportamiento del candidato en función a la información que se ha obtenido mediante al análisis de las hojas de vida, las pruebas, verificación de referencias laborales y personales.</p> <p>4.5.3. El entrevistador recibe una lista (check-list) de asuntos que tiene que preguntar y recibir respuestas del candidato que será aprobada por el Gerente.</p> <p>4.5.4. En este proceso de selección se utilizará la entrevista individual estandarizada a fin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Reunir información sobre los antecedentes del aspirante recogidas anteriormente por distintas fuentes y controlar su veracidad. b) Conocer el comportamiento y la actitud del entrevistado hacia el trabajo. c) Observar objetivamente las características de personalidad, motivación y expectativas respecto al posible empleo, intereses, madurez y adecuación al cargo. d) El entrevistador recibe una lista (check-list) de asuntos que tiene que preguntar y recibir respuestas del candidato que será aprobada por el Gerente. <p>4.5.5. Los parámetros a ser medidos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Presentación personal, higiene y características físicas de aspirante b) Sociabilidad, mide lo empático y agradable del postulante c) Motivos de postulación o motivos que le promueven a presentarse al trabajo d) La expresión verbal, indicar si logra expresar sus ideas con fluidez y claridad e) Perfil del cargo, evalúa la forma como se ajusta al perfil del cargo requerido <p>4.5.6. Cada uno de estos parámetros será evaluado en una escala de 1 a 4 puntos, que deberán hacer un máximo de 20 puntos. Anexo 6</p> <p>4.6. INFORME</p> <p>Integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizando todas las características del aspirante, comparándolas con el perfil del puesto. Anexo 7</p>		

ANEXO 7



COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO ACCIÓN
TUNGURAHUA

FORMATO DE INFORME DE PRUEBAS

APELLIDOS Y NOMBRE DEL POSTULANTE

.....

PUESTO AL QUE ASPIRA

MERECIMIENTOS

TÍTULO

CAPACITACIÓN

EXPERIENCIA

OPOSICIÓN

PUEBAS TEÓRICA

PRUEBA PRÁCTICA

ENTREVISTA

IMPRESIÓN INICIAL

ACTIVIDADES E INTERESES ACTUALES

ESTABILIDAD LABORAL

EXPRESIÓN VERBAL

APRECIACIÓN GENERAL

TOTAL

OBSERVACIONES

.....
DIRECTOR RECURSO HUMANOS

.....
GERENTE GENERAL

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
		Código: CATRH-01
		Fecha: Agosto 2014

4.6

DECISIÓN

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato, decisión que se tomará en cuenta en función del puntaje más alto alcanzado por un candidato.

Al mismo que se le notificará mediante:

- a) Vía telefónica
- b) Correo electrónico
- c) Se le citará al Dpto. de Talento Humano en donde se le explicará, la fecha de iniciación de su trabajo. Y
- d) Requisitos para la contratación.

4.7.

CONTRATACIÓN

Se formaliza la aceptación del candidato como parte de la empresa para lo cual se deberá:

- a) Presentar los documentos personales necesarios para que la empresa pueda cumplir con las obligaciones patronales
- b) Firmar un contrato de trabajo por período de prueba. Anexo 8
- c) Una vez finalizado el período de prueba, 90 días según el Código de Trabajo se entiende que continúa automáticamente hasta completar el año de trabajo.



ANEXO 8

MODELO DE CONTRATO SUJETO A LA COOPERTIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA.

CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA

En la ciudad de Ambato, a los, comparece por una partecomo representante legal de la **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ACCIÓN TUNGURAHUA** que en adelante se le denominará Empleador y por otra parte (el, la) señor (a) Portador de la cédula de ciudadanía # _____en calidad de Trabajador (a). Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de Ambato y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de **TRABAJO A PRUEBA** con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas.

El EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se las denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

PRIMERA.- ANTECEDENTES.-

El EMPLEADOR para el cumplimiento de las actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad de la **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ACCIÓN TUNGURAHUA** requiere contratar los servicios laborales del (de la) señor (a) (ita)cargo a ocupar....., declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR (A) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

SEGUNDA.- OBJETO.

El TRABAJADOR (a) se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR (a) en calidad de, con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado. Mantener el grado de eficiencia necesaria para el desempeño de sus labores, guardar reserva en los asuntos que por su naturaleza tuviere esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueran de su conocimiento, manejo adecuado de

documentos, bienes y valores del EMPLEADOR y que se encuentran bajo su responsabilidad.

TERCERA.- Obligaciones del empleado: Además de las obligaciones establecidas en el Código de Trabajo, legalmente aprobadas; el empleado se obliga adicionalmente a las siguientes responsabilidades:

El TRABAJADOR (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar ocho horas diarias, en el siguiente horario: de lunes a viernes horario de las 9:00 a 01H00 y desde...14:30 hasta las 18:30 con receso para horas de almuerzo de acuerdo a sus necesidades y actividades operativas de la Empresa. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita del EMPLEADOR, y se pagará conforme lo establecido en el Código de Trabajo.

QUINTA.- REMUNERACIÓN.-

El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de..... dólares de los estados unidos de américa (usd ...).

El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana.

SEXTA.- DURACIÓN.-

El tiempo de duración del presente Contrato será por un período probatorio de noventa (90) días en el que, cualquiera de ellas lo puede dar por terminado libremente; vencido dicho período se entenderá prorrogado por el tiempo que faltare para completar el año.

SEPTIMA.- LUGAR DE TRABAJO.-

El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en Tungurahua en la ciudad de Ambato Calle Montalvo 07-94 y Avda. 12 de Noviembre, para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

OCTAVA.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

NOVENA.- LEGISLACIÓN APLICABLE

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

DECIMA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado.

DÉCIMA PRIMERA.- SUSCRIPCIÓN.-

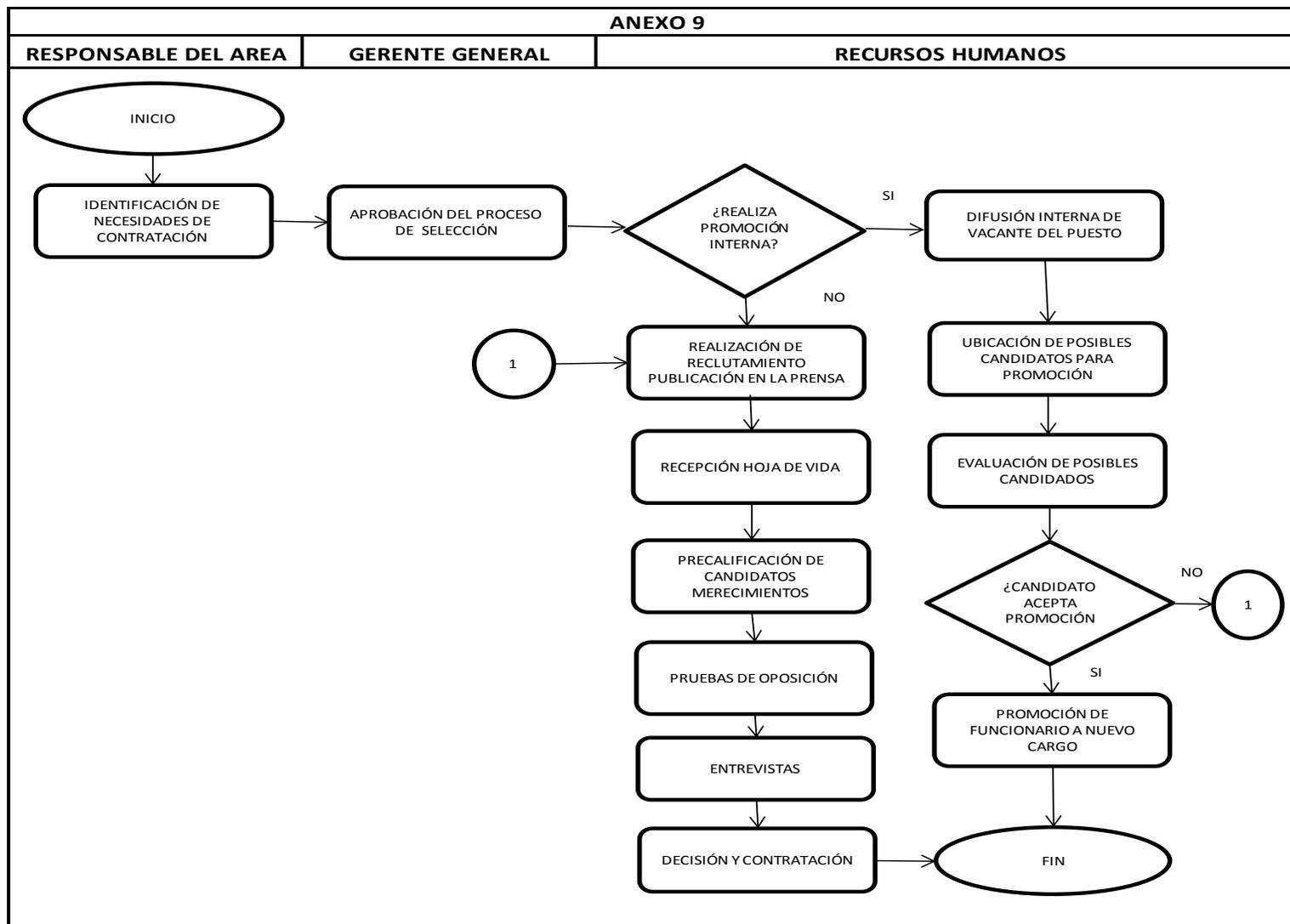
Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de Ambato a los

