



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

TEMA:

**VALIDACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“JUAN PÍO DE MORA” LTDA.**

Trabajo de investigación previo a la obtención del grado de Magíster en
Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

Autora:

Lcda. Angela Paulina Orta Jarrín

Tutor:

Ing. César Andrés Guerrero V.

AMBATO – ECUADOR

2019

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O -TOTAL Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Angela Paulina Orta Jarrín, declaro ser autora del Proyecto de Titulación “Validación del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío De Mora” Ltda.”, como requisito para optar al grado de “Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria”, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Además, acepto que los Derechos de Autor, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 15 días del mes de enero del 2018, firmo conforme:

Autora: Angela Paulina Orta Jarrín

Firma:

Número de Cédula: 0201576113

Dirección: San Miguel de Bolívar, García Moreno y Guayas.

Correo electrónico: palibu1983@yahoo.es

Teléfono: 0999416879

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Validación del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda.” presentado por Angela Paulina Orta Jarrín, para optar por el título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria,

CERTIFICO

Que dicho proyecto de investigación ha sido revisado y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 06 de mayo del 2019

Ing. César Andrés Guerrero Velástegui

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos, personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora.

Ambato, 06 de mayo del 2019.

Angela Paulina Orta Jarrín

CI: 0201576113

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado sobre el Tema: “Validación del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío De Mora” Ltda., previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 06 de mayo de 2019.

Ing. Galo Andrés Celi, Valverde Mg.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Sandra Paulina Tejada Moyano, Mg.

VOCAL

César Andrés Guerrero Velástegui, Mg.

VOCAL

DEDICATORIA

El cariño sincero perdura y trasciende en el tiempo por ello el presente trabajo está dedicado de manera muy especial para mis padres y hermanos, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar siendo mi apoyo fundamental en todo momento depositando su entera confianza en cada reto presentado en mi vida, sin dudar de mis capacidades e inspiración para poder culminar el objetivo y ser el ejemplo para mis hijos Gonzalito y Franchesca.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento principalmente a Dios quien ha bendecido y ha guiado mi vida, siendo mi fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

A mi familia por su amor, comprensión, y estímulo para que culminara una etapa más de mi vida.

A la Universidad Tecnológica Indoamérica, que me acogió como estudiante permitiéndome continuar con el crecimiento académico y profesional, donde he recibido conocimientos, herramientas y estrategias necesarias, para el perfeccionamiento profesional y personal, que me permiten desenvolverse en la vida.

Al Ing. César Andrés Guerrero Velástegui, quien con su paciencia supo dirigirme para la elaboración del presente trabajo de titulación, previa la obtención del título académico como Magíster.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AUTORIZACIÓN POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
INTRODUCCIÓN	1
Importancia y actualidad.....	1
Justificación	3
Objetivos	11
Objetivo General:.....	11
Objetivos Específicos:.....	11

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO	12
Antecedentes de la investigación	12
Progreso y enfoques de la gestión del talento humano.	17
Procesos de la gestión del talento humano.....	24
Importancia de la selección de personal	39
Proceso de Selección de Personal	40

Selección preparatoria en el área de talento humano	42
Selección final por el revisor	42
Exámenes de conocimiento.....	43
La selección como proceso de comparación.....	45

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO	50
Paradigma y tipo de investigación	50
Levantamiento y procesamiento de la información	57
Validación sobre el proceso de reclutamiento del personal	57
Métodos, Técnicas e Instrumentos	61
Técnicas e instrumentos de la investigación	61

CAPÍTULO III

PRODUCTO	85
Definición del tipo de producto	85
Elementos que conforman.....	88
Desarrollo de la propuesta.....	89
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES	115
BIBLIOGRAFÍA	116
ANEXOS	122

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Historia de la gestión del talento humano.....	17
Cuadro N° 2: Genero Poblacional.....	53
Cuadro N° 3: Preparación académica.....	53
Cuadro N° 4. Operacionalización de la variable dependiente	55
Cuadro N° 5. Operacionalización de la variable independiente.....	56
Cuadro N° 6: Estadísticos de fiabilidad de la entrevista 1.....	60
Cuadro N° 7: Estadísticos de fiabilidad de la entrevista 2.....	61
Cuadro N° 8: Disponibilidad de Vacantes	66
Cuadro N° 9: La cooperativa realiza un proceso de reclutamiento y selección.....	67
Cuadro N° 10: Formato de solicitud de empleo.....	68
Cuadro N° 11: Entrevista a los postulantes.....	69
Cuadro N° 12: Proceso de entrevista y selección fue la indicada.....	70
Cuadro N° 13: Formulario de solicitud.....	71
Cuadro N° 14: Referencias laborales y personales.	72
Cuadro N° 15: Realización de pruebas.	73
Cuadro N° 16: Proceso de reclutamiento y selección de personal.....	74
Cuadro N° 17: Lineamientos para obtener un personal calificado.	76
Cuadro N° 18: Bases fundamentales dentro de la institución.....	77
Cuadro N° 19: Clima laboral.	78
Cuadro N° 20: Experiencia laboral.	79
Cuadro N° 21: Mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección.....	80
Cuadro N° 22: Satisfacción laboral.....	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de problemas.	8
Gráfico N° 2: Modelos de Gestión del Talento Humano.....	21
Gráfico N° 3: Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	25
Gráfico N° 4: Subsistemas de gestión de talento humano	26
Gráfico N° 5: Alternativas para el reclutamiento.....	30
Gráfico N° 6: Proceso de Selección.	40
Gráfico N° 7: Genero Poblacional.....	53
Gráfico N° 8: Preparación académica por género.	54
Gráfico N° 9: Tipos de técnicas de investigación cualitativa.	62
Gráfico N° 10: Disponibilidad de Vacantes.....	66
Gráfico N° 11: Entrevista a publicación de perfiles.	67
Gráfico N° 12: Formato de solicitud de empleo.	68
Gráfico N° 13: Entrevista a los postulantes.	69
Gráfico N° 14: Proceso de entrevista y selección fue el indicado.	70
Gráfico N° 15: Formulario de solicitud.	71
Gráfico N° 16: Referencias laborales y personales.	72
Gráfico N° 17: Realización de pruebas.....	73
Gráfico N° 18: Proceso de reclutamiento y selección de personal.	75
Gráfico N° 19: Lineamientos suficientes para tener un personal calificado.....	76
Gráfico N° 20: Bases fundamentales dentro de la institución.	77
Gráfico N° 21: Clima laboral.	78
Gráfico N° 22: Experiencia laboral.....	79
Gráfico N° 23: Mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección	80

Gráfico N° 24: Satisfacción laboral.	81
Gráfico N° 25: Elementos que conforman	88
Gráfico N° 26: Modelo de selección de personal	94
Gráfico N° 27: Ubicación Cooperativa “Juan Pio de Mora” Ltda.	96
Gráfico N° 28: Organigrama Cooperativa “Juan Pio de Mora” Ltda.	97
Gráfico N° 29: Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento.....	106
Gráfico N° 30: Diagrama de flujo del proceso de selección.....	112

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
UNIDAD DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

TEMA: VALIDACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUAN PÍO DE MORA” LTDA.

AUTORA: Angela Paulina Orta Jarrín

TUTOR: Ing. César Andrés Guerrero V.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se basa en el capital más importante de la organización; el talento humano, puesto que genera productividad y competitividad institucional. Examinados los procesos de gestión de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda. se identifica una gestión empírica carente de procesos definidos especialmente el sub proceso de reclutamiento y selección de personal, lo que obstaculiza conseguir los resultados esperados al mismo tiempo afecta la toma de decisiones adicionándose a esto procesos incorrectos de inducción de nuevos colaboradores; los mismos que, en búsqueda soluciones a distintos problemas ocasionan conflictos internos entre jefaturas, duplicidad de funciones, inconformidad del personal y confusión de una actividad con otra. Estos aspectos motivan a buscar soluciones a través de herramientas que permitan mejorar la gestión del talento humano, específicamente en el sub proceso de reclutamiento y selección de personal. La investigación recurre al enfoque cualitativo, utilizando el método descriptivo exploratorio que permite la descripción de la situación actual, así mismo las búsqueda bibliográfica de tratadistas, determinando los aspectos fundamentales del problema y es exploratoria, porque se pondrá en contacto directo con la realidad a través de instrumentos de observación y recolección de datos, se aplican entrevistas a todo el personal de la institución, con el propósito de determinar el estado situacional de la cooperativa y para finalizar se analizan los diferentes documentos existentes. La investigación propone un proceso de reclutamiento y selección de personal, mismo que cuenta con el aval y aprobación de la gerencia general, lo que permite realizar una búsqueda y atracción de personal de forma más efectiva, identificando el cumplimiento de requisitos y responsables en cada etapa, hasta la selección del candidato idóneo.

DESCRIPTORES: candidato, proceso, reclutamiento, selección, talento humano.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
UNIDAD DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

THEME: RECRUITMENT PROCESS VALITATION AND STAFF SELECTION AT "JUAN PÍO DE MORA LTDA" CREDIT UNION.

AUTHOR: Angela Paulina Orta Jarrín

TUTOR: César Andrés Guerrero Velástegui, Mg.

ABSTRACT

The current research based on the most important capital of the company which is human talent as it enhances institutional productivity and competitiveness. It is worth mentioning that after having examined human talent management processes at "Juan Pío de Mora" credit union, empirical management was identified at the company and lack of defined processes were also evidenced. Additionally, sub-processes of recruitment and staff selection were not defined, unfortunately, this fact hindered the access to achieve the expected results. In the same order, this fact affects the proper performance of decision making and induction to new staff members leading these people to create internal problems among headquarters as functions become confusing and duplicated. Therefore, it is essential to find out solutions through the use of tools which help to the improvement of human talent management, specifically on recruitment and selection of staff sub-processes. Furthermore, this research uses the qualitative approach by using exploratory and descriptive methods which allow the description of the current situation at the company. Bibliographic sources played an important role on the performance of this research and it helps to determine fundamental aspects of the problem. It is vital to point out that this research has exploratory traits as there is direct contact with the reality through the following tools: observation, data collection, and interviews directed to the staff at the company. The purpose is to determine the current status of the credit union, finally, existing documents are analyzed to deploy the proposal. This research work proposes procedures of recruitment and selection of staff which has the endorsement and approval of the general management. On top of that it allows to have effective processes to hire staff members by, identifying the complete fulfillment of requirements an at each stage, until the complete process of selection becomes suitable for the candidate.

KEYWORDS: Candidate, human talent, recruitment, selection, process.

INTRODUCCIÓN

Importancia y actualidad

La presente investigación se enmarca en la línea de investigación de Bienestar Humano, que está directamente relacionado con el factor humano de las organizaciones, por tanto, se acopla en la sub-línea de la gestión del talento humano de la Economía Popular y Solidaria (EPS).

En el Ecuador, en el proceso constituyente de Montecristi 2008, se demostró la existencia de un importante sector económico, conformado por seres humanos con otras formas y valores de producción y reproducción de las bases materiales, relaciones sociales y culturales para la vida; diferentes a las que el pensamiento capitalista, ha producido y exacerbado por el neoliberalismo, se resiste a ser pulverizado por las lógicas del liberalismo económico y construye su propia felicidad, otra economía, otro mundo, esta es la Economía Popular y Solidaria (Jácome, 2016).

En abril del 2011 se expide la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, LOEPS reformada en el año 2018, la misma que garantiza el fomento, fortalecimiento y promoción de los sectores financieros y no financieros, los mismos que se han constituido en un elemento fundamental para la dinamización de las economías locales; durante los últimos nueve años (2008-2016) se han producido cambios y transformaciones importantes en pro de la ampliación y profundización de la EPS: avances en su legislación y marco normativo; en la institucionalidad, tanto pública como del propio sector; en el control y supervisión; en el fortalecimiento y financiamiento de organizaciones, así como en la propia dinámica económica del sector, que ubican al país como el de mayores logros en este campo en América Latina.

La EPS está integrada por asociaciones, cooperativas, unidades económicas, economía de cuidado (amas de casas), la cual se basan en principios de reciprocidad, cooperación y solidaridad; así mismo el sistema económico es social y solidario porque reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, estado y mercado, en armonía con la naturaleza, de modo que garantiza alcanzar el buen vivir de sus habitantes.

En ese mismo contexto la presente investigación se relaciona directamente con los objetivos, políticas y lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo Todo una Vida (2017-2021); específicamente con los objetivos N° 1 y No. 4., que aseveran la garantía para acceder a una vida digna y la consolidación del sector ESS.

El principal sector favorecido con el desarrollo de la investigación son, las cooperativas de ahorro y crédito de la Provincia Bolívar al contar con procesos de reclutamiento y selección de personal que conduzcan a la contratación e inclusión de nuevo personal que se coadyuva a procesos productivos y organizacionales, de manera directa se beneficiará la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., y todos sus colaboradores, por cuanto la propuesta muestra el proceso de reclutamiento y selección para el beneficio del desempeño laboral en los diferentes puestos de trabajo que se encuentran en la estructura organizacional de la cooperativa; igualmente sus socios podrán beneficiarse de una mejor atención basada en eficiencia y eficacia.

El resultado que se plantea es la mejora continua del nuevo personal, lo que recurre al estudio minucioso del talento humano, para posteriormente establecer parámetros de acción que propicien el desarrollo económico productivo de la institución con el uso óptimo de los recursos.

Justificación

Para el correcto desarrollo de la presente investigación se contextualiza tomando en cuenta que la gestión del talento humano surge a comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la revolución industrial; como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas.

Alrededor de la década de 1950, se le llamó administración de personal, por cuanto ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente, de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente. Las personas fueron consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos. Así, a partir de la década de 1970, surgió el concepto de administración de recursos humanos (ARH), aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización; a partir de las décadas de los 90 el capital humano europeo y estado unidense sufrió grandes problemas de escasez, debido al fenómeno del decrecimiento demográfico, situación en el que los empresarios realizaron soluciones de manera empírica, compensando la mano de obra con tecnología.

Con las nuevas características del tercer milenio y la globalización, las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, ya que eso significa tratarlas como funcionarios pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso significa tratarlas como funcionarios activos y proactivos, dotados de inteligencia y

creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales.

Las personas no son recursos que la institución consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que promueve a la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología (Chiavenato, 2007).

Además, es transcendental analizar cómo surte el sector asociativo de la economía social solidaria y la contribución que realiza en la generación de empleo, por cuanto este sistema es un modelo económico en el cual el factor dinero está en segundo plano, se basa en el bien común y parte del ser humano como sujeto y fin, propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado en armonía con la naturaleza como expresa en el Art. 283 del Código de Trabajo 2018.

En los últimos años ha seguido la tendencia de los países latinoamericanos al reconocer a las organizaciones de la economía popular y solidaria, generando mayor importancia en al Sumak Kausay (buen vivir), que se ha adoptado en nuestra Constitución de 2008 como el sueño de toda una sociedad para transitar de un modelo de desarrollo basado en un crecimiento económico a una apuesta por posibilitar formas de vida humana, en las que se recupera la armonía plena entre todos los seres vivos, lo cual constituye un pilar fundamental para lograr la transición de un sistema de economía capitalista a un sistema económico solidario, tal como lo estipula la actual Constitución (Andino, 2013).

Las cooperativas de ahorro y crédito en nuestro país lograron un crecimiento acelerado de más de 26 veces en la década, 1999-2009; por lo tanto, este crecimiento cooperativo financiero sin los adecuados métodos de control por parte de los organismos de control, la libre circulación de dinero, la inexistencia de un personal capacitado y competente en las cooperativas de ahorro y crédito del

sistema popular y solidario en el país sirvieron para que las instituciones financieras tengan debilidades financieras y de gestión.

Miño (2003), manifiesta sobre las cooperativas de ahorro y crédito del sistema financiero popular y solidario en el Ecuador, que carecen de herramientas de gestión de talento humano que impulse el desarrollo de las instituciones financieras, prueba de ello son los alto rubros que invierten en la asesoría externa y consultorías.

En nuestro país, es frecuente que la planificación estratégica de los organismos financieros sea realizada por entidades ajenas a la institución, las mismas que no conocen la realidad de la entidad, por lo tanto se plantean objetivos inalcanzables o que simplemente no están acorde con el funcionamiento normal de la institución; cada día se evidencia que las instituciones están relacionados más con los aspectos intangibles que con los tangibles es por esta razón que se debe invertir y creer en las capacidades y competencias de los trabajadores de la organización ya que se han convertido en su principal activo.

Se considera que en pocas cooperativas en el Ecuador cuentan con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, comúnmente poseen solo una descripción del cargo generando la falta de experiencia de los colaboradores haciendo que dichos procesos demanden largos periodos de tiempo y dinero para capacitarlos, además en varias instituciones consideran esto como un gasto improductivo y no como una inversión.

En la provincia de Bolívar, se evidencia que las instituciones financieras no le dan la importancia necesaria a sus colaboradores, por cuanto no cuentan con los procesos de reclutamiento y selección de personal en los departamentos de talento humano, se han limitado únicamente a las tareas más básicas como son: el control de horarios y la realización del rol de pagos; obviando este proceso fundamental

para crear un equipo competitivo y aportar valor a la organización, es por ello que se debe de tratar de prever qué los candidatos sean los más idóneos para desempeñar con éxito las tareas de la vacante por la que han sido contratados.

La incorrecta utilización del proceso de reclutamiento y selección de personal impide que la institución mantenga un adecuado clima laboral, por lo cual no brinda al empleado un buen ambiente de trabajo y la motivación necesaria para que se comprometa con la organización de manera que de buenos resultados y cumpla con las metas establecidas.

Con fecha 15 de mayo de 1.973, Acuerdo Ministerial #1.025 de la Presidencia de la República se otorgó la Personería Jurídica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., procediendo de inmediato en asamblea general de socios fundadores a nominar los miembros del consejo de administración y vigilancia que rigieron los primeros años de vida de la cooperativa; inició con 25 socios fundadores con un capital inicial de 2.500 sucres o sea un aporte de 100 sucres por cada socio, además cuenta con distintas agencias y oficinas operativas en las ciudades de: Guaranda, Babahoyo, Chillanes, Caluma, Quinsaloma, Quevedo y en San José de Chimbo.

La institución brinda una serie de servicios y beneficios a la sociedad entre los servicios financieros tenemos; ahorros a la vista, ahorro niño, ahorro programado, inversiones a plazo fijo, microcrédito, crédito de vivienda, crédito de consumo, giros de dinero, depósitos nacionales e internacionales, sistema de pagos interbancarios SPI, cajeros automáticos; además ofrece servicios sociales como: servicio médico, servicio odontológico, seguro hospitalario, pago bono de desarrollo humano, fondo mortuario, seguro de desgravamen y vida.

La Cooperativa “Juan Pío de Mora” Ltda. se encuentra ubicada en el cantón San Miguel de Bolívar perteneciente al segmento dos de la Economía Popular y

Solidaria, encargada de captar del público, capitales y transferirlos a sectores productivos; es controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y regulada por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, el Código Orgánico Monetario y Financiero, la cual presenta diversos problemas en los que se destacan: la insatisfacción y desmotivación laboral, vacantes, nombramientos provisionales, contrataciones apresuradas, rotación del personal, duplicidad de funciones, retraso en la entrega de información y reportes a los entes de control, etc.

Por lo expuesto anteriormente se requiere de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, el que cual permitirá a la cooperativa optimizar los recursos económicos, ofreciendo oportunidades de ascenso y de desarrollo personal a sus trabajadores, mejorando las relaciones humanas, estimulando y aumentando la productividad del personal traducido en bienestar, se contara con el personal idóneo para cada puesto de trabajo, además el desempeño laboral será eficiente el cual se verá demostrado en el servicio de eficiencia y eficacia que se preste a los socios y clientes de la institución.