.....

GERENTE GENERAL

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR (a)



	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA	PROCESO DE RECLUTAMIENTO O Y SELECCIÓN
		Código:CATRH-01
		Fecha:Agosto 2014

4.9 GLOSARIO

ANÁLISIS DE PUESTO: estudio de la complejidad del puesto en sus partes que lo conforman, y de las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

EXPERIENCIA: conocimiento que se adquiere con la práctica y el desempeño de una actividad en un período de tiempo. Este concepto alude a la experiencia necesaria adquirida al familiarizarse con los problemas de trabajo y situaciones que se presentan en la actividad laboral respectiva.

PROCEDIMIENTO: sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función a la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal; la determinación de los tiempos y métodos de trabajo; el control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

PUESTO: conjunto de deberes y responsabilidades permanentes que requieren la atención de una persona durante la totalidad o parte de la jornada de trabajo.

CURRICULUM VITAE enumeración y descripción detallada de la formación, experiencia y actividades de una personal

ENTREVISTA DE SELECCIÓN reunión generalmente de dos personas destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto

RECLUTAMIENTO es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo

SELECCIÓN acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo

VACANTE Puesto de trabajo libre, que no está cubierto

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El nuevo empleado, sometido a un período de prueba de tres meses, será sometido a una evaluación del desempeño que se la realizará tres días antes de cumplido el tiempo. La evaluación será preparada por el Director del Departamento en el que se encuentra laborando el empleado, y los resultados alcanzados le serán comunicados en una entrevista personal con el Director de Recursos Humanos.

Mediante esta evaluación se determina si la persona es apta para continuar en el puesto de trabajo o caso contrario si debe dejar la Institución.

Concomitantemente se determinará si todo el proceso de reclutamiento y selección de personal estuvo bien realizado, es decir si los formatos estándar para cada una de las actividades dentro del proceso se pueden convertir en una fórmula predeterminada para la realización de precalificación o valoración de los merecimientos, pruebas teóricas, prácticas y las entrevistas, en definitiva para la recopilación de información acerca de cada candidato.