La investigación es factible de realizar en virtud a que la empresa cuenta con el problema establecido adicionalmente la investigadora posee el conocimiento y recursos necesarios para efectuar la investigación. Cabe mencionar que el sector cooperativista a nivel nacional está regido por la LOEPS y el Código Orgánico Monetario y Financiero y de manera subsidiaria se podría utilizar normas técnicas del Ministerio de Trabajo y procesos científicos y académicos para armar un proceso de reclutamiento y selección de personal efectivo según las características de la empresa en razón a lo expuesto se considera que se cuenta con factibilidad técnica económica y legal para efectuar la investigación.

Árbol de Problemas

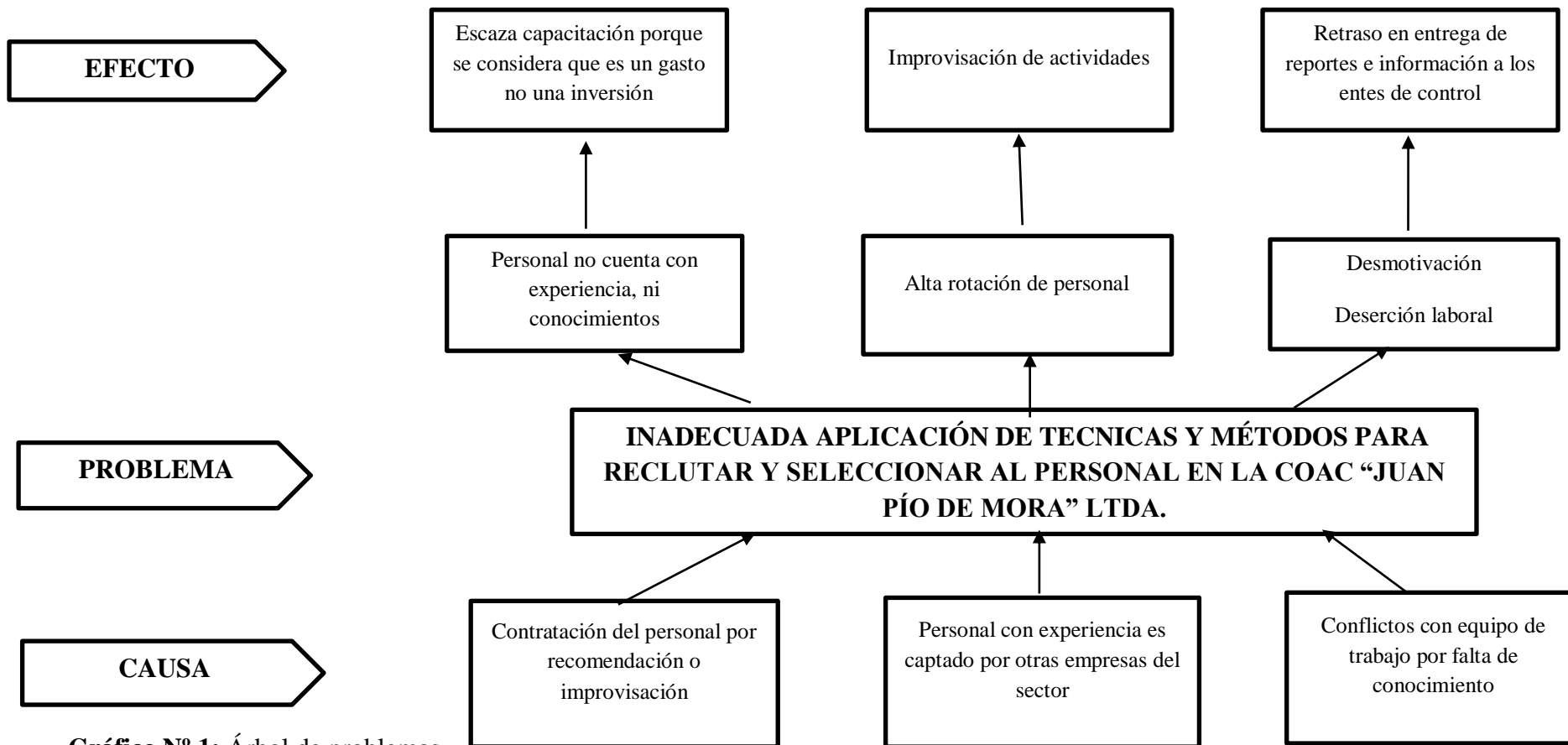


Gráfico N° 1: Árbol de problemas.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

Situación problémica

Las organizaciones que desarrollan actualmente actividades servicios y consumo, acogen nuevos modelos de gestión de talento humano, en el cual se reconoce al ser humano como sujeto y fin de su actividad, por lo que se analiza la situación actual del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., evidenciando que uno de los principales problemas existentes es que no cumplen con los resultados esperados para dar un servicio eficiente a sus clientes o socios, además se identifica que existe un alto grado de falencias en lo que respecta al personal como es el deficiente desempeño laboral del personal de la institución.

Problemática: Inadecuada aplicación de técnicas y métodos para reclutar y seleccionar al personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío De Mora” Ltda.

Problema: ¿Cómo incide la inexistencia de un proceso técnico de reclutamiento y selección en la vinculación del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda.?

Análisis crítico:

A partir de los años 90, se estudia con mayor detenimiento a las organizaciones y por ende al talento humano como el capital más importante de una empresa, pues se piensa que si los trabajadores cuentan con motivaciones, atención a su adelanto personal y a la obtención de sus objetivos, también contribuyen al alcance de los objetivos de la organización, para lo cual se toma en cuenta las condiciones psicosociales y estructurales de los colaboradores enfocado en el contexto institucional, por lo cual ha permitido garantizar altos índices de productividad y competitividad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora” Ltda., realiza una gestión del talento humano de manera empírica que no les permite tomar decisiones apropiadas frente a los diferentes problemas; además el desinterés de tecnificar el departamento de talento humano ha causado que los nuevos empleados no se han habituado con la institución de manera correcta y buscan soluciones de manera individual.

El inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal que realiza la cooperativa ocasiona que se contrate personal sin verificar correctamente su hoja de vida, experiencia, estudios o competencias. La contratación se la hace bajo recomendaciones, lo que pone en riesgo a la institución debido a la improvisación de conocimientos ocasionando varios conflictos internos entre las jefaturas, duplicidad de funciones, incumplimiento de los objetivos estratégicos e inconformidad del personal lo que causa un ambiente de trabajo que no potencializa el desarrollo de las capacidades de los individuos y el retraso de información y reportes a los entes de control y a otras diligencias como son los procesos de créditos, procesos de inversiones, primicias de cuentas, etc. Debido a la falta de conocimientos del personal de reemplazo, no logran compactar el trabajo, permanentemente existen bajas de personal, lo que ocasiona que los colaboradores se sientan desmotivados e incluso toman la decisión de salir de la empresa, puesto que consideran que no tienen el apoyo de los directivos

Es necesario que la Cooperativa “Juan Pío de Mora” establezca procesos adecuados de reclutamiento y selección de personal para que la institución cuente con personal comprometido que aporte eficaz y eficientemente con la organización, y que a su vez se vea reflejado directa e indirectamente en el servicio de calidad que la cooperativa ofrece a sus socios y clientes, igualmente le da al personal la oportunidad de mantener un nivel de vida estable, seguridad laboral, eleva su estatus, autoestima y prestigio personal.

Conocido el problema que es la inexistencia de un proceso técnico de reclutamiento y selección en la vinculación del talento humano en la Cooperativa

de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda. en opinión de la autora del presente trabajo de investigación es de vital importancia para el departamento de talento humano realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal que fortalezca los canales productivos en la institución. Los mismos que se ven reflejados en la potencialización y adelanto del equipo de trabajo; ya que el éxito de una organización depende de la eficiencia y eficacia de su personal.

Objetivos

Objetivo General:

Proponer un proceso de reclutamiento y selección del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda.

Objetivos Específicos:

- Fundamentar teóricamente de la gestión del talento humano enfocado en el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda.
- Desarrollar un proceso de reclutamiento y selección del personal de la Cooperativa “Juan Pío de Mora” Ltda., que permita lograr una gestión integral del Talento Humano.
- Validar teóricamente el proceso de reclutamiento y selección del personal de la Cooperativa “Juan Pío de Mora” Ltda., que permita lograr una gestión integral del Talento Humano.

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO

Antecedentes de la investigación

Con el fin de fundamentar el presente trabajo de investigación se presentan algunos aspectos generales, conceptos relacionados con la gestión del talento humano enfocado en el proceso de reclutamiento y selección de personal y además se considera la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, Código de Trabajo y el Reglamento Interno de Trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda.

Constitución de la República del Ecuador

Art. 33 “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido y aceptado”.

Art. 66: “El derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios”.

Código de Trabajo

Art. 9 Concepto de trabajador. - La persona que se obliga a la presentación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Art. 10 Concepto de empleador. - La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

Art. 325 Derecho al trabajo. -El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores

Art. 326 Principios. - El derecho al trabajo se sustenta en dieciséis principios, pero son siete los que respaldan mi investigación:

- El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo
- Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
- Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
- Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la Ley.
- Se adoptará el dialogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.

- Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.

Reglamento Interno de Trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda.

Art. 9.- Se consideran empleados o trabajadores de las personas que, por su educación, conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes, luego de haber cumplido con los requisitos de selección e ingreso, establecidos en la ley, reglamentos, resoluciones del Ministerio de Trabajo, presten servicios con la relación de dependencia en las actividades propias de la Cooperativa.

Art. 10.- La admisión e incorporación de nuevos trabajadores, sea para suplir vacantes o para llenar nuevas necesidades de la Cooperativa es de exclusiva potestad del Representante Legal; como parte del proceso de selección, la Cooperativa podrá exigir a los aspirantes la rendición de pruebas teóricas o prácticas de sus conocimientos, e incluso psicológicas de sus actitudes y tendencias, sin que ello implique la existencia de relación laboral alguna. El contrato de trabajo, en cualquiera de clases que se encuentre debida y legalmente suscrito e inscrito, será el único documento que faculta al trabajador a ejercer su puesto de trabajo como dependiente de la Cooperativa, antes de dicha suscripción será considerado aspirante a ingresar.

Art. 11.- El aspirante que haya sido declarado apto para cumplir las funciones inherentes al puesto, en forma previa a la suscripción del contrato correspondiente, deberá llenar un formulario de datos personales del trabajador, entre los cuales se hará constar la dirección de su domicilio permanente, los números telefónicos que faciliten su ubicación y números de contacto, referencias para prevenir inconvenientes por cambios de domicilio. Para la suscripción del contrato de trabajo, el aspirante seleccionado deberá presentar los siguientes documentos actualizados:

- a) Hoja de vida actualizada.

- b) Al menos dos certificados de honorabilidad.
- c) Exhibir originales y entregar 2 copias legibles y a color de la cédula de ciudadanía, certificado de votación, y, licencia de manejo cuando corresponda.
- d) Presentar los originales y entregar copias de los certificados o títulos legalmente conferidos, con el correspondiente registro de la autoridad pública competente.
- e) Partida de matrimonio y el nacimiento de sus hijos según el caso.
- f) Dos fotografías actualizadas tamaño carné
- g) Formulario de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta (No. 107); conferido por el último empleador.
- h) Certificados de trabajo y honorabilidad.

En lo posterior, el trabajador informará, por escrito y en un plazo máximo de cinco días laborables, al departamento de Talento Humano respecto de cambios sobre la información consignada en la compañía, de no hacerlo dentro del plazo señalado se considerará falla grave. La alteración o falsificación de documentos presentados por el aspirante o trabajador constituye falla grave que faculta al empleador a solicitar visto bueno ante el Inspector del Trabajo competente; sin perjuicio, de la obligatoria remisión de la información y documentos a las autoridades penales que corresponda.

Art. 12.- Los aspirantes o candidatos deberán informar al momento de su contratación si son parientes de trabajadores de la Cooperativa, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

Desarrollo teórico del objeto y campo

Antecedentes sobre la gestión del talento humano.

Una de las principales fuentes de la riqueza de los países proviene de la instauración del capital intelectual, especialmente, desde la educación y la investigación, por encima de fuentes correspondidas con la dotación en recursos naturales de los países, e inclusive, con la existencia y disposición de capital

tangible. Por ello, la capacidad de una sociedad para seleccionar, adaptar, producir, comercializar y aplicar conocimiento en la base para poder lograr un incremento económico continuo y mejorar los estándares de vida de la población. Por ende, la base del crecimiento continuo dependerá del mantenimiento y la expansión de la base en la idea que poseen las personas (Charry, 2008).

Al talento humano se le considera como una de las variables más trascendentales en las organizaciones que se debe prestar atención; sus patrimonios más importantes son los seres humanos, cuya marca debería ser el permanente desarrollo científico de los trabajadores y de sus competencias personales para desarrollarlas y potenciarlas.

La administración se cimentó en marcar la diferencia en sus procesos y funciones tales como: organizar, dirigir, planificar y fiscalizar actividades encargadas a un grupo de personas de la organización con la finalidad de obtener resultados efectivos para después ser evaluados en el desempeño eficaz (Montana, 2002).

Las organizaciones se mantienen en una constante evolución, y por ello han modificado sus estructuras organizacionales, lo cual a su vez ocasiona nuevos estilos de administración, siendo de lo más común encontrar empresas con una composición de estilos en administración, como una empresa tradicional con un enfoque administrativo de tipo estratégico (Franco, 2014).

La importancia de la administración de recursos humanos reside principalmente en la orientación que da ésta, a cada uno de los elementos que componen la organización, realizando planes, asignando recursos, motivando, guiando y controlando las actividades y permitiendo así el logro de las metas esperadas por la institución, haciendo estas más eficientes y eficaces.

Gestión del Talento Humano

Progreso y enfoques de la gestión del talento humano.

El estudio del crecimiento del trabajo del talento humano contribuye a estar al tanto de su historia y las diferentes concepciones teóricas predominantes en todo tiempo. Para este estudio se incluirán ambos aspectos fundamentales: evolución según la historia y según los enfoques. En el siguiente cuadro se muestran los aspectos más relevantes de la continuación de la gestión del talento humano (Baltazar, 2018).

Cuadro N° 1: Historia de la gestión del talento humano.

Historia en la gestión del talento humano	
Época	Características
Revolución Industrial	En esta fase se desarrolló en la industria y la creación, se reemplaza el trabajo laboral por la tecnología, lo cual incide claramente en la forma de dirigir las empresas y las personas. Esta fase tiene una gran jerarquía para el progreso de la gestión del talento humano, por tanto nace la segmentación de la labor donde se hacen formales las relaciones laborales, también, surgen los jefes para aumentar la hendedura entre trabajadores y dueños de los negocios.
Feudalismo	Surge una nueva distribución en la humanidad denomina herencia, compuesta del señor feudal y el siervo, los siervos eran campesinos explotados que trabajaban para elaborar lo que los dueños de las haciendas les pedían que

	<p>realicen donde solo percibían una cantidad muy pequeña de campo como cancelación que apenas les daba para subsistir. El feudalismo se convirtió en una fase de alta discriminación de las personas y aprovechamiento del hombre por el hombre.</p>
Era artesanal	<p>Ivancevich (2004) y Beer (2007), piensan que la tarea verdadera del talento humano surgió en esta era, donde se establecieron las primeras asociaciones de trabajadores (maestros, albañiles, pintores), siendo distinguidos como las primeras maneras de organización de personas.</p>
Esclavismo	<p>Una de las primeras acciones en analogía con gestión de personas se enaltece al progreso del estilo esclavista, sistema que trataba a las personas como objetos, en el cual lo substancial era aprovechar a los hombres lo más y más dable para alcanzar mayor fabricación.</p>
Actualidad	<p>Basándose por un perfeccionamiento especializado, limitaciones de medios, aumento de la misión del conocimiento, acrecentamiento de la competencia de mercados y superior calidad al coste de las personas que conforman las organizaciones. Considerada como la fase más fructífera en la impaciencia</p>

por los seres humanos, ha sido estimado como el componente más significativo de las organizaciones y el garante de todos los éxitos de estas.

Elaborado por: Autor
Fuente: Baltazar, (2018).

La gestión del talento humano es el proceso o acción emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de las personas, dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante (Chiavenato, 2007).

Según (Chiavenato, 2011) la gestión de recursos humanos permite enriquecer los talentos y no implementar procesos de fiscalización, creando condiciones para aprovechar y potencializar las habilidades de las personas y sinergias de esfuerzos y conocimientos, por ello se dice que la Administración de Recursos Humanos (ARH), permite “gerenciar con las personas y no gerenciar a las personas”, garantizando la participación de sus trabajadores y suprimiendo la existencia de jefes dictadores.

Antecedente cuando va al principio Bonnet (2010) y Cuesta (2016), revelan que los modelos estratégicos del talento humano caracterizan adecuadamente al personal basándose en sus conocimientos, habilidades profesionales y técnicas, tomando en cuenta los aspectos de su vida material, espiritual y psicológica.

Dentro de la administración del talento humano, la gestión del conocimiento toma gran importancia tanto desde el enfoque práctico como científico, ya que se crean habilidades y conocimientos con el fin de crear nuevos productos, dominar la evolución de la tecnología, relacionándolo con el manejo estratégico y la innovación de la organización, con ello, se orienta a ser más competitivos en el mercado que se desenvuelve (Zambrano & Molina, 2016).

La gestión del talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ella colaboran lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

En el mundo actual en el que se desenvuelven las organizaciones predomina la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios, las instituciones necesitan ser rápidas, eficaces y eficientes por lo que en dichas empresas se debe tener recursos, conocimientos, habilidades, competencias y sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características para que transformen a las organizaciones en proactivas y competitivas.

Modelos de Gestión del Talento Humano.

A continuación, han desarrollado algunos modelos de gestión en talento humano en el contexto nacional e internacional, por lo cual se analizarán algunos modelos de distintos autores para definir la validación del proceso de reclutamiento y selección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora”.

Modelo de Beer y Colaboradores

El modelo planteado por Beer y sus colaboradores (1985), integra varias actividades de la realización de recursos humanos, la cual explican la atribución que tiene la intervención del personal en los resultados de las instituciones, los sistemas de labor, el flujo de los recursos humanos y las recompensas.

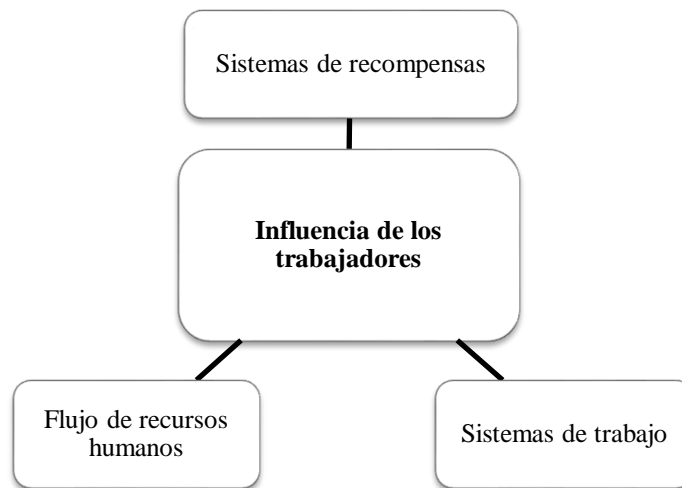


Gráfico N° 2: Modelos de Gestión del Talento Humano.
Fuente: Beer y colaboradores, 1985
Elaborado por: Autor

En el modelo proponen cuatro subsistemas:

- **Influencia de los trabajadores:** incluye el costo del personal para el beneficio de los objetivos y metas de la institución, además como la representación de dominio y compromiso.
- **Sistemas de trabajo:** comprende las actividades, procesos, liderazgo y políticas relacionadas con la misión de los medios humanos, es indicar, que la institución del trabajo y los procesos productivos en las organizaciones.
- **Flujo de medios humanos:** incluye los subprocesos de elección, formación y desarrollo de los trabajadores en función de las competencias necesarias para ocuparse en la institución, alineados a las estrategias institucionales.
- **Sistemas de recompensas:** conjunto de remuneraciones e incentivos que emplea la institución para recompensar el desempeño de su talento humano.