Se garantiza además que los empleados contratados dispongan de habilidades y aptitud que incrementen la productividad dentro de la Institución, al utilizar baterías y formatos fáciles y baratos de implementar.

Y por último la utilización del manual es una garantía para la toma de decisión con respecto a un candidato, sin preocuparse por prejuicios personales eliminando las preferencias por amistad o familiaridad que se daban en la Institución.

A continuación se presenta un formato para la evaluación del desempeño en la Institución.



**COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO ACCIÓN
TUNGURAHUA**

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1 DATOS DEL EMPLEADO

APELLIDOS Y NOMBRE DEL EMPLEADO.....

DEPARTAMENTO

CARGO.....

TIEMPO DE SERVICIO.....

2 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Considerere solo el desempeño actual del empleado en su cargo actual, marque con una x en el casillero que corresponde siguiendo la siguiente escala

1	MUY Bueno
2	Bueno
3	Regular
4	Malo

1	2	3	4
---	---	---	---

3 ASPECTOS A EVALUAR

a) PRODUCTO

Volumen y cantidad de trabajo ejecutado

--	--	--	--

b) CALIDAD

Exactitud y esmero en el trabajo

--	--	--	--

c) CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

Grado de conocimiento del trabajo realizado

--	--	--	--

c) COOPERACIÓN

Actitud ante la empresa, el jefe y sus compañeros

--	--	--	--

COMPRENSIÓN DE LAS SITUACIONES

Grado que percibe la esencia de un problema

--	--	--	--

d) CREATIVIDAD

Empeño y capacidad para crear ideas y proyectos

--	--	--	--

e) CAPACIDAD PARA LA REALIZACIÓN

Capacidad de poner en práctica ideas y proyectos

--	--	--	--

Firma del evaluador

Fecha.....

Con la evaluación del desempeño también se pretende alcanzar la productividad. La productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. La productividad en términos de empleados es sinónimo de eficacia y eficiencia. Alcanzar estos conceptos debe ser la máxima de las empresas.

La eficacia de una acción está dada por el grado en que se cumplieron los objetivos previstos en su diseño, en la cual se establece la jerarquía de objetivos: general, inmediatos, específicos, metas y actividades.

La eficiencia analiza el volumen de recursos gastados para alcanzar las metas. Una actividad eficiente hace un uso óptimo de los recursos y por tanto, tiene el menor costo posible.

Para conocer la productividad alcanzada se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos o Servicios Producidos}}{\text{Recursos Utilizados}}$$

Los productos alcanzados con una correcta selección del personal son:

- Conocimiento del cargo
- Calidad del Trabajo
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Tiempo de Producción

Que nos conduce al incremento de socios a la Cooperativa. Calculando un promedio de 20 socios al mes se tendría un valor de \$400, a la Cooperativa

Los recursos utilizados son un promedio de unos \$300,00 en los que incurre por concepto de reclutamiento y selección de personal

- Publicaciones en la prensa
- Costo en pago de planilla a empleados que están en el proceso.

$$\text{Productividad} = \frac{\$400,00}{300,00} = 1.33$$

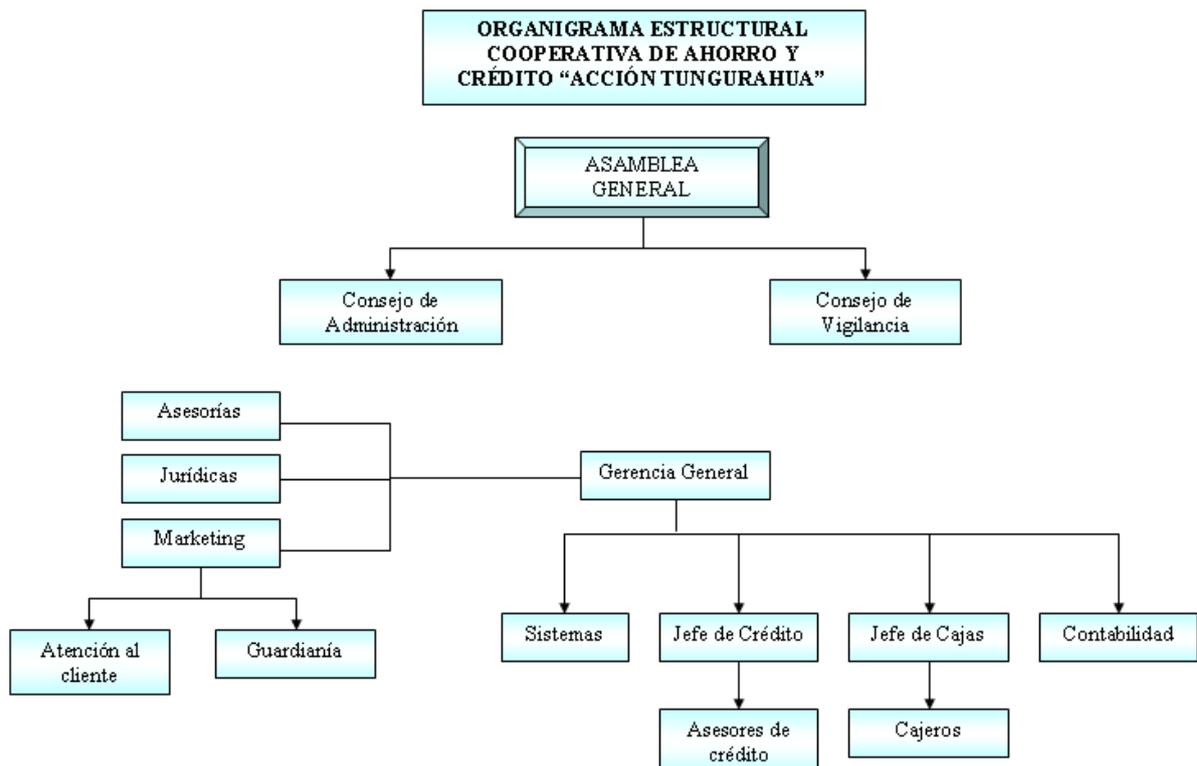
El porcentaje de productividad en los empleados contratados siguiendo un buen proceso de reclutamiento y selección de personal es el 1.33%

6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La administración de la propuesta estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa, quien debe acoger y vigilar el cumplimiento de la metodología desarrollada para asegurar el buen reclutamiento y selección del personal.

Se sugiere a continuación el organigrama estructural para la Institución

GRÁFICO Nro. 17



6.8.1 PRESUPUESTO

No.	RUBRO	MENSUAL	ANUAL
1	Contratar personal especializado en el Área de Recursos Humanos	1.500	18.000,00
2	Reclutamiento		
2.1	Interno		
2.2	Externo: publicación en la prensa tres días (DOS VECES AL AÑO)	200, 00	200, 00
3	Selección: impresión de papelería	500, 00	500, 00
6	Imprevistos (5%)		935.00
	TOTAL		19.635,00