Modelo de Werther y Davis

Este modelo se basa en la forma de llevar los subprocesos de la gestión del talento humano uniéndolos en categorías de mayor relevancia para la administración del talento humano conjuntamente con los objetivos de las instituciones. Este

modelo se fundamenta en el análisis del entorno y la auditoría como mecanismo de evaluación y mejora continua (Werther & Davis, 1991).

Elementos que integran el modelo de Werther y Davis

- **Fundamentos y desafíos:** los desafíos que conforman el modelo están encaminados al perfeccionamiento de la validez, eficacia y fidelidad de las instituciones, el estudio del ambiente, la perspectiva en los servicios y las regulaciones y normativas imperantes.
- **Planificación y selección:** Es el semblante clave de la tarea del talento humano sustentada en datos referentes a las necesidades actuales y futuras de los puestos de trabajos para el alistamiento y elección óptima de los trabajadores necesarios.
- **Desarrollo y evaluación:** incluye los subprocesos posteriores al contrato y que buscan la alineación idónea de los trabajadores para que sean más productivos y eficientes. Conjuntamente, la valoración objetiva del desempeño de estos de modo sistemática.
- **Compensación:** los trabajadores deben divisar una gratificación conforme a las funciones que realizan y ser incentivados en función de su contribución a la institución. Asimismo, deben tomarse todas las medidas para resguardar la vida y salud de los trabajadores.
- **Servicios personales:** los trabajadores deben conservar todas las prestaciones y circunstancias de labor idóneas que garanticen permanencia y confianza en el trabajo, incluyendo una adecuada información para conseguir que estén motivados.
- **Relaciones con los sindicatos:** la política de asunto del talento humano debe poseer un vínculo significativo con las actividades de los sindicatos para garantizar la calma y duración en la gestión.
- **Perspectiva general de la administración del personal:** es preciso valorar las políticas y gestión del sitio de medios humanos de las organizaciones para conservar una acertada información referente a las estrategias a ser implementadas en la gestión del talento humano.

Modelo de Quintanilla

El presente modelo, se sustenta como columna primordial en el ambiente socioeconómico y su analogía con la institución, integrando la ética y pericia organizacional con la idea de todas las personas que conforman la institución y la habilidad de recursos humanos que se aplica (Quintanilla, 1991).

El modelo ha desarrollado cuatro aspectos que considera importantes

- **Integración y socialización:** pieza de la fase de planificación del talento humano y el potencial de los trabajadores de la institución, el diseño de puestos de trabajo, el reclutamiento y selección de personal, la preparación y adiestramiento de las personas y la socialización entre trabajadores y directivos.
- **Mantenimiento y desarrollo:** incluye los planes de formación y progreso de personas, el método de impulso y carrera internamente de la institución, el examen de la motivación de los trabajadores y su complacencia con el trabajo, conjuntamente del sistema de incentivos y remuneraciones.
- **Dirección y control:** introduce los elementos conectados con los roles de los directivos, su liderazgo, estilos de orientación, habilidad para gerenciar los procesos y dirigir a las personas, capacidad para la toma de decisiones y los sistemas de comprobación del desempeño de los trabajadores.
- **Estrategia psicosocial:** enfatiza en la información organizacional, el convenio de conflictos, estudio de la civilización y la imparcialidad organizacional, el estado organizacional y la colisión de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el desempeño organizacional.

Modelo de Chiavenato

El modelo que hace referencia Chiavenato (2017), es el que plantea que la gestión de talento humano debe orientarse en acciones como abastecimiento, estudio, mantenimiento, progreso e intervención de talento humano que permite enfrentar un ambiente cada vez más competidor.

Los subsistemas que son propuestos por Chiavenato son los siguientes:

- **Provisión:** análisis de la calidad de trabajo que realizará el talento humano para la organización, tal como el reclutamiento y selección adecuado, lo que comprende el refuerzo del talento humano que sea necesario para la institución.
- **Aplicación:** interviene en el análisis y diseño de vacantes de trabajo para las diferentes áreas, donde interviene movimientos y rotaciones de personal conjuntamente con una evaluación de desempeño de los trabajadores en función de los objetivos que la institución se haya planteado.
- **Mantenimiento:** Son las tareas que la institución ejecuta para salvaguardar su poderío de trabajo la cual incluye varios conceptos como son de remuneración, incentivos, beneficios, seguridad y salud del trabajo, etc.
- **Desarrollo:** se prioriza acciones enfocadas a un perfeccionamiento de la formación del talento humano profesional de la institución.
- **Control:** Va relacionado netamente con acciones de auditoría y estudio de las políticas que emplea el departamento de talento humano.

Procesos de la gestión del talento humano.

Según Chiavenato (2011) indica que los procesos de la gestión del talento humano, comprende todas las fases, actividades y políticas necesarias para una correcta administración de recursos humanos, los procesos de gestión del talento humano se resumen en seis procesos básicos que son: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y evaluación.

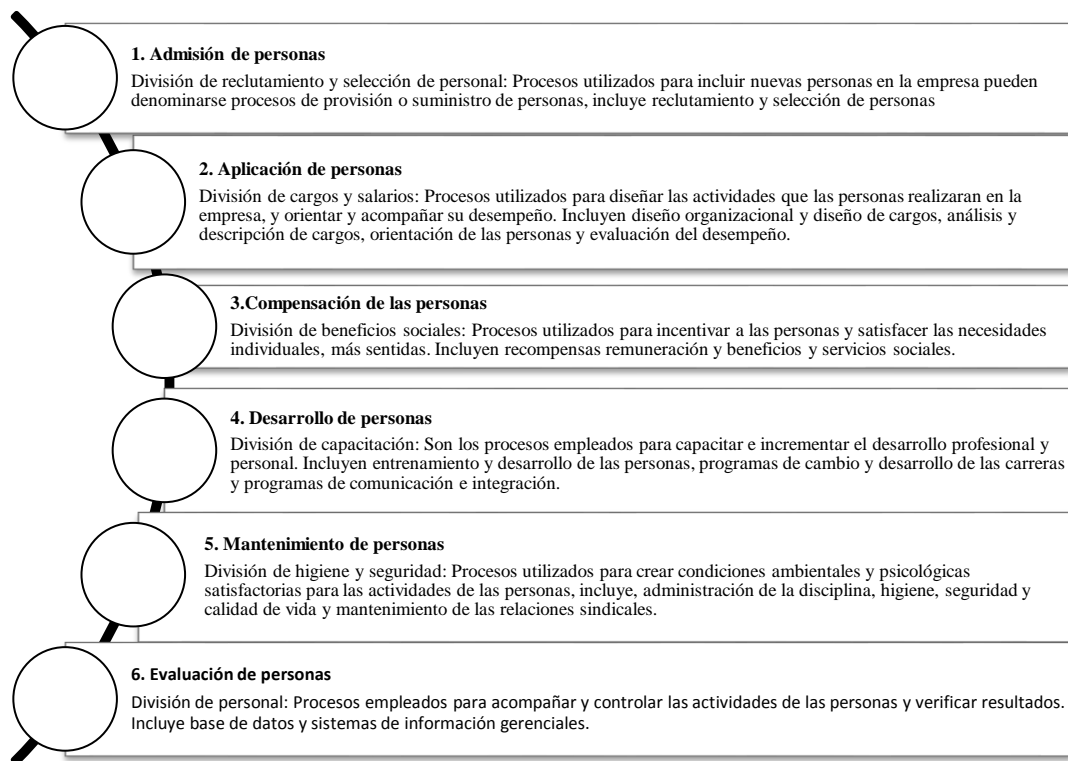


Gráfico N° 3: Procesos de la Gestión del Talento Humano.

Fuente: Chiavenato, 2011.

Elaborado por: Autor

Subsistemas de gestión de talento humano

Para la gestión del talento humano es importante reconocer todos aquellos subsistemas que le permitirá a las empresas el poder tomar decisiones correctas respecto de cada fase o proceso que se debe manejar para garantizar una mayor eficiencia y productividad de las personas que laboran dentro de ésta.



Gráfico N° 4: Subsistemas de gestión de talento humano

Fuente: Chiavenato, 2011.

Elaborado por: Autor

A continuación, se procederá a explicar ampliamente los subsistemas de reclutamiento y selección del personal que son el tema específico para la que se encuentra dirigida esta investigación.

Reclutamiento y selección.

Las personas y las organizaciones conviven en un permanente proceso dialéctico; trabajan en un continuo e interactivo proceso de atracción, por cuanto los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas; así mismo las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no. La organización, realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal para atraer a los mejores candidatos, para que de ellos se elijan a los integrantes adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2017).

El reclutamiento y selección de personal son los procesos responsables de los insumos humanos y alcanzan todas las actividades relacionadas con el reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las labores en la institución. Estos procesos de integración constituyen la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional; por cuanto tratan de proveer a la organización de los talentos humanos necesarios para su total funcionamiento.

El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante.

Puede verse como una serie de pasos de la siguiente manera:

- Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deben cubrirse.
- Disponer de un grupo de candidatos para tales puestos, mediante el reclutamiento de candidatos internos y externos.
- Hacer que los aspirantes llenen solicitudes de empleo y, en su caso, pasen por una entrevista inicial (de contacto).
- Utilizar diversas técnicas de selección como exámenes, investigación de antecedentes y exámenes médicos, para identificar los candidatos viables al puesto.
- Enviar uno o más de estos candidatos viables con el supervisor responsable.
- Lograr que el o los candidatos(s) pase(n) por una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras partes interesadas, con la finalidad de tomar la decisión final respecto de que el candidato contratar y que ofrecimientos deben hacerse (Dessler, 2004).

El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se debe ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar

determinada labor; al menos que los pasos que median entre el principio y el fin del proceso se comprendan bien y se realicen en forma adecuada, por personal capacitado, toda actividad corre el peligro de ser juzgada, por candidatos y ejecutivos por igual como innecesario trámite de carácter burocrático.

Reclutamiento

Según Alles (2008), reclutamiento “Es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida”. Reclutamiento, es un “conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar”.

El reclutamiento tiene por objeto contar opciones de postulantes y profesionales para ocupar o llenar una vacante disponible en una empresa, para lo cual es muy importante realizar un trabajo efectivo en el mercado de recursos humanos basándose en una comunicación efectiva y divulgación de la oferta de empleo, además el proceso de reclutamiento puede ser interna es decir que permite promoverlos o reubicarlos a los colaboradores de la organización y externa que es seleccionado a través de una convocatoria pública (Chiavenato, 2007).

En el proceso de reclutamiento la organización atrae al MRH para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación; la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento tal como ocurre con el proceso de comunicación es un proceso de dos vías; comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan solo

comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados (Chiavenato, 2007).

El reclutamiento del personal se fundamentó en competencias y necesidades de un enfoque de labor enérgico centralmente de un organismo, este es uno de los más importantes pasos entre de la gestión del talento humano, ya que se aprueba un talento humano con capacidades idóneas para desempeñar funciones asignadas conforme a la necesidad. El reclutamiento se le ha estimado como una causa de selectivo que su primordial objetivo es averiguar a los candidatos idóneos para cubrir de personal en las empresas, fundaciones, gremios, admitiendo haber una discreción de fuerza, de compromiso y permanencia en el personal es lo que indica el autor Mondy, (2010); Dessler, (2004) y Ceballos (2016).

Esta etapa a su vez implica el considerar algunos pasos, define y explica cinco fases del reclutamiento:

Fase I (necesidad de recurso humano). - Aquí se realizan los estudios previos necesarios para tratar de detectar hasta qué punto van a existir las necesidades de recurso humano, donde se van a producir y que factores se pueden evitar.

Fase II (requisición de personal). - Se detallan los requisitos del puesto, deberá contener la siguiente información: Título del puesto, unidad a la que estará adscrito, definiciones del puesto, descripción de tareas, entre otras.

Fase III (análisis de las fuentes de reclutamiento). - Se analiza donde serán localizados o encontrados los candidatos idóneos para el puesto, es decir, las fuentes de reclutamiento.

Fase IV (elección de los medios de reclutamiento). - Las empresas deben determinar cuál es el medio que utilizaran para conseguir las personas idóneas al puesto.

Fase V (convocatoria de candidatos). - Se reúnen los candidatos que cumplen con los requisitos del puesto vacante, para aplicar el proceso de selección”.

El reclutamiento encierra la indagación de las falencias de la institución, el examen del mercado profesional, los métodos de reclutamiento a utilizar, la acogida de solicitudes, los detalles de plazas vacantes, la búsqueda sobre las

competencias necesarias para el empleo, es implementar el procedimiento de reclutamiento y la adquisición de candidatos que cumplan los requerimientos de los puestos de trabajo.

Fuentes de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son los lugares de servicios de talento humano explorados por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, los servicios de talento humano presentan diversas fuentes de talento humano que deben diagnosticarse y localizarse para después actuar en ellas por intermedio de múltiples técnicas de alistamiento que atraigan a candidatos para tener en cuenta sus necesidades. El mercado de talento humano consta de un grupo de candidatos que pueden quedarse como personal en alguna institución.

Según Rodríguez (2007), la dificultad primordial de la institución es delimitar en el mercado de trabajo las fuentes que proporcionan los recursos humanos con las características que necesita para convocar en ellas sus esfuerzos de alistamiento. Las fuentes de alistamiento son los lugares en que se pueden hallar los medios humanos necesarios. Una de las etapas más importantes del procedimiento de incorporación es la determinación, selección y sustento de las fuentes en las que se pueden localizar los candidatos que posiblemente reúnan los requisitos establecidos por la institución. Las fuentes de reclutamiento o alistamiento se dividen en:



Gráfico N° 5: Alternativas para el reclutamiento.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

Fuentes Internas

Para realizar un reclutamiento interno ocurre cuando el establecimiento se ve la necesidad de completar una vacante utilizando el reacomodo del personal, ya sea con ascensos o transferencias. En el reclutamiento interno exige de un intenso y continuo acoplamiento y unificación entre las áreas que corresponden al talento humano y a los demás departamentos de la institución, donde implica varios sistemas. Al hablar del reclutamiento interno se fundamenta en informaciones relacionadas con otros procesos de alistamiento o reclutamiento como son:

- Resultados del aspirante en las evaluaciones de elección cuando se incorporan a la institución.
- Resultado de los exámenes de desempeño laboral del aspirante interno.
- Resultado en los programas de aprendizaje.
- Análisis y reseña de la posición actual del aspirante interno como del cargo considerado (Chiavenato, 2011).

Fuentes externas.

Son los lugares de relación indirecta en que incidirán las técnicas de incorporación. Se considera que son fuentes externas las:

- Bolsas de trabajo de escuelas, universidades o asociaciones.
- Oficinas de ocupación.
- Otros empleos
- Medios de incorporación.

El alistamiento es básicamente un paso de noticia con el mercado de trabajo que exige investigación y atracción. Los medios de alistamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizarán para remitir mensajes e interesar a los candidatos hacia la institución (Rodríguez, 2007).

Algunos de los medios de comunicación que se usan para el reclutamiento de personal es:

- El periódico.

- La radio y la televisión.
- Los folletos y boletines.

Cuando la planeación de personal indica una escasez de empleados, la institución puede juzgar alternativas para las contrataciones. Si estas alternativas resultan inapropiadas, se inicia la fase de reclutamiento. Con periodicidad el alistamiento empieza cuando un jefe publica una vacante de posición laboral (Rodríguez, 2007).

El personal que se encuentra ocupado o disponible puede estar en busca de ocupación o que desea cambiar de ocupación. Los candidatos de personal real o potenciales, trabajan actualmente en alguna institución, inclusive en la propia. A esto se le conoce como: reclutamiento interno y reclutamiento externo (Chiavenato, 2011).

Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno es una manera de muchas organizaciones cuando existen vacantes y se cubren mediante la reubicación de personal de la misma institución, estos trabajadores pueden ser trasladados o ascendidos según sea la tendencia interna (Beer y Colaboradores, 1989).

Ventajas del reclutamiento interno

Las ventajas que nos da el proceso de reclutamiento interno o también conocido como movimiento interno o administrativo son:

- Ahorro sustancial en presupuesto para la institución, ya que estaría evitando costo por: publicaciones en periódicos locales, radios, boletas de publicación, o en otros de los casos contratar a una empresa especializada en reclutamiento, etc.
- Otra de las ventajas sustanciales es ahorro en el tiempo de espera para el reclutamiento externo sea por la espera de tener una fecha de publicación,

espera de los aspirantes, el tiempo prudencial que demora por el proceso de admisión, y principalmente que el aspirante ganador de un aviso oportuno de su actual trabajo de ser el caso y deba trabajar el tiempo de preaviso (Alles, 2005).

- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto. El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados (Chiavenato, 2017).

Desventajas del reclutamiento interno.

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización, con objeto de encontrar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades. Por ejemplo, cuando se trata de un jefe que no consigue ningún ascenso dentro de la organización o no tiene potencial de desarrollo, pone en los puestos subalternos a personal de potencial limitado para evitar tener competidores futuros, o “estanca” el desempeño y las aspiraciones de aquellos subordinados que en el futuro puedan superarlos.
- Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina principio de Peter: al promover continuamente a

sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo promueve continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse incompetente.

- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan únicamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto.

Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos (Chiavenato, 2017).

Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.

- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (online) a través del internet.

Las técnicas de reclutamiento antes mencionadas son los métodos por medio de los cuales la institución socializa la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes más adecuadas, denominados medios de reclutamiento, por cuanto son los canales de comunicación (Chiavenato, 2017).

El reclutamiento externo funciona con postulantes que vienen de fuera de la institución. Cuando hay una posición disponible, la institución ve la manera de cubrir dicha vacante con personal impropias de la empresa, es decir, con postulantes externos atraídos por las diferentes formas o maneras de reclutamiento.

El proceso de reclutamiento de personal involucra una fase que varía de acuerdo con la institución; por cuanto en varias instituciones al inicio de la etapa de reclutamiento no tiene mando para realizar ninguna acción en relación a la vacante sin que el área en el que se encuentre la posición de vacante haya tomado el dictamen correspondiente; por lo cual para una mejor comprensión se presenta el concepto de descripción del puesto o vacante (Chiavenato, 2017).

Descripción del puesto o vacante

Es un documento formal derivado de los análisis de puestos que describe las tareas y actividades que deberá desarrollar el empleado, así como el producto final que se generará. Además, especifica los estándares mínimos de competencia que se necesitan para desempeñar un empleo. La descripción del puesto también menciona el perfil del personal y el criterio que se utilizará para evaluar los candidatos (Cooper, Robertson, Gordon, 2003).

Muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto” (Chiavenato, 2017).

Obtención de la información sobre el vacante.