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

6.8.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	INVERSIÓN	TIEMPO		
					DESDE	HASTA	
Encontrar al postulante a cubrir un puesto de trabajo	RECLUTAMIENTO	Recibir el formulario de requerimiento de personal tan pronto surja la vacante	GERENTE	00.00	05/11/2014		
		Convocatoria a través de la prensa	JEFE DE PERSONAL		06/11/2014		
		Publicación en cartelera	JEFE DE PERSONAL	00.00	06/11/2014		
		Publicación en página Web de la Institución	JEFE DE PERSONAL	00.00	06/11/2014		
Encontrar a las personas idóneas para desempeñar deberes específicos en un puesto de trabajo determinado	SELECCIÓN DE PERSONAL		JEFE DE PERSONAL	00.00			
	a) Pruebas de idoneidad	Recabar formularios de solicitud de empleo		JEFATURA DEL AREA DE REQUERIMIENTO	00.00	07/11/2014	11/12/2014
		Calificar merecimientos				12/11/2014	12/11/2014
		Consignar los resultados en el formato establecido				13/11/2014	13/11/2014
		Comunicar a los interesados				14/11/2014	14/11/2014
		Tomar pruebas de oposición				17/11/2014	17/11/2014
		Consignar los resultados en el formato establecido				18/11/2014	18/11/2014
	b) Entrevista	Elaborar check list de aspectos a preguntar		JEFE DE PERSONAL	00.00	19/11/2014	19/11/2014
		Consignar los resultados en el formato establecido		JEFATURA DEL AREA DE REQUERIMIENTO		20/11/2014	20/11/2014
	c) Decisión de contratar	Integrar los datos a través del proceso de selección		JEFE DE PERSONAL	00.00	21/11/2014	21/11/2014
		Analizar las características del aspirante con el perfil del puesto		JEFE DE PERSONAL	00.00	24/11/2014	24/11/2014
	d) Contratación	Notificar al aspirante vía telefónica o correo electrónico		GERENTE	00.00	25/11/2014	25/11/2014
		Recabar documentos personales del aspirante		JEFE DE PERSONAL		26/11/2014	26/11/2014
		Firmar contrato de trabajo a prueba				27/11/2014	27/11/2014
Contratar a un especialista en Recursos Humanos	Seguir todo el proceso de reclutamiento y selección de personal	Integrar los todos los elementos del proceso de reclutamiento y selección de personal para encontrar a la persona idónea	GERENTE JEFE DE PERSONAL	1.500 mensual			

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

Fecha: 03-11-2014

6.9. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	Los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua.
2. ¿Por qué evaluar?	Debido a que la Institución desea estandarizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
3. ¿Para qué evaluar?	Para que exista eficiencia en los procesos y alcanzar un excelente desempeño laboral
4. ¿Qué evaluar?	Los procesos de reclutamiento y selección de personal.
5. ¿Quién evalúa?	El Gerente General
6. ¿Cuándo evaluar?	Anualmente
7. ¿Cómo evaluar?	Aplicando pruebas de evaluación del desempeño
8. ¿Con qué evaluar?	Utilizando La metodología sugerida y utilizando recursos: humanos, materiales y tecnológicos.

Elaborado por: Quinatoa, G. (2014)

6.10 BIBLIOGRAFIA

ALLES (2010). Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias., 2da. Edición, Ediciones Granica. Buenos Aires.

ALLES (2009) Desarrollo del talento humano basado en competencias. Granica Ediciones. Buenos Aires

CASTILLO, J. (2012) Administración de personal, un enfoque hacia la calidad. 3ra. Edición, ECOE Ediciones, Bogotá

CHIAVENATO, I. (2009). Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill. México

GRADOS ESPINOSA, Jaime (2014) A. Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal. 4a. ed. México: Editorial El Manual Moderno, 2013. ProQuest ebrary

LLANO, C. (2010) Cómo entrevistar en la selección de personal. Editorial Paz, México

MAZEROSKY (2009) Las personas y las organizaciones. El Cid Editor. Argentina.

PUCHOL, L. (2012) Dirección y gestión de recursos humanos, 7ma edición. Ediciones Díaz de Santos. Madrid

ROBBINS, S. (2012) Comportamiento Organizacional. 10 Edición. Pearson Educación. México

ROBBINS, S. (2010), Introducción al comportamiento organizativo. Pearson, Madrid

WERTHER, D. (2010). Administración de personal y Recursos Humanos. 5ta. Ed. McGraw-Hill. México