Según Alles (2015), manifiesta que, para algunos autores, la representación de vacantes es una práctica que en la actualidad no se utiliza, lo importante es la forma de escribir, con lo cual se establece claramente las responsabilidades y los resultados a los que deben llegar cada uno de los colaboradores, además, asegura que no exista la duplicidad en las tareas, sobre cargas y deficiencias de mano de obra disponible en los diferentes eslabones de los procesos productivos.

La información del puesto vacante se recopila de las siguientes maneras:

Descripción y análisis de vacantes

Es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige al candidato, especificaciones particulares del puesto).

Requisición de empleo o requisición de personal.

Se trata de un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos del documento dependen del grado de complejidad en el área de talento humano: cuando mayor sea la complejidad, más detalles deberá llenar en el documento el responsable del departamento emisor (Chiavenato, 2011).

Inventario de Talento Humano

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la

cooperativa, reúnen los requisitos establecidos, y de los cuales se conocen la actuación que han tenido en el tiempo que prestan sus servicios.

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la cooperativa, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos (Chiavenato, 2011).

Requisitos de puestos

Según lo que manifiesta Gomez (2007), los requisitos de todo empleo siempre constituyen una limitación. Por ejemplo, con origen en el estudio de vacantes, el gerente o jefe del departamento que tiene la vacante específica en la requisición de personal que se debe emplear a trabajadores especializados acorde a la vacante. La requisición es muy ventajosa, ya que, al abrir las características del empleo, los solicitantes, le permite al reclutador seleccionar el mejor procedimiento para localizar candidatos, dadas las limitaciones con las que debe trabajar. En este proceso intervienen ambos factores importantes que son:

- Las fuentes de reclutamiento.
- Los medios de reclutamiento.

Ventajas del reclutamiento externo

Las ventajas que ofrece el proceso de reclutamiento externo son las siguientes:

- El ingreso de personal nuevo conlleva a dar un ambiente de frescura a la institución, que ingresa a obtener nuevas experiencias. La admisión de talento humano origina nuevas ideas acerca del trabajo de la institución, observando de distintos puntos los problemas que se vea afectado la empresa, lo cual conlleva a una revisión del proceso que se ejecutan dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.

- Renueva y enriquece el talento humano de la organización sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en la formación y progreso de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la institución deja de formar las inversiones, sino que provee el pronto regreso del gasto efectuado por los demás, a tal situación que varias empresas prefieren reclutar externamente y costear salarios sumamente elevados para obviar gastos por instrucción y perfeccionamiento, tratando de conseguir resultados de desempeño a breve tiempo (Chiavenato, 2011).

Desventajas del reclutamiento externo

De igual forma, el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno, el tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (en la atracción y presentación de los candidatos, en la recepción y selección inicial, en el desarrollo de la selección, los exámenes médicos, la documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es poco. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más largo será el periodo y la empresa deberá prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo; a fin de que el reclutamiento no sea presionado por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etcétera.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno. Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal

con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.

- Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.
- Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio (Chiavenato, 2011).

Selección de personal

Importancia de la selección de personal

Una institución que considera que uno de sus primeros objetivos es seleccionar empleados de alta calidad recolecta beneficios importantes para la empresa, estos beneficios registran en el transcurso de todo el año que el empleado se encuentre dentro de la institución. Por otro lado, las disposiciones deficientes en la selección pueden dar inicio daños irremediabiles (Mondy, 2010).

Objetivos para el inicio del proceso de selección.

Al indicar que la selección de personal es parte indispensable para obtener el éxito de una administración dentro de una institución e incluso del recurso humano; son los objetivos para desarrollar el proceso de una selección de personal serían los siguientes:

- Escoger a elementos humanos con las mayores perspectivas para llegar al éxito en el sitio.
- Se debe tener una concordancia de capacidades del personal o persona conjuntamente con el puesto vacante.

Cumpliendo con los objetivos mencionados anteriormente se lograría reducir la rotación de personal en la institución, produciría un estado más eficiente de los trabajadores dando lugar a una satisfacción del trabajo realizado (Rodríguez, 2007).

Proceso de Selección de Personal

Un proceso de selección inicia cuando los aspirantes solicitan un empleo libre dentro de la institución y finalizaría con la decisión de contratar al personal idóneo. Entre las etapas medias de la selección de personal suele coincidir la escasez de empleo de los candidatos y la falta de personal de la empresa para cubrir vacantes con personal eficiente (Gomez, 2007).

Los jefes de personal utilizan el proceso de selección para atraer personal idóneo. En este inicio actúan elementos de suma importancia.

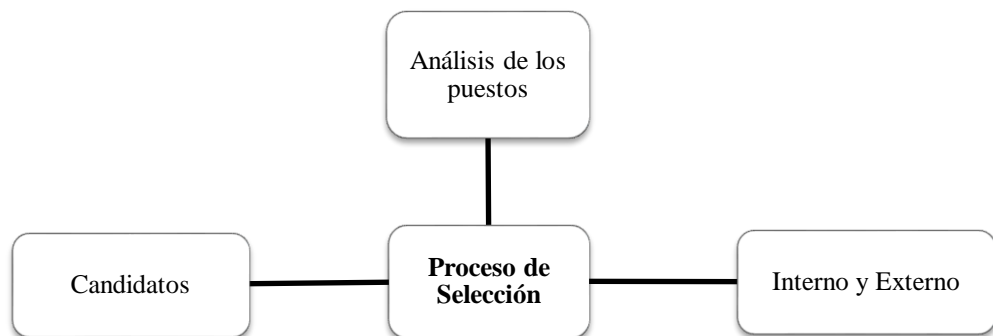


Gráfico N° 6: Proceso de Selección.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

Etapas del proceso de selección

Dentro de este proceso es de alta importancia para la administración de personal, debido que la planeación de recursos humanos, el estudio de puestos vacantes y el reclutamiento de personal se realizan originalmente como sustento

para seleccionar al personal correcto; al realizar este proceso de manera equivocada se desperdicia los esfuerzos, también provocaría un desfase de los objetivos planteados por el departamento de talento humano, para evitar estos riesgos el departamento realiza unas etapas inicialmente como son:

Admisión de aspirantes.

La selección da inicio con una visita al área de talento humano o con una solicitud de empleo. La forma que se opere esta admisión inicial es muy importante, ya que intervendrá en la resolución que la institución forme a los aspirantes a ocupar la vacante.

Entrevista inicial

Esta fase consiste principalmente en adquirir información necesaria sobre los aspirantes potenciales del puesto, dando lugar al área de talento humano a realizar un filtrado de aspirantes que no cumplan con los requerimientos iniciales.

Estudio de solicitudes

Para continuar con el proceso de selección de personal en esta fase se realiza un resumen en hojas de datos personales del aspirante, donde se registran todos los antecedentes o historial laboral, estudios y toda información que al área de talento humano sirva para identificar habilidades, aptitud, actitud del candidato al puesto.

Esta parte nos conlleva a seleccionar de forma afinadamente la información del rendimiento de la persona en instituciones o empleos anteriores como, por ejemplo: experiencia adquirida, tiempo de permanencia y motivos para desvincularse de las instituciones.

Examen de empleo

En esta fase se realizan pruebas o exámenes que permiten al reclutador adquirir información objetivamente, dando inicio a la comparación con aspirantes nuevos y con trabajadores actuales de la institución. Las pruebas de empleo es un instrumento que permitirá valorar la posible concordancia entre el aspirante y los requerimientos de la vacante. Los exámenes psicológicos ayudaran para determinar la personalidad del solicitante.

De acuerdo con la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2018), la evaluación de desempeño es un proceso de rendición de cuentas de parte de los colabradores con cada una de las responsabilidades a ellos encomendados y lógicamente con los usuarios y/o clientes de los productos y/o servicios que la organización entrega al mercado.

Selección preparatoria en el área de talento humano

En esta fase se realiza la elección preliminar con apoyo en toda la búsqueda aportada por las pruebas de ocupación y la comprobación de referencias obtenida en las etapas anteriores.

Selección final por el revisor

En esta fase se acostumbra que el jefe de área tiene el o los puestos vacantes sean entrevistados los candidatos por el área de talento humano. Los jefes o superiores deben dar parte en la resolución final de elección.

En esta etapa se realiza la selección preliminar con base en toda la información aportada por las pruebas de empleo y la verificación de referencias obtenida en las etapas anteriores. Con periodicidad el jefe puede evaluar mejor las aptitudes técnicas de los candidatos. A excepción de afectar si es el jefe o el departamento de talento humano es quien toma la determinación final, esto marca el final del proceso.

Examen médico

Posteriormente de que el solicitante ha pasado las etapas anteriores, muchas organizaciones requieren un examen clínico, el cual se realiza únicamente para establecer la correcta designación del solicitante para el seguro de vida, de salud, además para establecer si tiene la capacidad física para desempeñar el empleo. En consecuencia, final del proceso de selección es la contratación del empleado. Si las etapas de preselección y las etapas básicas de las fases de selección se han seguido fielmente, hay muchas probabilidades de que el nuevo personal sea productivo, y la producción es el excelente estudio de que se ha realizado un buen proceso de selección (Rodríguez, 2007).

Exámenes de conocimiento

Los exámenes de instrucción son instrumentos para valorar con imparcialidad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el examen, la destreza o el adiestramiento. Se busca evaluar el nivel de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por la vacante (generalidades de administración, informática, ventas, ciencias aplicadas, productividad, etc.) o el nivel de amplitud o destreza para elaborar ciertas tareas (destreza del mentor del automotor, la operadora, la digitadora, el especialista de máquinas, etc.)

Pruebas psicométricas

Estos exámenes ayudan para aplicar a las personas donde se podrá evaluar su desarrollo intelectual, sus actitudes, habilidades, conocimientos etc. El examen psicométrico es una prevención de desempeño o de cumplimiento, ya sea mediante instrucciones intelectuales o manuales, de elección o escritas. En absoluto se utiliza para saber de buena forma a las personas con mira a obtener la solución de recepción, orientación profesional evaluación profesional, diagnostico de personalidad, etc. Las pruebas psicométricas constituyen una capacidad objetiva y estandarizada de modelo de conducta de las personas. Su cargo es

examinar dichas muestras en condiciones estandarizadas y compararlas con modelos estadísticos.

Pruebas de personalidad

Estas pruebas sirven para examinar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por la forma (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por la personalidad (rasgos heredados o genotípicos). Un aspecto de personalidades es una característica marcada que distingue a un prójimo de los restantes. Las pruebas de personalidad de manera genérica, cuando revelan rasgos generales de la personalidad, a modo de síntesis; recibe el seudónimo de psicodiagnóstico. En esta clase entran las llamadas pruebas expresivas, como el pmk (psicodiagnóstico miocinético de Mira y López) y las denominadas pruebas proyectivas (lanzamiento de la personalidad), el estudio de la imagen humana de Machover, el estudio de Szondi, etc. imagen humana de Machover, la investigación de Szondi, etc (Chiavenato, 2011).

Evaluación de resultados de la selección de personal

Existe toda una diversidad de procedimientos de selección que se puedan establecerse de distintas maneras, cada institución debe establecer cuáles son los procesos y procedimientos de selección debidamente adecuados y que brindan los mejores resultados. El proceso de selección debe formar eficientemente y eficazmente. La eficacia reside en formar adecuadamente las cosas: dominar entrevistas, aplicando pruebas de documentos que sean válidas y precisas, imprimir premura y prontitud en la selección, restringir un pequeño costo de operación, envolver a las gerencias y a sus equipos en los procesos para seleccionar a los candidatos, etc. La validez reside en conseguir resultados y lograr objetivos: percibir captar a los mejores talentos a la sociedad (Chiavenato, 2007).

El desempeño forma acciones o comportamientos observados en el personal de modo relevantes, dando el beneficio de los objetivos de la institución, en resultado, afirma que un buen desempeño profesional y laboral es la posición más notable con la que cuenta una institución (Chiavenato, 2011).

La selección como proceso de comparación

La selección debe mirarse como un proceso existente de igualdad entre ambas variables: los requisitos del puesto (exigencias que debe desempeñar el ocupante de la vacante) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el examen y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la práctica de técnicas de selección.

La selección como proceso de decisión

Una vez establecida la correlación entre las características exigidas por el puesto y las de los candidatos, puede acontecer que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que la institución solicitante los tenga en consideración como candidatos a trabajar en la plaza disponible.

Chiavenato (2007), plantea que la selección de personal busca entre diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita; y el proceso de selección, por lo tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

Para Zayas (2010), el seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. El problema ético no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí

estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen el proceso de selección de personal, que tienen entre sus objetivos fundamentales los siguientes:

- Evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y contratar a los candidatos en función de la formación y desarrollo de los mismos.
- Suministrar a las organizaciones la fuerza de trabajo con la calidad necesaria que le permita alcanzar los objetivos de la organización.
- Optimizar la interrelación hombre-trabajo con la finalidad de lograr niveles superiores de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral.

En la selección de personal, la fase de clasificación tiene el propósito de elegir los mejores candidatos para los puestos o cargos convocados por la institución y a su momento, es una analogía entre las competencias de los candidatos y los requisitos de la vacante para el que opta. Se considera la elección como un proceso de previsión, balance y designación de candidatos para ejercer las plazas vacantes en la institución con las competencias necesarias para obtener un desempeño exitoso. En este transcurso es preciso relacionarse con las exigencias del empleo vacante para lograr escoger el recurso apropiado, por tanto, se selecciona en función de las competencias necesarias para los puestos convocados. En el alistamiento se buscan candidatos y se provee a la institución de posibles personas para ejercer puestos vacantes, mientras la selección compara las cualidades de todo aspirante y escoge aquellos que más se acercan al perfil invocado, es decir, los más idóneos.

De acuerdo con la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal (2017) este proceso se realiza a través de procesos de concursos de mérito y oposición, en el que participan candidatos tanto internos como externos con igualdad en su tratamiento.

Mediante la formación, el talento humano, adquiere competencias técnicas especializadas a través de estudios de nivel superior que genere conocimientos

científicos, para lo cual el empleador debe brindar todas las facilidades necesarias. Así también, las capacitaciones tienen el objetivo de actualizar conocimientos, desarrollar habilidades y competencias en función al rol que cumplen en la organización y su puesto de trabajo con lo que borra conceptos abstractos con el fin de ofertar productos y/o servicios de excelente calidad a sus clientes, además, permite un desarrollo personal y profesional del trabajador (Chiavenato, 2007).

Las técnicas y métodos que más se han empleado en la selección de personal se podrían mencionar lo siguiente:

- Entrevista preliminar.
- Estudio de la hoja de vida de los aspirantes.
- Confirmación de certificados e información.
- Entrevista formal.
- Examen de empleo u ocupación.

Un adecuado proceso de selección, con rigurosidad y objetividad garantiza el talento humano requerido para las organizaciones, que tributen a cumplir los objetivos de la organización y se conviertan en una ventaja competitiva, según los autores (Ramirez, 2009).

Según Chiavenato (2007), la elección de las técnicas de selección una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados.

Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos:

- Entrevista de selección
- Pruebas de conocimientos o habilidades
- Exámenes psicologicos
- Exámenes de personalidad
- Tecnicas de simulación

Entrevistas de selección.

En realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. Dentro del enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra que será abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y, de esta manera, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones.

Pruebas de conocimiento o habilidades.

Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, destreza como capturista, como telefonista, como operario de máquina, para utilizar una calculadora, etc.). Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma.

Exámenes psicológicos

Los exámenes psicológicos se los realiza por medio de un test que designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc. Los tests psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones

estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas.

Exámenes de personalidad

Los test de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

Técnicas de simulación.

Las técnicas de simulación tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad.

Se puede manifestar que por medio de la selección de personal la entidad puede saber quiénes de los solicitantes que se presentan son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficientemente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del cargo o vacante. Cuando la selección no se realiza de una manera adecuada el departamento de talento humano no obtiene los objetivos determinados anteriormente, así mismo, una selección infausta puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o traspasar el ingreso a alguien con influencia negativa que pueda afectar el éxito de la organización.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

Paradigma y tipo de investigación

Según lo que manifiesta Hernández (2014), la investigación científica es un conjunto de procesos sistemáticos que, basados en teorías, conceptos, legislación y experiencias, denominados como metodología, tratan de resolver fenómenos o problemas encontrados en un determinado objeto o campo de estudio de forma sustentada y verificada.

La investigación tiene el enfoque cualitativo, pues, de acuerdo lo manifestado por Bernal, 2015 y Hernández et al., 2014 el método cualitativo, nos permite analizar, estudiar y profundizar un caso estudio, basándose en investigaciones previas, en la cual se relacionan con la problemática del objeto de estudio, fundamentándose en el análisis del problema en función del marco teórico.

El Enfoque cualitativo para Hernández (2014) revela que se “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. Los estudios cualitativos se realizan desarrollando preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección y del análisis de los datos. Cabe indicar que estas actividades nos sirven para descubrir cuáles serían las preguntas más importantes de la investigación, luego con el proceso de la investigación ir perfeccionándolas

y respondiendo a sus interrogantes ya que debido a las acciones investigativas estas se mueven de manera dinámica es decir en ambos sentidos entre los hechos y la interpretación.

Un enfoque cualitativo se le selecciona cuando la intención es explorar la manera que las personas señalan y experimentan los cambios que los rodean, socavando en los puntos de vista, interpretaciones y significados. Además, un enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema de investigación ha sido poco explorado en la institución o cuando no se ha realizado alguna investigación con respecto al tema planteado (Marshall, 2011; Preissle, 2008). Un proceso cualitativo inicia con la idea de investigación.

Para Bernal (2015), el método deductivo, permite al investigador que logre desarrollar razonamientos lógicos desde la parte general hacia lo específico con la finalidad de llegar a las conclusiones y propuestas de solución, basadas en el marco teórico, legislación, principios, observaciones en el campo de estudio, las mismas que deben ser discrepadas para que tengan validez.

En la investigación cualitativa, los investigadores deben establecer maneras comprensivas para descubrir las múltiples formas de visión de los empleados o trabajadores y adoptar roles más personales e interactivos con ellos. El investigador debe ser sensible, legítimo y abierto, pero nunca olvidarse por qué está en el tema. Uno de los pasos fundamentales y más difíciles de un investigador es estrechar lazos de amistad con las personas participantes y al mismo tiempo mantenerse en una perspectiva interna y otra externa; por lo que cada estudio de investigación se debe ir acoplando a las diversas circunstancias por su puesto desde una postura flexible, procurando minimizar la influencia que pudiese tener sobre los participantes (Grinnel & Unrau, 2005).

Los tipos de investigación son: investigación exploratoria que se realiza mediante la indagación de información, explorando en conceptos importantes que estén relacionados con el problema de estudio, para adquirir ideas básicas que

sirvan en el desarrollo de la investigación. Por lo cual la investigadora se pondrá en contacto directo con la realidad de la investigación y con las respectivas personas involucradas y la investigación descriptiva que al desarrollarla se podrá obtener un conocimiento avanzado lo que se utilizará de manera que se describa la situación actual de la cooperativa, determinando los aspectos fundamentales del problema.

La presente investigación es desarrollada de acuerdo al paradigma crítico para trabajar de manera cualitativa por cuanto este proyecto de investigación se va a recolectar la información suficientemente necesaria sobre el estudio de este problema, utilizando procesos cualitativos, la cual nos ayudará a entender e identificar de mejor manera el problema y además la investigación cualitativa ayuda a comprender el fenómeno social y sus características que intervienen, como es el caso de lo investigado.

De igual manera al recoger datos numéricos de una realidad objetiva se analizan por la estadística descriptiva, donde se podrá caracterizar la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” dando origen a poder aplicar instrumentos que nos permiten procesar toda la información de los datos para interpretarlos con la finalidad de desarrollar el diagnóstico, debido que se trabaja directamente con todos los colaboradores de la cooperativa.