LINKOGRAFIAS

<http://rhtalentohumano.blogspot.com/p/seleccion-de-personal.html>

<http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>

<http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/10/Gestion-de-tiempo.pdf>

http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral

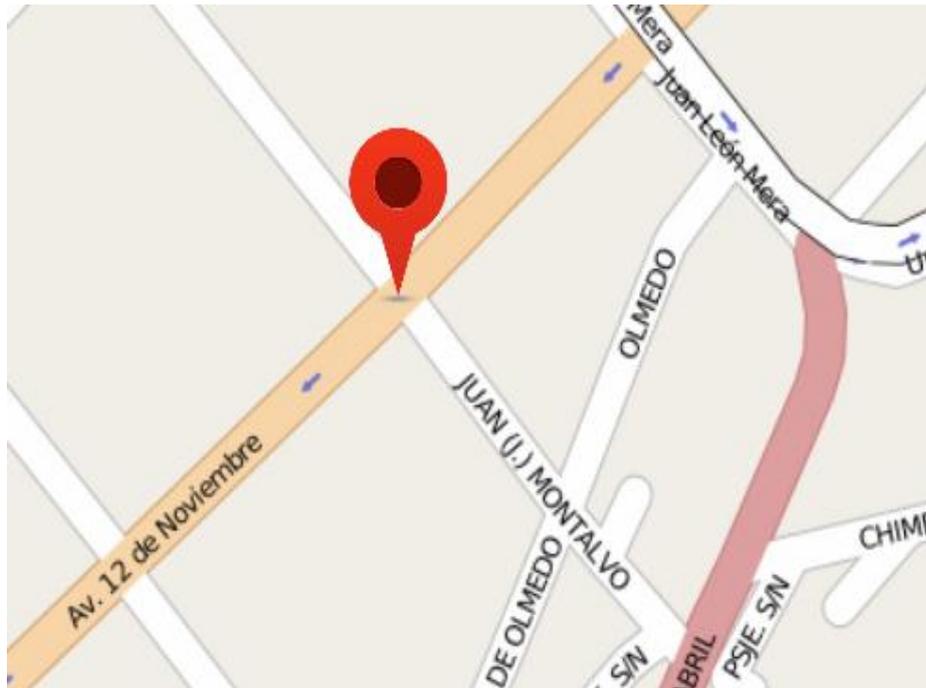
http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/

<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/habilidades-y-destreza-en-una-persona/>

http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci03106.htm

ANEXOS

ANEXO 1 LOCALIZACIÓN



ANEXO 2
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ENCUESTA SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
APLICADO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ACCION
TUNGURAHUA LTDA.**

OBJETIVO:

Definir un reglamento para el reclutamiento y selección de personal, para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Popular.

INSTRUCCIONES

Gracias por el tiempo que nos brinda para completar esta encuesta. Su opinión es de gran importancia para mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal Ponga una X en el casillero correspondiente y avance a la pregunta siguiente.

1. ¿Cuánto tiempo trabaja dentro en la Cooperativa?

Menos de un año
Más de un año

2. ¿Conoce usted si la Cooperativa cuenta con un procedimiento para reclutar y seleccionar personal?

Si cuenta No cuenta No conoce

3. Usted conoció de la vacante para el puesto de trabajo a través de

Publicidad (prensa) Recomendación de un empleado

Reclutamiento en línea (Internet) Oficinas de colocación

Otros Especifique.....

4. ¿Llenó usted alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa?

SI NO

5. ¿Se le ejecutó a usted alguna de las siguientes pruebas?

Pruebas físicas

Test Personalidad

Todas

Pruebas prácticas

Ninguna

6. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a laborar en la Cooperativa?

Una

Ninguna

Dos

Tres o más

7. ¿Existe personal entrenado y especializado para la contratación de personal?

Siempre

Casi siempre

Nunca

8.- Considera usted que la Cooperativa requiere de un Manual de Procedimientos para el correcto reclutamiento y selección de Personal

SI

NO

9. ¿Es supervisado en sus actividades?

Mensualmente

Anualmente

Semestralmente

Nunca

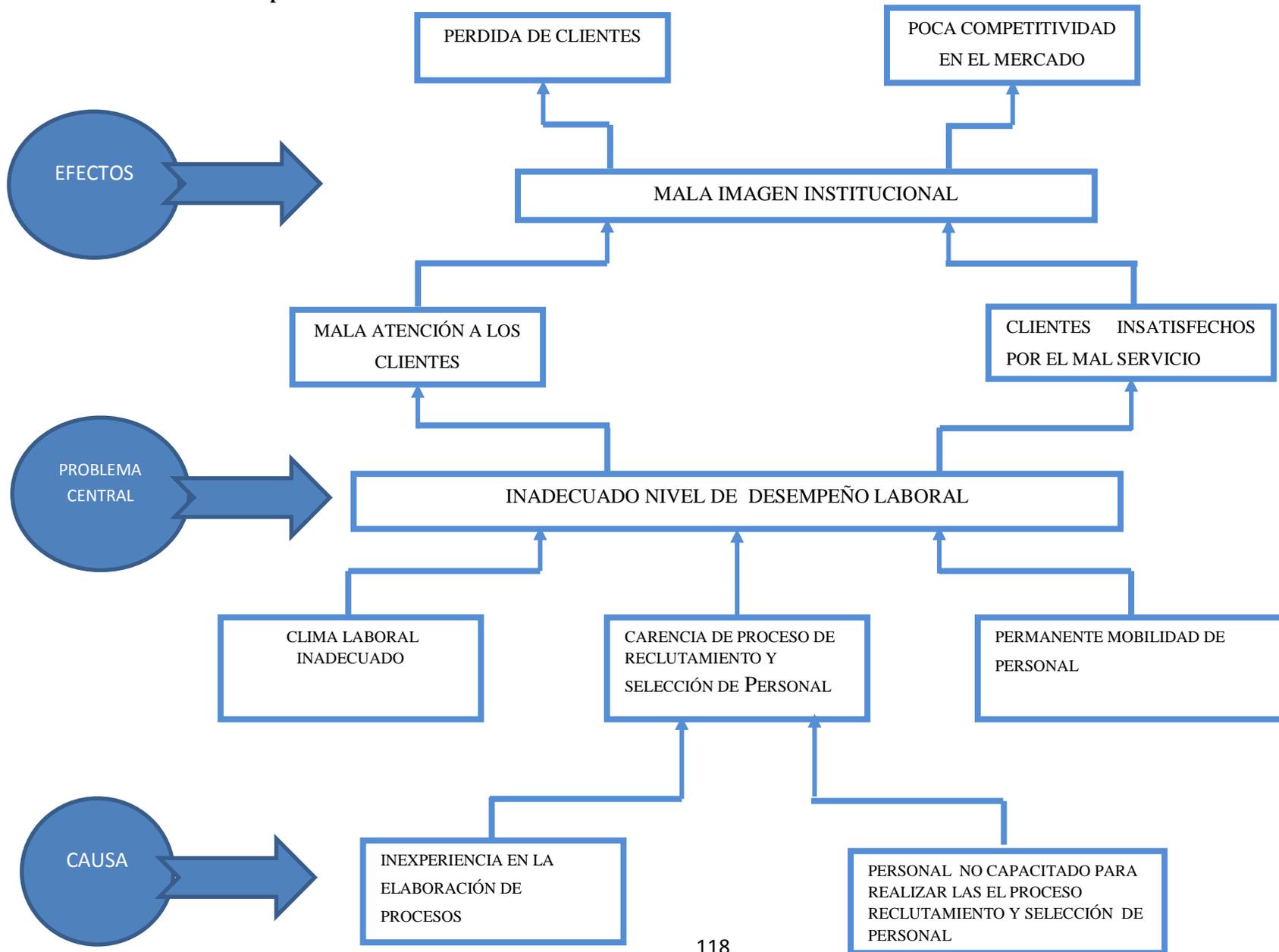
10. ¿La Cooperativa tiene políticas de evaluación de desempeño que se realiza durante el año?

SI

NO

Gracias por su colaboración.

ANEXO 3.-Árbol del problema



ANEXO 4

FOTOGRAFÍAS DE LA EMPRESA