Procedimientos para la búsqueda y procesamiento de los datos

Población

La investigación se realiza en la Cooperativa de ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora Ltda.” del cantón San Miguel de Bolívar, ubicada en la provincia de Bolívar.

Para desarrollar el presente proyecto se considera la participación de todo el personal que se encuentran conformado por 73 personas las cuales representa a la población objeto de estudio. Además, se identificó la población a ser estudiada

por género y por su preparación académica como se muestran en los cuadros 2 y 3, gráficos 7 y 8.

Cuadro N° 2: Genero Poblacional

Genero Poblacional	Cantidad	Porcentaje
Femenino	40	54,79%
Masculino	33	45,21%
Total	73	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Autor

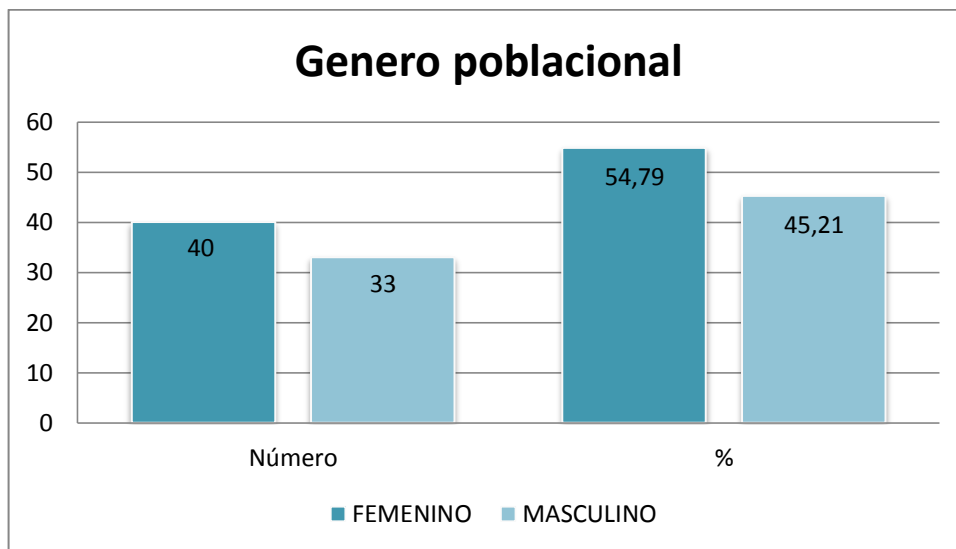


Gráfico N° 7: Genero Poblacional.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

Cuadro N° 3: Preparación académica.

Preparación académica	Femenino		Masculino	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Cuarto Nivel	2	5,00%	5	15,15%
Tercer Nivel	37	92,50%	26	78,79%
Bachiller	1	2,50%	2	6,06%
Total	40	100,00%	33	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autor

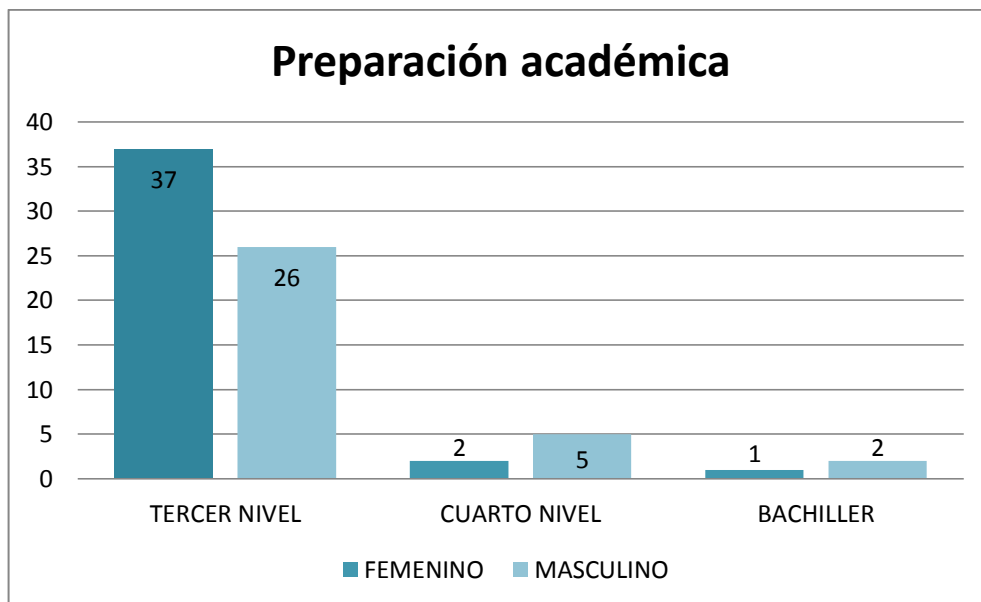


Gráfico N° 8: Preparación académica por género.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

Muestra

En este caso no se procederá a realizar el cálculo referente a muestra debido a que se tiene una población pequeña y se puede realizar la investigación con su totalidad de la población.

Cuadro N° 4. Operacionalización de la variable dependiente

Objeto:	Gestión del Talento Humano				
Campo:	Reclutamiento y selección de personal				
Variable:	Gestión del Talento Humano				
Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems básico	Técnicas	Instrumentos
La Gestión del Talento Humano es el proceso o acción emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de las personas, dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante.	Subsistema de gestión de talento humano	Talento Humano	¿Cree que la persona que atendió su proceso de entrevista le brindo la información específica de la empresa en relación al cargo que se ofertaba?	Entrevista	Cuestionario estructurado
	Administración de talento humano	Nivel de formación	¿Usted se enteró de la existencia de la vacante por medio de la institución?		Fichas de análisis
	Misión y visión	Eficiencia en los procesos	¿Para su participación en el proceso de reclutamiento y selección de personal tuvo que generar su hoja de vida en el formulario de solicitud de empleo institucional?	Entrevista	Fichas de análisis documental

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

Cuadro N° 5. Operacionalización de la variable independiente

Objeto:	Gestión del Talento Humano				
Campo:	Reclutamiento y selección de personal				
Variable:	Reclutamiento y selección de personal				
Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems básico	Técnicas	Instrumentos
El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante.	Reclutamiento	Perfil del puesto	¿La cooperativa realiza un proceso de reclutamiento y selección de personal?	Entrevista	Cuestionario estructurado
		Convocatoria	¿Usted se enteró de la existencia de la vacante por medio de la institución?		
		Referencias	¿Cree Usted que se debe verificar sus referencias laborales y personal previo a su vinculación?		
	Selección	Entrevista	¿Conoce si en el proceso de reclutamiento y selección de personal se realizan entrevistas a los postulantes?	Entrevista Focus Group	Cuestionario estructurado
		Prueba técnica	¿Al momento de aplicar al puesto que actualmente desempeña le realizaron pruebas técnicas?		
		Inducción	¿Cree que la persona que atendió su proceso de entrevista brindó información específica de la empresa en relación al cargo que se ofertaba?		

Fuente: Análisis Metodológico

Elaborado por: Autor

Levantamiento y procesamiento de la información

Se examina información sobre los siguientes temas correspondientes a los años de enero del 2017 hasta agosto del 2018.

- Cantidad de trabajadores en el período 2017 y 2018.
- Plazas vacantes.
- Plazas en convocatoria
- Número de personas contratadas
- Personal con las competencias necesarias para el puesto por el que optó.
- Personal contratado que poseen las competencias necesarias.
- Número de trabajadores con carrera definida en la cooperativa.

Validación sobre el proceso de reclutamiento del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda.

• Dimensión: Admisión del talento humano

En esta dimensión se analizará, temas relacionados al reclutamiento y selección de personal, las cuales se realizará conforme al siguiente estudio:

Para la determinación de la sub-dimensión incluyen 5 indicadores importantes, donde se analizará toda la información que se encuentra archivada y registrada en el departamento de talento humano y se aplica una entrevista a trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan pío de Mora” Ltda.

Los indicadores son:

- Porcentaje de vacantes para la convocatoria (PPC).

$$\text{PPC} = \frac{\text{Cantidad de vacantes convocadas}}{\text{Cantidad total de plazas}} * 100$$

$$\text{PPC} = \frac{6}{73} * 100 = 8,22\%$$

Este resultado implica que sólo el 8,22% de las vacantes de la COAC fueron convocadas entre el año 2017 al 2018, lo que se determina una estabilidad de las plazas de trabajo, es decir, el 91,78% de los trabajadores se mantienen laborando dentro de la COAC “Juan Pío de Mora” Ltda.

- El total de aspirantes internos

Entre el año 2017 al 2018, se reclutaron en total 20 personas, de las cuales sólo se incluyeron 6 trabajadores de la cooperativa para las convocatorias de las vacantes, por lo que el análisis que realiza el Departamento de Talento Humano, determina que no buscará reclutar personal interno de trabajo.

- El total de postulantes externos

Entre el año 2017 al 2018, de los 20 aspirantes, 14 no pertenecían a la institución, lo que conlleva que, por cada persona reclutada en la cooperativa, seis vacantes ocupan personal externo.

- Porcentaje de personal interno reclutado (PIIR).

$$\text{PIIR} = \frac{\text{Cantidad de personal interno reclutado}}{\text{Total de personal reclutado}} * 100$$
$$\text{PIIR} = \frac{6}{20} * 100 = 30\%$$

Este indicador del 30 % evidencia un reclutamiento interno bajo, lo que conlleva a buscar un trabajo intensivo en el procedimiento de reclutamiento interno del personal que está debidamente capacitado en la institución para ejercer cargos superiores o que se presente cualquier necesidad de la cooperativa.

- Porcentaje de personal externo reclutado (PPER).

$$\text{PPER} = \frac{\text{Cantidad de personal externo reclutado}}{\text{Total de personal reclutado}} * 100$$

$$\text{PPER} = \frac{14}{20} * 100 = 70\%$$

El indicador del 70% del PPER, es un aspecto importante donde se puede evidenciar que por parte de las autoridades respectivas no dan valor al crecimiento profesional de las personas que laboran dentro de la cooperativa o a su vez personas que no están al tanto de los procesos internos de la institución lo cual se comporta en una lentitud de adaptación.

Para confirmar y validar esta información se desarrollará una entrevista a 73 trabajadores de la Cooperativa “Juan Pío de Mora” para conocer sus criterios sobre los indicadores relacionados con el reclutamiento de personal, los resultados se muestran a continuación:

Validación del instrumento de recolección de información

En las labores de investigación manifestado por Soriano (2014), es imprescindible que se posea un instrumento de información que contemple las propiedades de validez y confiabilidad; tal es así que para realizar la validación de los instrumentos de investigación diseñados para el presente trabajo se utilizó el Alfa de Crombach, mismo que determina la consistencia interna de las preguntas, mediante el comportamiento y la relación de las respuestas entre sí

La validez de un instrumento se refiere al grado en el que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el Alfa de Crombach.

Para ello se toma como referencia a Oviedo y Campos (citado en Soriano, 2014), quienes manifiestan que la medida de la fiabilidad mediante el Alfa de Crombach asume que los ítems se evalúa en rango de -1 a 1, de donde el valor mínimo aceptable sería del 0,7, si la confiabilidad del instrumento es baja no se

puede aplicar en la investigación, mientras que si el valor es superior a 0,7 se valida por que es una herramienta que permitirá obtener información verídica del objeto de estudio; así, el valor aceptable de alfa está entre 0,80 y 0,95 (...). Cuanto más cerca se encuentre el valor de alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

En referencia a Navarro (2017), la fiabilidad de la escala debe obtener siempre con los datos de la muestra para garantizar la investigación. (p. 1)

Para realizar la validación de los instrumentos de investigación y detectar problemas en la composición de los cuestionarios de las entrevistas elaboradas para la presente investigación los cuestionarios se realizaron a todos los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pio de Mora” Ltda.

Dicha validación se utiliza para conocer el nivel de confiabilidad de los instrumentos de recolección de la información, y si cumple con el parámetro del alfa de Crombach, para proceder a aplicar las entrevistas. De tal manera que para el cálculo del alfa de Crombach se utilizó la formula siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

- K:** El número de ítems
- $\sum S_i^2$:** Sumatoria de varianzas de los ítems
- S_T^2 :** Varianza de la suma de los ítems
- α :** Coeficiente de Alfa de Crombach

Cuadro N° 6: Estadísticos de fiabilidad de la entrevista 1.

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,94	73

Fuente: Análisis estadístico de confiabilidad Alfa de Cronbach
Elaborado por: Autor

Cuadro N° 7: Estadísticos de fiabilidad de la entrevista 2.

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,84	73

Fuente: Análisis estadístico de confiabilidad Alfa de Cronbach
Elaborado por: Autor

Métodos, Técnicas e Instrumentos

Métodos

Inductivo: Se analizará otros factores como por ejemplo considerar el estudio o la aplicación de un sistema de validación, reclutamiento y selección del personal para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pio De Mora” Ltda. lo que da origen a la contribución del incremento al desempeño laboral.

Técnicas e instrumentos de la investigación

Este tipo de investigación se desarrolla en las condiciones naturales del objeto de estudio por lo cual tenemos una investigación de campo, como puede ser las observaciones en un barrio, encuestas, entrevistas, sesiones de grupos de trabajadores, registro de datos con relación al objeto de estudio en condiciones naturales (Grajales, 2015).

La investigación de campo es una investigación que se realiza en el lugar de los hechos donde acontece el fenómeno donde consta de lo siguiente “Plan o diseño de la investigación, selección de muestra, recolección y análisis de datos, codificación y edición de la información, presentación de resultados”

Hernández (2014), menciona que la “recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis”, es por tal razón que nuestra recolección de datos lo realizamos dentro de la institución donde podemos utilizar varios instrumentos, como las entrevistas o los grupos de enfoque.

Para realizar la investigación de campo nos ayudamos de la herramienta cualitativa ya que se utilizó la estadística descriptiva, la misma que sirve para la tabulación de datos obtenidos de las diferentes entrevistas realizadas. Los principales métodos para recabar información cualitativa es la observación, la entrevista, los grupos de enfoque, la recolección de documentos y materiales, y las historias de vida. Ya que un análisis cualitativo involucra establecer los datos recogidos, reproducir en su debido momento y codificarlos. (Sampieri, 2014)

Gráfico N° 9: Tipos de técnicas de investigación cualitativa.

Método	Características
Entrevistas	Las entrevistas son interacciones verbales entre el investigador (o investigadores) y el participante o (participantes) para lograr información válida y fiable apropiada para las preguntas de la investigación. Las entrevistas pueden ser estructuradas, no-estructuradas o semi-estructuradas. Se pueden llevar a cabo cara a cara o bien por teléfono.
Grupo Focal	Los grupos focales suponen un tipo de entrevista generalmente entre un investigador y un grupo de participantes. Esto resulta útil cuando el investigador está interesado en diversas perspectivas sobre un fenómeno, y puede organizar la entrevista conjunta de un grupo de individuos adecuado.
Observación	La observación directa en principio proporciona datos más integrales sobre cómo se comporta una persona en una situación particular. Sin embargo,

requiere de destrezas especiales para ser meticuloso a la hora de recoger e interpretar el comportamiento, y no siempre es adecuada para situaciones íntimas.

Fuente: Denzin y Lincoln, 2005

Elaborado por: Autor

Para desarrollar la presente investigación se utilizaron las siguientes herramientas:

- Entrevista
- Grupo Focal
- Análisis de documentos.

Entrevistas. - Una de las herramientas para recolectar datos cualitativos es la entrevista ya que se emplean cuando una investigación o un problema de estudio no se puede observar o es muy dificultoso hacerlo debido a la ética o la complejidad. En pocas palabras la entrevista cualitativa puede desarrollar preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera, (Sampieri, 2014).

La entrevista en investigación cualitativa para Denzin y Lincoln (2005) es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Como técnica de recogida de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador.

Habitualmente la investigación cualitativa, utiliza en sus primeras entrevistas las de tipo abierta y de tipo piloto, las cuales van estructurándose o confirmándose de mejor manera acorde avanza el trabajo de campo. Por lo regular el investigador conduce las entrevistas que se vayan a realizar a los distintos grupos.

Para el trabajo de investigación se realiza la entrevista a jefes departamentales y al personal interno de la cooperativa para determinar la solución de los problemas desde el punto de vista directivo y operacional con la finalidad de llegar a una validación efectiva del proceso realizado; para lo cual se ha determinado unos elementos a tomar en consideración.

- Desarrollo del proceso de reclutamiento interno y externo de personal.
- Proceso de selección.

Grupos Focales. - Los grupos de enfoque es un método de recolección de datos donde algunos autores se refieren a unas entrevistas grupales, donde intervienen reuniones de personas en número pequeño o mediano es decir de tres a 10 personas como máximo, por lo que es indispensable llevar una conversación a profundidad en base a un tema o varios temas a tratar bajo una ambiente tranquilo y relajado (Krueger, 2007).

La entrevista cualitativa se define como una reunión o un conversatorio donde se intercambia información entre el entrevistador y el entrevistado o entrevistados, ya que pueden ser una pareja o un grupo de personas en este caso un grupo de trabajadores de la institución. En la entrevista, por medio de preguntas y respuestas se cumple el objetivo de una comunicación y construcción de significados en relación a un tema determinado (Janesick, 1998).

Existe un interés por parte del investigador en utilizar los grupos focales debido a cómo los integrantes forman un diseño o representación de un problema a través de la interacción (Sampieri, 2014).

Para realizar la validación del proceso de reclutamiento y selección de personal aplicada a trabajadores internos de la cooperativa se aplicaron entrevistas de forma personal y grupal a nivel directivo y operativo con la finalidad de contar con un diagnóstico del manejo administrativo del talento humano enfocado en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Análisis de documentos. - Este tipo de investigación nos servirá para el desarrollo del proyecto de investigación con la finalidad de acudir a bibliotecas, internet, investigaciones anteriores, documentos existentes en la institución como en este caso se analizó el Manual de Administración del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pio De Mora” Ltda., que nos permite tener una guía para el desarrollo de dicha investigación.

Entrevista 1 dirigida al personal de la Cooperativa “Juan Pío de Mora” Ltda.

La presente entrevista se generó y aplico al personal de la cooperativa

Pregunta 1. ¿Usted se enteró de la existencia de la vacante por medio de la institución?

Cuadro N° 8: Disponibilidad de Vacantes

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	19	26,03%
No	54	73,93%
Total	73	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

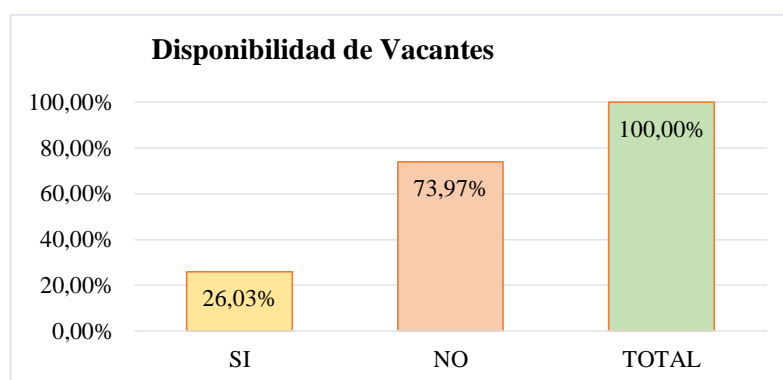


Gráfico N° 10: Disponibilidad de Vacantes.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación:

De los 73 empleados entrevistados se verifica que el 73,97% equivalente a 54 personas, manifiestan que al existir una vacante disponible no ha sido socializado con el personal interno de la institución. Mientras que el 26,03% restante; equivalente a 19 personas que expresan que la institución si socializa las vacantes existentes con el personal interno. Se evidencia que en mayor porcentaje del personal manifiestan que la institución tiene un bajo nivel de publicidad para dar a conocer sobre vacantes existentes dentro de la cooperativa.

Pregunta 2. ¿La cooperativa realiza un proceso de reclutamiento y selección de personal, publicando los perfiles de los puestos requirentes?

Cuadro N° 9: La cooperativa realiza un proceso de reclutamiento y selección

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	3	4,11%
No	70	95,89%
Total	73	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

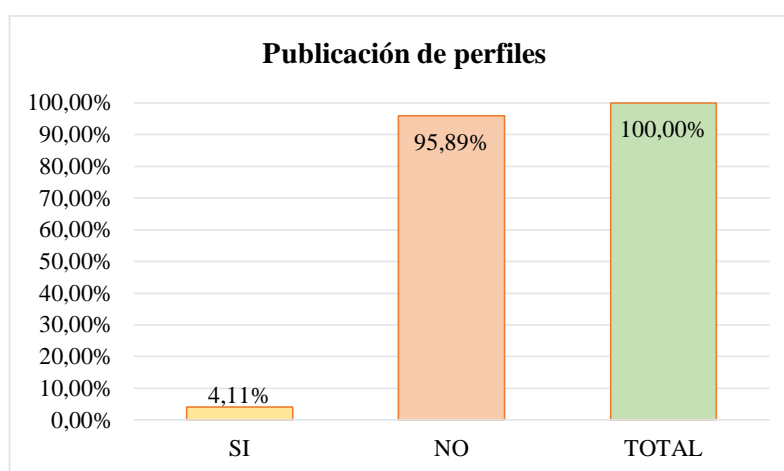


Gráfico N° 11: Entrevista a publicación de perfiles.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación:

De los 73 empleados entrevistados se verifica que el 95,89% equivalente a 70 personas, manifiestan que la institución no realiza un proceso de reclutamiento y selección de personal. Mientras que el 4,11% restante; equivalente a 3 personas expresan que institución si realizo en su momento un proceso de reclutamiento y selección de personal.

Se verifica que la mayoría de empleados que laboran en la institución revelan que la institución no aplica un proceso de reclutamiento y selección de personal cuando se requiere personal para cubrir una vacante.

Pregunta 3. ¿Cuenta la cooperativa con un formato de solicitud de empleo para utilizarse con los candidatos potenciales al momento de surgir una vacante?

Cuadro N° 10: Formato de solicitud de empleo

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	26	35,62%
No	47	64,38%
Total	73	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

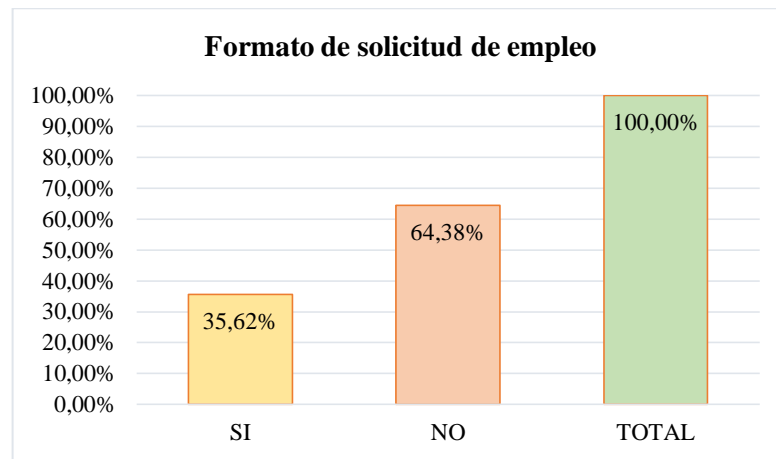


Gráfico N° 12: Formato de solicitud de empleo.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación:

De los 73 empleados entrevistados se verifica que el 64,38% equivalente a 47 personas, manifiestan que la institución no cuenta con un formato de solicitud de empleo para utilizarse con los candidatos potenciales al momento de surgir una vacante. Mientras que el 35,62% restante; equivalente a 26 personas expresan que si cuentan con un formato de solicitud de empleo. Se verifica que la mayoría de personas que laboran en la institución manifiestan que no cuenta con un formato de solicitud de empleo.

Pregunta 4. ¿Conoce si en el proceso de reclutamiento y selección de personal se realizan entrevistas a los postulantes?

Cuadro N° 11: Entrevista a los postulantes.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	14	19,18%
No	59	80,82%
Total	73	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

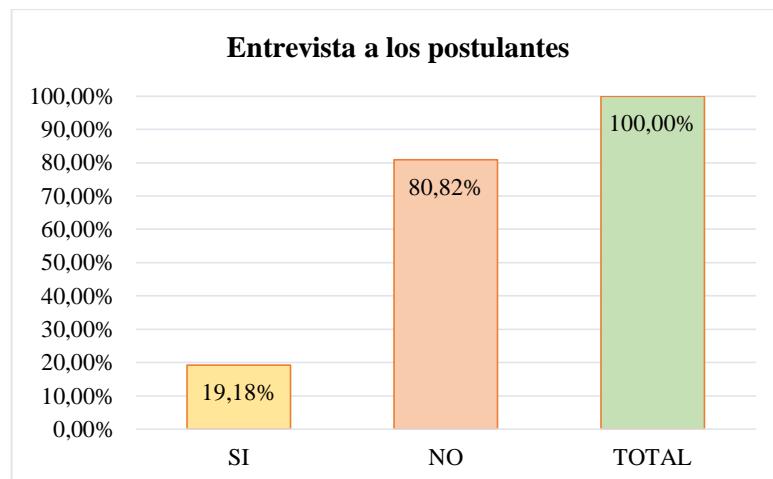


Gráfico N° 13: Entrevista a los postulantes.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación:

De los 73 empleados entrevistados se verifica que el 80,82% equivalente a 59 personas, manifiestan que no tienen conocimiento que la institución aplique un proceso de reclutamiento y selección de personal donde se realice entrevistas a los postulantes. Mientras que el 19,18% restante; equivalente a 14 personas expresan que si se realizan entrevistas a los postulantes.

Se verifica que la mayoría de personas que laboran en la institución manifiestan que no se realizan entrevistas a los postulantes dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Pregunta 5. ¿Cree que la persona que atendió su proceso de entrevista le brindó la información específica de la empresa en relación al cargo que se ofertaba?

Cuadro N° 12: Proceso de entrevista y selección fue la indicada.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	68	93,15%
No	5	6,85%
Total	73	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

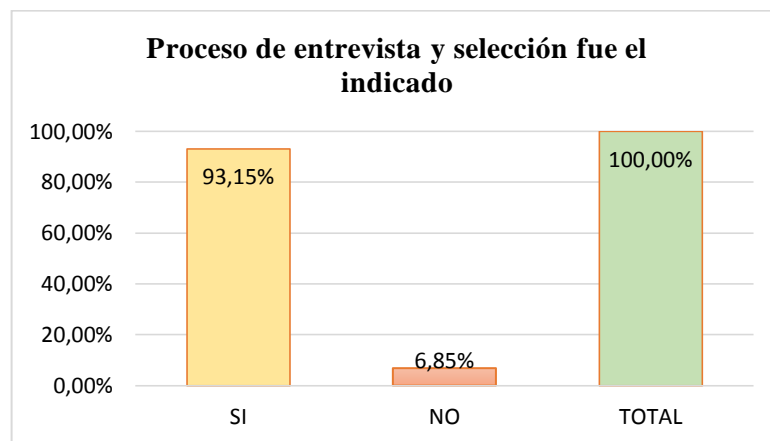


Gráfico N° 14: Proceso de entrevista y selección fue el indicado.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación:

De los 73 empleados entrevistados se verifica que el 6,85% equivalente a 5 personas, manifiestan que la persona que les asistió en el proceso de la entrevista no brindó información específica de la empresa en relación al cargo que se ofertaba. Mientras que el 93,15% restante; equivalente a 68 personas expresan que la persona que brindó la entrevista les brindó toda la información suficiente de la institución en relación al cargo que se aplicaba. Se verifica que la mayoría de personas que laboran en la institución están de acuerdo que por parte de la persona encargada de la entrevista les brindó toda la información necesaria sobre el cargo disponible.

Pregunta 6. ¿Para su participación en el proceso de reclutamiento y selección de personal tuvo que generar su hoja de vida en el formulario de solicitud de empleo institucional?

Cuadro N° 13: Formulario de solicitud.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	8	10,96%
No	65	89,04%
Total	73	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

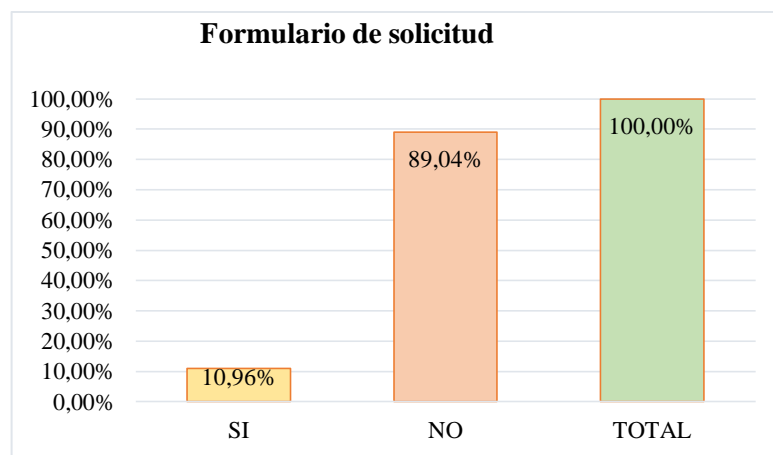


Gráfico N° 15: Formulario de solicitud.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación:

De los 73 empleados entrevistados se verifica que el 89,04% equivalente a 65 personas, manifiestan que no tuvieron que generar ninguna hoja de vida en el formulario de solicitud de empleo institucional. Mientras que el 10,96% restante; equivalente a 8 personas expresan que la institución les solicitó generar su hoja de vida en un formulario de solicitud de empleo institucional.

Se verifica que la institución carece de un formulario de solicitud de empleo institucional para el proceso de reclutamiento y selección de personal

Pregunta 7. ¿Cree Usted que se debe verificar sus referencias laborales y personales previos a su vinculación?

Cuadro N° 14: Referencias laborales y personales.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	58	79,45%
No	15	20,55%
Total	73	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

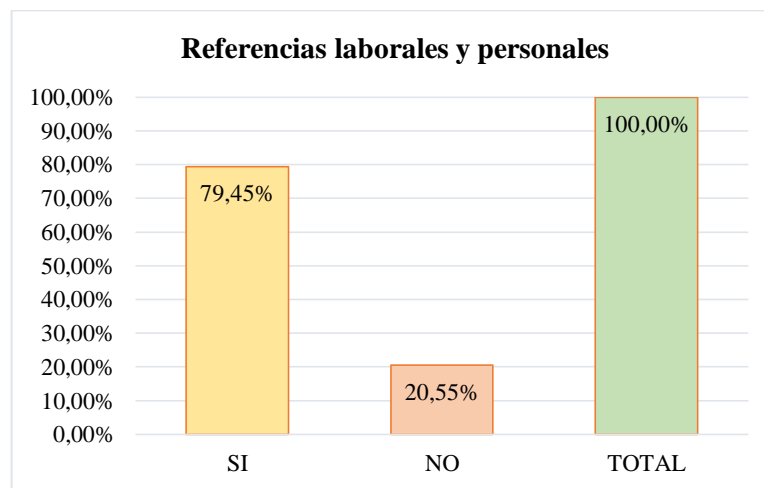


Gráfico N° 16: Referencias laborales y personales.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación:

De los 73 empleados entrevistados se verifica que el 79,45% equivalente a 58 personas, manifiestan que si se debe verificar sus referencias laborales y personales previo a su vinculación a la institución. Mientras que el 20,55% restante; equivalente a 15 personas expresan que no es necesaria la verificación de sus referencias laborales y personales.

Pregunta 8. ¿Al momento de aplicar al puesto que actualmente desempeña le realizaron pruebas técnicas y psicométricas?

Cuadro N° 15: Realización de pruebas.

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	3	4,11%
No	70	95,89%
Total	73	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

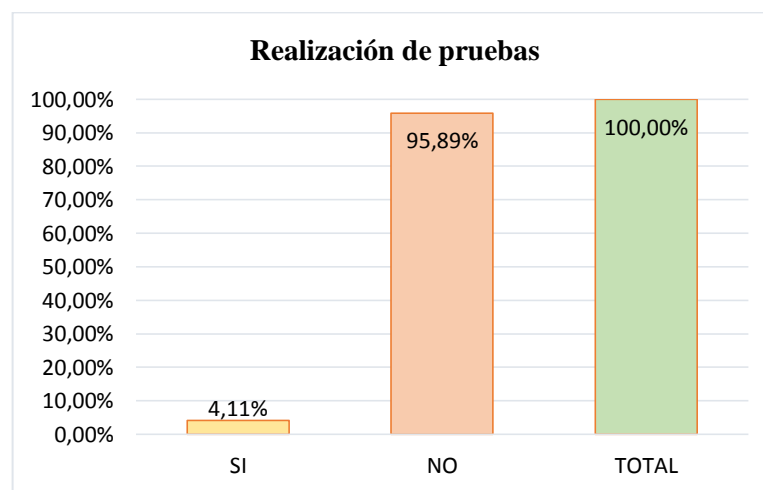


Gráfico N° 17: Realización de pruebas.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación:

De los 73 empleados entrevistados se verifica que el 95,89% equivalente a 70 personas, manifiestan que por parte de la institución no se realizaron pruebas técnicas ni pruebas psicométricas. Mientras que el 4,11% restante; equivalente a 3 personas expresan que si les realizaron pruebas técnicas y psicométricas al momento de aplicar al puesto vacante.

Entrevista 2 dirigida al personal de la Cooperativa “Juan Pío de Mora” Ltda., a través de un focus group.

La institución no cuenta documentadamente con los procesos de reclutamiento y selección de personal, además no disponen de herramientas que permitan identificar perfiles, competencias, habilidades ni evaluar la productividad, rendimiento y desempeño del personal.

El análisis de la información se manejará de la siguiente manera: muy de acuerdo, de acuerdo, muy en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, reflejando aspectos de satisfacción e insatisfacción.

1. ¿El proceso de reclutamiento y selección de personal de la institución es importante?

Cuadro N° 16: Proceso de reclutamiento y selección de personal.

Parámetros	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	42	57,53%
De acuerdo	17	23,29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	6,85%
En desacuerdo	4	5,48%
Muy en desacuerdo	5	6,85%
Total	73	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

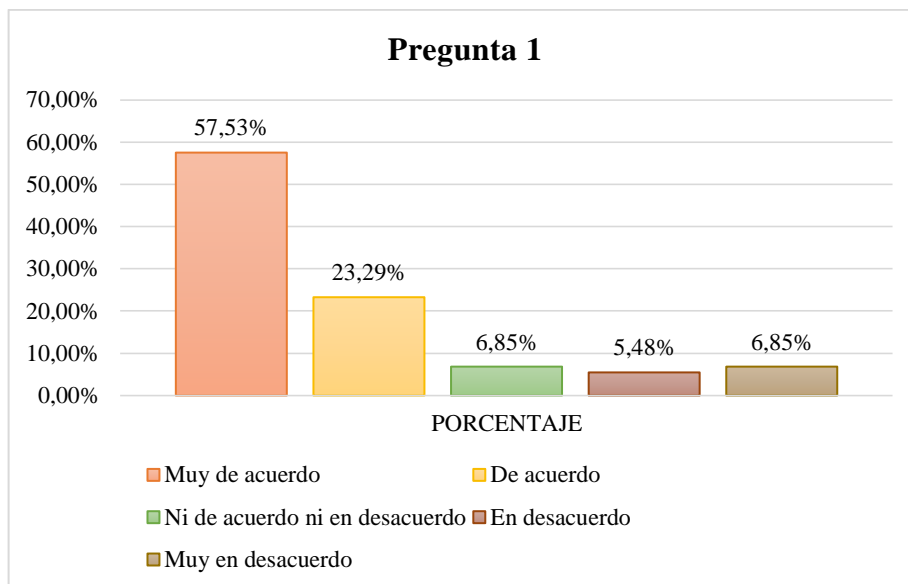


Gráfico N° 18: Proceso de reclutamiento y selección de personal.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación:

El 80,82% de los trabajadores de la institución consideran que el proceso de reclutamiento y la selección de personal es de suma importancia para el desarrollo de la Cooperativa “Juan Pio De Mora”, mientras que el 19,18% de trabajadores menciona que dicho proceso es de baja importancia para la institución.

2. ¿El proceso de reclutamiento y selección de personal de la Cooperativa “¿Juan Pío de Mora”, tiene los lineamientos suficientes para obtener un personal calificado?

Cuadro N° 17: Lineamientos para obtener un personal calificado.

Parámetros	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	7	9,59%
De acuerdo	15	20,55%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	13,70%
En desacuerdo	26	35,62%
Muy en desacuerdo	15	20,54%
Total	73	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

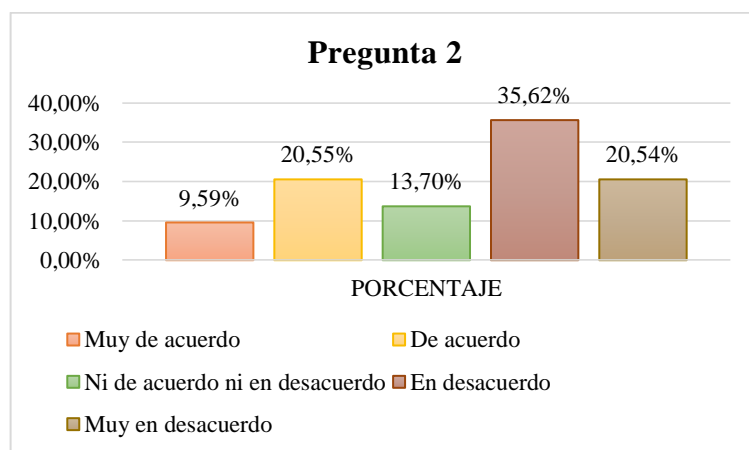


Gráfico N° 19: Lineamientos suficientes para tener un personal calificado.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación:

El 69,86% de trabajadores tienen un criterio desfavorable hacia los lineamientos que presenta el proceso de reclutamiento y selección de personal, lo que evidencia que solamente un 30,14% están conformes con los lineamientos del proceso de reclutamiento y selección de personal. Se verifica que más del 50% del personal de la institución manifiestan que se debería mejora y/o aplicar los lineamientos para que se desarrolle un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal.

3. ¿El proceso de reclutamiento y selección de personal es una de las bases fundamentales dentro de la institución?

Cuadro N° 18: Bases fundamentales dentro de la institución.

Parámetros	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	35	47,95
De acuerdo	7	9,59
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	13,70
En desacuerdo	8	10,96
Muy en desacuerdo	13	17,81
Total	73	100,00%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autor

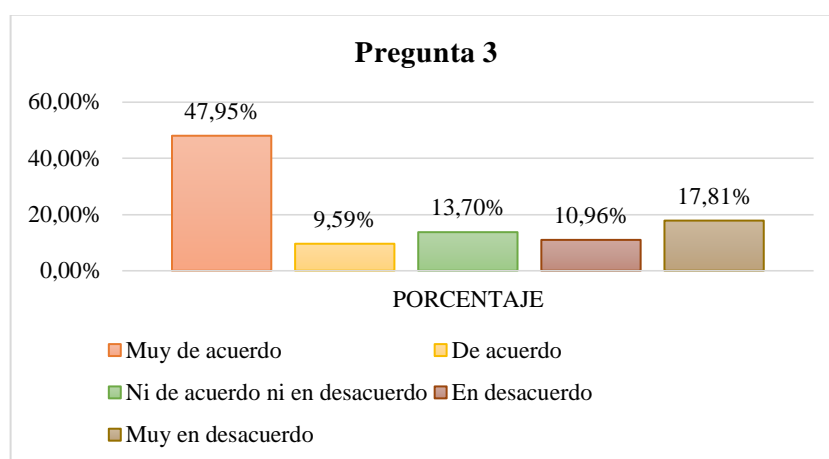


Gráfico N° 20: Bases fundamentales dentro de la institución.

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación:

El 57,54%, equivalente a 42 trabajadores de la cooperativa” Juan Pío De Mora”, piensan que una de las bases fundamentales dentro del crecimiento de la institución es realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, mientras que solo el 42,46%, equivalente a 31 trabajadores piensan que no es una base fundamental de la institución la aplicación de dicho proceso al momento de realizar la contratación de personal.

4. ¿El clima laboral dentro de la cooperativa es la adecuada?

Cuadro N° 19: Clima laboral.

Parámetros	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	31	42,47%
De acuerdo	15	20,55%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	16,44%
En desacuerdo	15	20,55%
Muy en desacuerdo	0	0,00%
Total	73	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

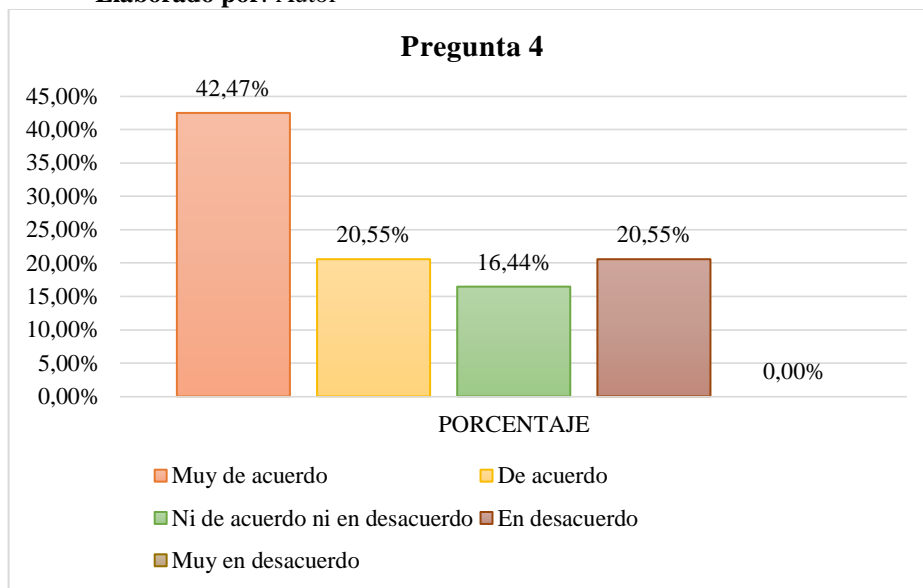


Gráfico N° 21: Clima laboral.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación:

El 63,02% de trabajadores de la institución manifiestan que las funciones que desempeñan cada uno dentro de la Cooperativa “Juan Pío de Mora” les obligan a estar en un permanente crecimiento y preparación profesional, también se puede evidenciar que el 36,98% del personal no están de acuerdo que su trabajo le motive a una superación profesional o que les represente un crecimiento profesional como académico.

5. ¿Su trabajo está en correspondencia con su experiencia?

Cuadro N° 20: Experiencia laboral.

Parámetros	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	18	24,66%
De acuerdo	13	17,81%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	24,66%
En desacuerdo	4	5,48%
Muy en desacuerdo	20	27,40%
Total	73	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

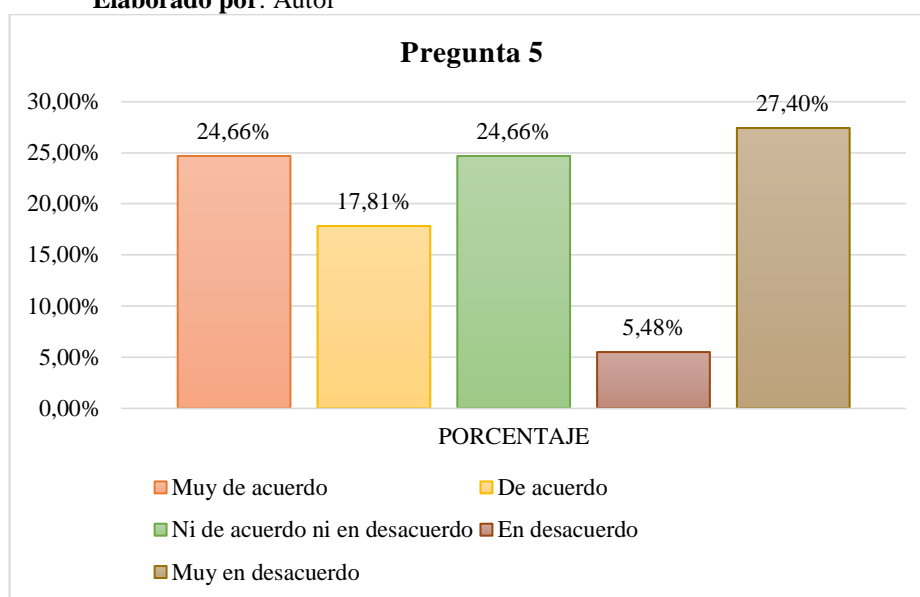


Gráfico N° 22: Experiencia laboral.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación:

El 42,47% de trabajadores manifiestan están conformes con sus trabajos en relación a su experiencia dentro y fuera de la institución, además se puede evidenciar que el 57,53% de trabajadores mencionan que no se sienten satisfechos con su trabajo debido a su alta o baja experiencia.

6. ¿Se debería mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Cooperativa “Juan Pio de Mora” Ltda.?

Cuadro N° 21: Mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección

Parámetros	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	30	41,10%
De acuerdo	16	21,92%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	9,59%
En desacuerdo	5	6,85%
Muy en desacuerdo	15	20,55%
Total	73	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

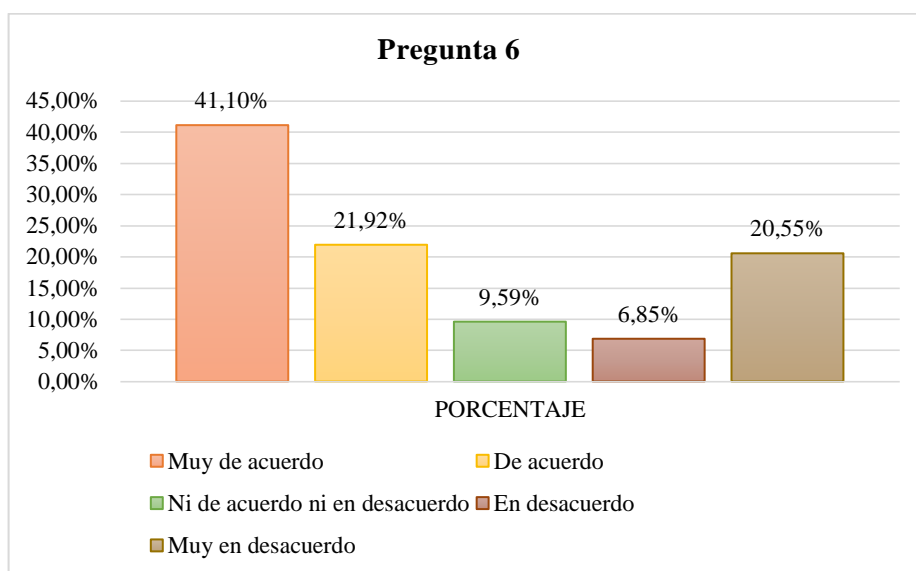


Gráfico N° 23: Mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación:

El 63,02 % del personal de la institución manifiestan que se debería realizar un mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección del personal de la cooperativa, mientras que el 36,98% del personal equivalente a 27 trabajadores mencionan que no es necesario un mejoramiento o que no tienen conocimiento que la institución aplique un proceso de reclutamiento y selección de personal.

7. ¿Ud. se siente satisfecho de trabajar en la institución, pues adicionalmente a su atribución económica recibe procesos de capacitación y evaluación?

Cuadro N° 22: Satisfacción laboral.

Parámetros	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	8	10,96
De acuerdo	20	27,40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	13,70%
En desacuerdo	20	27,40%
Muy en desacuerdo	15	20,55%
Total	73	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

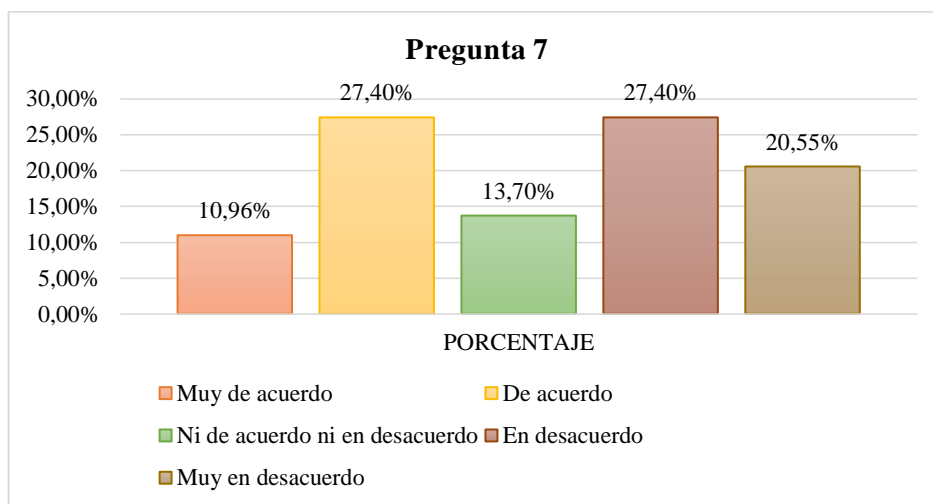


Gráfico N° 24: Satisfacción laboral.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación:

El 38,36% del personal de la institución se encuentran satisfechos de pertenecer a la institución, mientras que el 61,64% equivalente a 45 personas está en busca de mejoras oportunidades de trabajo o de incremento en sus conocimientos académicos con la finalidad de realizar un progreso profesional dentro o fuera de la institución.

Análisis de documentos

Se efectúa la revisión y el respectivo análisis de la documentación que posee la institución como es:

- Acuerdo Ministerial #1.025 de la Presidencia de la República de fecha 15 de mayo de 1.973 donde se otorgó la Personería Jurídica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pio de Mora” y reseña histórica de la institución.
- El Manual de Administración del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio De Mora Ltda.
- Reglamento Interno de Trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda.
- Además, se revisa información sobre la cantidad trabajadores en el período 2017 y 2018, plazas vacantes, plazas en convocatoria, número de personas contratadas, personal con las competencias necesarias para el puesto por el que optó, personal contratado que poseen las competencias necesarias, número de trabajadores con carrera definida en la cooperativa.

En base a la revisión de los documentos antes mencionados se evidencia que el proceso de reclutamiento y selección de personal, se realiza de una manera empírica, con ausencia de herramientas técnicas por cuanto este proceso empieza a partir de que se producen vacantes por creación de nuevos puestos o por terminación de las relaciones laborales con empleados antiguos, en ese momento el jefe del área en donde se ha producido la vacante solicita verbalmente al gerente general sea cubierta, es él quien de acuerdo a sus facultades autoriza la cobertura de todos los puestos de mandos medios y operativos; la persona encargada del departamento de talento humano busca a la persona adecuada para ese cargo mediante un comunicado que lo realiza por correo electrónico, posteriormente recibe las solicitudes de los empleados de la cooperativa interesados en ocupar el cargo o vacante, analiza conjuntamente con la gerencia general los documentos de los empleados que se presentaron para ocupar esa vacante y es el gerente general quien escoge al candidato idóneo e

inmediatamente da su aprobación para que se cambie de funciones y de contrato según el nuevo cargo.

En el caso de no encontrar el candidato idóneo para el cargo realizará el procedimiento para la elaboración de convocatorias a concurso externo y se elegirá el medio más adecuado para su publicación, en el que actualmente realizan es en socio-empleo; se receptan las carpetas las cuales son analizadas y se procederá a la preselección de carpetas que cumplan con los requisitos mínimos que son: hoja de vida actualizada, al menos dos (2) certificados de honorabilidad, entregar 2 copias legibles y a color de la cédula de ciudadanía, certificado de votación; y, licencia de manejo cuando corresponda, copias de los certificados o títulos legalmente conferidos, con el correspondiente registro de la autoridad pública competente, partida de matrimonio y de nacimiento de sus hijos según el caso, dos fotografías actualizadas tamaño carné, formulario de retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta (No. 107), conferido por el último empleador; una vez revisados los documentos antes expuestos se coordinará y someterá a juicio de la gerencia general, quien analiza y escoge al candidato de la terna de elegibles, posteriormente se llama a una entrevista con la gerencia general y talento humano; una vez escogido el candidato de la terna de elegibles, la gerencia general da su aprobación para que se inicie su contratación, el encargado de talento humano mantendrá en archivo la documentación de las personas no elegidas en esta oportunidad.

El departamento de talento humano realiza el contrato y entrega este contrato firmado por el empleado, al representante legal de la cooperativa para que lo abalice con su firma, remite el contrato para su legalización en la Inspectoría del Trabajo y controla su retorno para su correspondiente archivo a la carpeta de personal y finalmente ingresa en su archivo digital los datos del nuevo empleado.

Se analiza el proceso de reclutamiento que se realiza actualmente en la institución que se basa especialmente en tres elementos o herramientas como son: hoja de vida, entrevista y referencias, en cuanto nos podemos dar cuenta estos

elementos son importantes pero no son suficientes para la toma de decisiones y se necesita un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado y eficaz, por cuanto se podrá conocer si el personal posee conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia para realizar con eficiencia y eficacia el trabajo asignado.

CAPÍTULO III

PRODUCTO

Modelo de Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío De Mora.” Ltda.

Definición del tipo de producto

“El reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización” (Bretones & Rodríguez, 2008).

“La selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado” (Chiavenato, 2011).

En el presente capítulo se despliega una propuesta de modelo para el proceso de reclutamiento y selección del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío De Mora” Ltda., el cual se considera como una herramienta de gestión del talento humano en la institución, ya que permite al departamento de talento humano atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, para aumentar la productividad y la eficiencia de la

cooperativa y de esta manera solucionar una parte de la problemática existente actualmente en la gestión del talento humano dentro de la institución.

Explicación de cómo la propuesta contribuye a solucionar las insuficiencias identificadas en el diagnóstico.

El éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios, es así que el área de Talento Humano se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente esa es su finalidad: que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización (Palacios, 2010).

La Gestión del talento humano es de gran importancia para las empresas ya que les permitirá realizar una mejor administración del personal que trabaje o que puedan entrar a trabajar, siempre buscando que los procesos que se manejan ya sean para reclutamiento o selección, se los realice de una manera eficiente y que mejore la productividad de la institución.

Según la investigación desarrollada, existe un considerable índice de desconocimiento del modelo de gestión del talento humano para obtener un excelente desempeño laboral, por cuanto no están actualizados en las nuevas tendencias y existe resistencia a aplicar un sistema de reclutamiento y selección de personal para incrementar el desempeño laboral, provocando trabajadores desmotivados y desorientados en los diferentes puestos de trabajo subestimando en muchos de los casos la capacidad de cada trabajador, originando un bajo rendimiento laboral y limitando así el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.

La necesidad de aplicar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Cooperativa “Juan Pio de Mora” Ltda., se origina porque se viene realizando

una selección de personal mecánica o por simple simpatía y antipatía lo que ha inducido a que el personal incumpla con los objetivos planteados dentro de la institución provocando que el trabajo no sea desempeñado de la mejor manera, a su vez existiendo desanimo laboral por cuanto el personal no se siente satisfecho de ocupar dicho cargo y saber que otra persona sin capacidades laborales este ocupando un puesto medio o alto injustamente.

Además, no se tienen bien definido: el proceso de selección, los perfiles de puesto, las políticas de personal, el análisis de puestos, entre otros, entonces podemos evidenciar que esto genera un incremento en los gastos operativos, pero peor aún, una desmedida rotación de personal, que afecta directamente a la operación de la cooperativa.

Es por ello que mediante esta investigación se establecerá un modelo de proceso de reclutamiento y selección de personal que permita a la cooperativa tomar decisiones acertadas y oportunas encaminadas a satisfacer los requerimientos de aprovisionamiento, desarrollo, mantenimiento y control del personal dando respuesta a las exigencias de la institución con eficiencia y efectividad.

La presente propuesta contribuye a solucionar las insuficiencias identificadas en el diagnostico pues genera un proceso de reclutamiento y selección que previamente no existía, adicionalmente se verifican elementos y matrices que evidencian inconvenientes actualmente en la institución como son: la toma de decisiones inapropiadas frente a los diferentes problemas, los nuevos empleados no se han habituado con la institución y buscan soluciones de manera individual, conflictos internos entre las jefaturas, duplicidad de funciones, incumplimiento de los objetivos estratégicos e inconformidad del personal, el retraso de información confusión de una actividad con otra, permanentemente existen bajas de personal, lo que ocasiona que los colaboradores se sientan desmotivados e incluso toman la decisión de salir de la empresa.

Objetivo General

- Diseñar el modelo de Reclutamiento y Selección del personal para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los conceptos básicos referentes al reclutamiento y selección de personal
- Describir los diferentes modelos de reclutamiento y selección de personal aplicables a las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Establecer el modelo de reclutamiento y selección de personal que más se ajuste a las necesidades de la Cooperativa que permita minimizar la rotación del personal.

Elementos que conforman

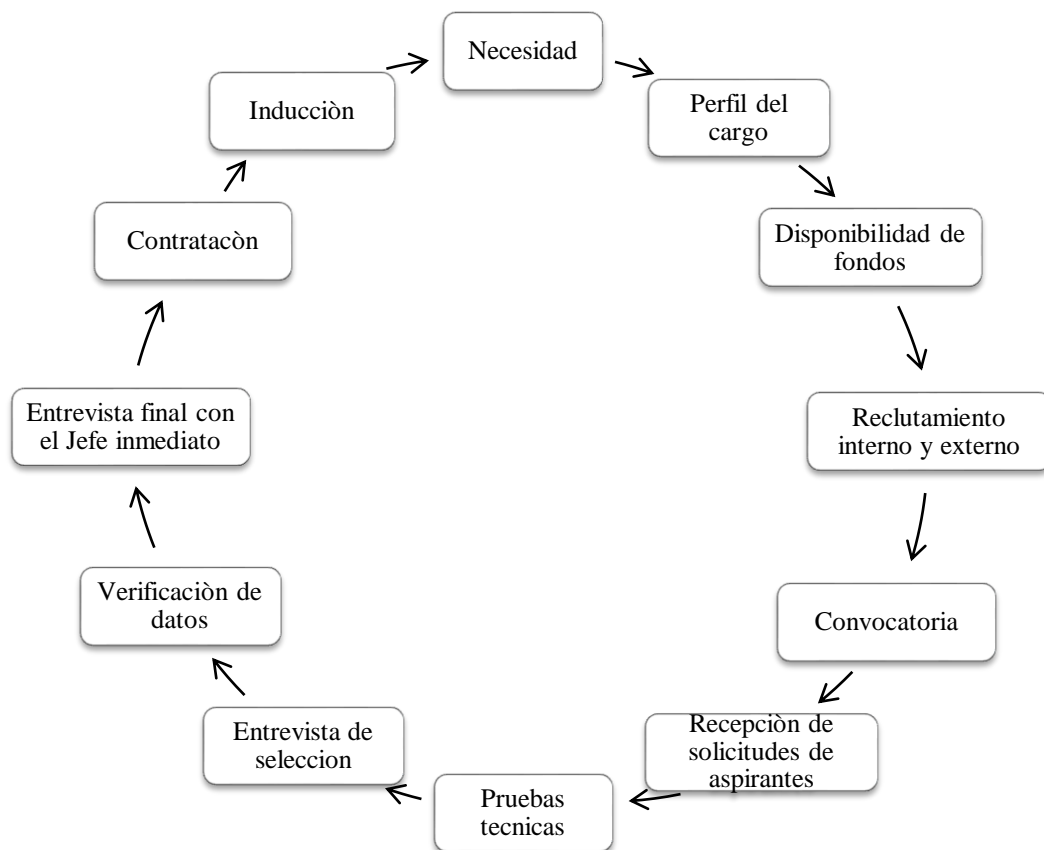


Gráfico N° 25: Elementos que conforman.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

Desarrollo de la propuesta

En base a los objetivos establecidos como propuesta, se procede a desarrollarlos partiendo desde la identificación de un marco teórico efectivo, el análisis de los modelos de reclutamiento y selección y el establecimiento de un proceso aplicable a la cooperativa.

Por lo general, el proceso de selección empieza cuando existe una vacante, todo ello con anterioridad a un buen reclutamiento, entendiendo este último según Robert (2000) como el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización, ya sea de nueva creación o porque la persona toma la decisión de salir de la empresa, o bien, como resultado de alguna promoción interna.

El proceso de selección algunas veces pasa por inadvertido en las organizaciones que no cuentan todavía con las personas especializadas y en muchas ocasiones, se limitan y conforman, a que alguna otra área lo realice, dando como resultado el ingreso de personas que, por lo general, no cuentan con las características necesarias que requiere la vacante a cubrir. Dando como resultado momentáneo, la disminución de vacantes, desapareciendo la necesidad que se tenía, pero las consecuencias vienen después, ya que ello conlleva a reclutar erróneamente, personas sin experiencia, falta de interés, personas conflictivas y sin compromiso, entre otras posibles fallas que se pueden encontrar en esta selección inadecuada de personal.

La selección del personal es un proceso que es ejecutado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la empresa y las políticas de la gestión del talento humano, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecúe a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral de una empresa concreta o específica, (Cuestas, 2016).

Reclutamiento

Según Ruano (citado en S. Agreda Arteaga, 2014), menciona que “Es un proceso mediante el cual la empresa se encarga de atraer candidatos calificados con el perfil adecuado para los puestos vacantes” (p.69). Es por ello que el atraer una cantidad mayor cantidad de aspirantes para así facilitar el proceso de selección en ello también se realiza la publicación de aviso en medios de comunicación o medios que considere apropiada la empresa para que sean visualizadas o escuchadas por los interesados (Agreda, 2014).

En la organización el reclutamiento es también una manera de proyectar su imagen, por lo consiguiente tienen políticas establecidas para el reclutamiento, algunas prefieren medios discretos y formales, mientras que otras optan por la difusión de su imagen y su filosofía desde la publicación de anuncios. Debe tomar en cuenta para el reclutamiento el puesto vacante, y el perfil social que se desea que posean los candidatos, es decir el reclutamiento debe adaptarse de acuerdo a cada puesto y perfil.

El reclutamiento en la selección de personal abarca algunos aspectos que le afectan tanto de manera interna como proceso, como también de manera externa por medio del mercado laboral, estos aspectos se presentan a continuación.

Selección

Esta función se traduce en una serie de pasos e instancias por las que pasan los candidatos a un puesto en la organización y que se constituyen en verdaderos tamices que favorecen que los candidatos más adecuados a un puesto sean los que finalmente los ocupen (Rosales, 2014).

Después de un proceso de evaluación se verifica los resultados y se analiza sus currículos de acuerdo a ello se cita para observación directa del postulante a una entrevista en la cual los directivos organizacionales determinan el rendimiento de

acuerdo a su desenvolvimiento y las posibilidades del postulante para pertenecer a la empresa.

Decisión

La decisión es casi el punto final de una selección en la cual el contratante evalúa resultado de los candidatos que han logrado pasar todos los procesos de selección demostrando, capacidad para ejercer el cargo.

Pisco (2001), analiza que la decisión “Es el análisis de los informes de los postulantes que han logrado mantenerse en el proceso y continua con la determinación de los finalistas para cada puesto de trabajo”. Posterior a ello se presenta la lista de personal a los jefes inmediatos para un análisis interno para que se realice la selección de personal.

Rotación de personal

La rotación de personal, es la consecuencia de ciertos factores internos o externos en todas las organizaciones sobre la actitud y el comportamiento del personal. Dentro de los factores externos podemos citar la situación de oferta y demanda del talento humano y uno de los factores internos que ocurren en la organización podemos mencionar es el proceso de reclutamiento y selección de personal.

La rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución del talento humano son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral (Chiavenato, 2007).

Entre principales modelos de reclutamiento y selección de personal se identifican a continuación los que mayor relación tienen con el sector cooperativista.

Según Salgado (2007) “Se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva”. Por lo tanto, las empresas en el proceso de selección logran determinar personas con conocimiento y experiencia la misma que cuando se les contrate pongan en práctica sus habilidades, este modelo indica que un empleado podrá pasar años realizando las mismas actividades en cuanto a su conocimiento.

La selección se realiza mediante tres elementos o herramientas como son: hoja de vida, entrevista y referencias, en cuanto nos podemos dar cuenta estos elementos son muy importantes para el modelo de selección múltiple porque son la base para la toma de decisiones, en base a ello se podrá conocer si el personal posee conocimientos y experiencia sobre el puesto vacante a contratar y se puede estimar que una persona tenga estas características podrá realizar con eficacia el trabajo asignado, por tanto se procede a un contrato inmediato.

Según Hernández (2010) “La selección tradicional presta atención a experiencia que posee un candidato en un puesto de trabajo y no en las habilidades y actitudes por lo tanto se corre el riesgo de descartar a un candidato que pese a no tener experiencia en un determinado puesto de trabajo, sí pueda poseer las competencias para desarrollarlo e inclusive ese candidato, que se descarta, puede ser un empleado potencial, puesto que tiene una actitud o predisposición, y por ello un talento, que quizá el que tenga experiencia no tenga”

Modelo de selección por competencia o estratégico

Cuesta (2016), menciona que la selección por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas, serán capaces de hacer en el futuro, por lo que el pensamiento estratégico y la proactividad le son inherentes. Implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y

cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo, dando mayor garantía a lo que el personal puede lograr en un puesto de trabajo.

Es decir que una persona tenga suficiente conocimiento para realizar su trabajo, no garantiza que será productiva en el futuro, por lo tanto dentro de este modelo se requerirá varias habilidades no basta con el conocimiento y con la experiencia este modelo requiere deseos de superación de aquellas personas aspirantes entre algunas características de este modelo podemos mencionar lo siguiente, capacidad de aprender, creatividad, capacidad de trabajar en equipo automotivación, flexibilidad, orientación de trabajo hacia el cliente actual y potencial de la empresa entre otras destrezas, estos instrumentos son basados al test de habilidad mental general, inventarios de personalidad.

Modelo de selección de personal según Chiavenato

Chiavenato (2011) considera “Que la selección es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, y que por lo tanto se debe seguir un estricto proceso de selección de personal con el propósito de aumentar la eficacia y el desempeño del personal. Este modelo considera la existencia de 9 pasos en el proceso de selección”; el cual que nos facilitara a la selección de una persona adecuada con el objetivo de garantizar el desempeño del personal dentro de un área específica y establecer un cargo adecuado de acuerdo a su conocimiento y experiencia.

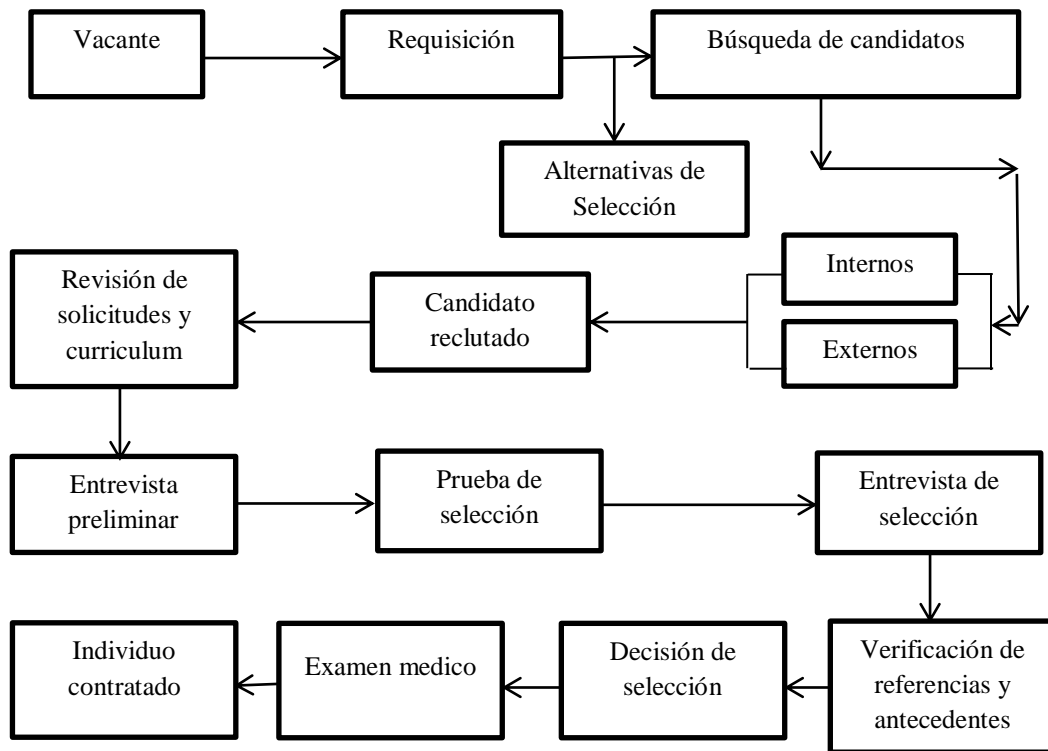


Gráfico N° 26: Modelo de selección de personal

Fuente: Chiavenato, (2011).

Elaborado por: Autor

Una vez identificado los diferentes modelos de los procesos de reclutamiento y selección de personal, se presenta a continuación el proceso generado por la investigadora y su respectivo desarrollo.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



Antecedentes

El 15 de mayo de 1973, con Acuerdo Ministerial #1.025 de la Presidencia de la República se otorgó la Personería Jurídica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pio De Mora” Ltda., procediendo de inmediato en Asamblea General de Socios fundadores a nominar los Miembros del Consejo de Administración y Vigilancia que rigieron los primeros años de vida de la Cooperativa.

La Cooperativa se inició con 25 socios fundadores con un capital inicial de 2.500 sucres o sea un aporte de 100 sucres por cada socio, así da comienzo la Cooperativa “Juan Pio De Mora” Ltda.

Con el paso del tiempo la entidad se ha ido desarrollando progresivamente por el prestigio, confianza y credibilidad en el ámbito provincial, nacional e internacional.

En la actualidad la institución brinda una serie de servicios y beneficios a la sociedad. Entre los servicios financieros tenemos; ahorros a la vista, ahorro niño, ahorro programado, inversiones a plazo fijo, microcrédito, crédito de vivienda, crédito de consumo, giros de dinero, depósitos nacionales e internacionales, sistema de pagos interbancarios SPI, cajeros automáticos. También ofrece servicios sociales como servicio médico, servicio odontológico, pago bono de desarrollo humano, fondo mortuario, seguro de desgravamen.

Ubicación

Se encuentra ubicado en el cantón San Miguel de la Provincia Bolívar, calle Pichincha y Bolívar esquina.

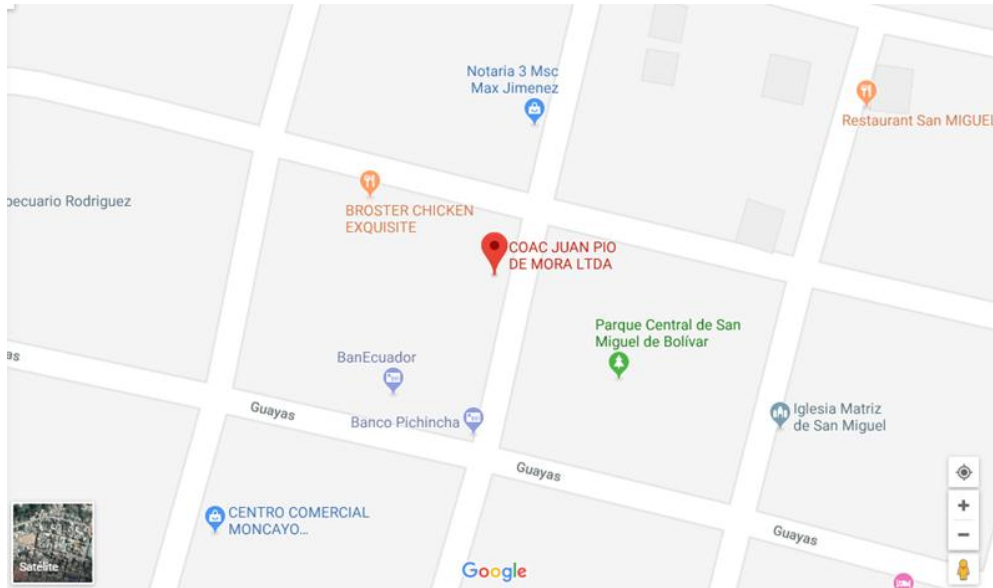


Gráfico N° 27: Ubicación Cooperativa “Juan Pio de Mora” Ltda.

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Organigrama de la Cooperativa “Juan Pío de Mora” Ltda.

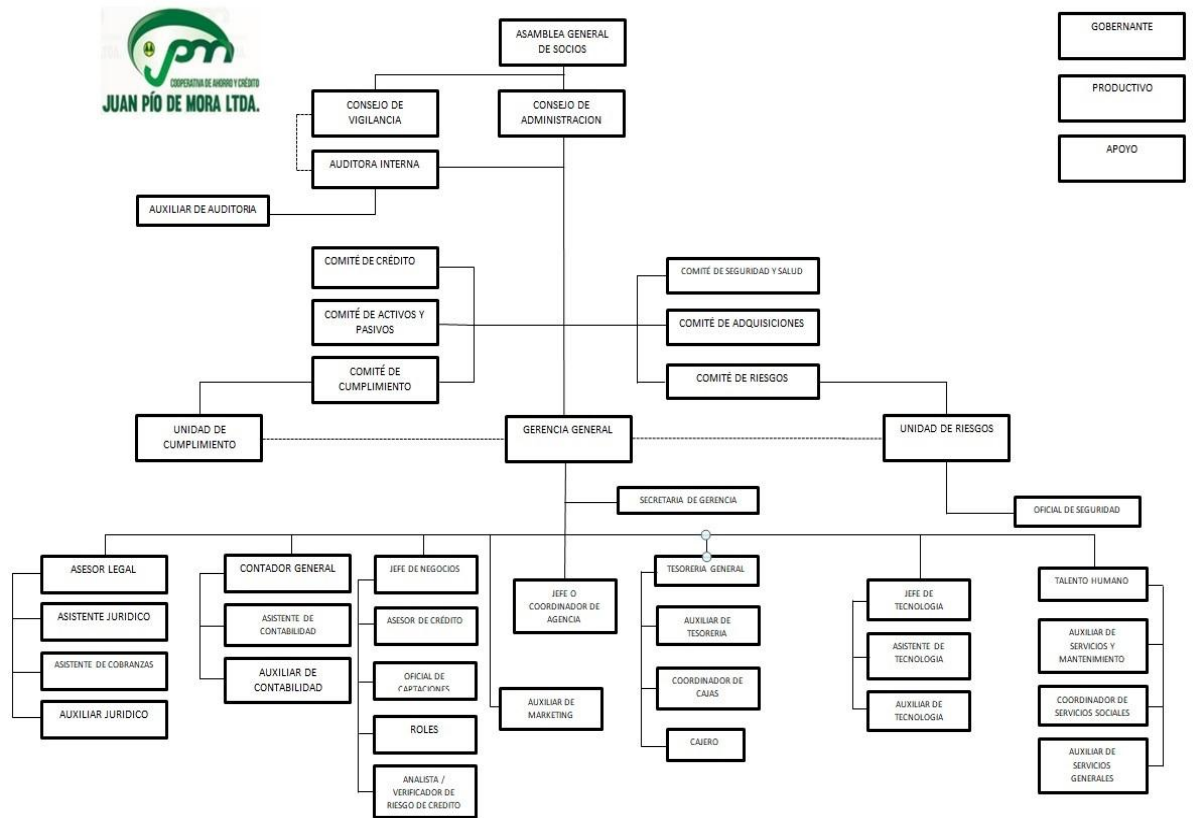


Gráfico N° 28: Organigrama Cooperativa “Juan Pío de Mora” Ltda.

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Autor

Importancia

La importancia general del proceso es convocar, analizar y seleccionar al personal indicado que reúna los requisitos solicitados acorde a la necesidad de la institución que van de la mano con los diferentes departamentos solicitantes del personal como sería en términos generales la formación y experiencia, por lo cual se cumplirá el proceso en el menor tiempo que se considere necesario el requerimiento del personal por consiguiente se detalla a continuación.

El modelo propuesto se conforma de la siguiente manera: un análisis de diagnóstico de la situación actual y una mejora continua en el departamento del talento humano.

Políticas

Consideraciones Generales

La admisión e incorporación de nuevos trabajadores, sea para suplir vacantes o para llenar nuevas necesidades de la cooperativa es de exclusiva potestad del Representante Legal.

Como parte del proceso de selección, la cooperativa podrá exigir a los aspirantes la rendición de pruebas teóricas o prácticas de sus conocimientos, e incluso psicológicas de sus aptitudes y tendencias, sin que ello implique la existencia de relación laboral alguna.

El contrato de trabajo, en cualquiera de sus clases, que se encuentre debida y legalmente suscrito e inscrito, será el único documento que faculta al trabajador a ejercer su puesto de trabajo como dependiente de la cooperativa, antes de dicha suscripción será considerado aspirante a ingresar.

El aspirante que haya sido declarado apto para cumplir las funciones inherentes al puesto, en forma previa a la suscripción del contrato correspondiente, deberá llenar un formulario de “datos personales del trabajador”; entre los cuáles se hará constar la dirección de su domicilio permanente, los números telefónicos (celular y fijo) que faciliten su ubicación y números de contacto referenciales para prevenir inconvenientes por cambios de domicilio.

Para la suscripción del contrato de trabajo, el aspirante seleccionado deberá presentar los siguientes documentos actualizados:

- Hoja de vida actualizada
- Al menos dos (2) certificados de honorabilidad.
- Exhibir originales y entregar 2 copias legibles y a color de la cédula de ciudadanía; certificado de votación; y, licencia de manejo cuando corresponda.

- Presentar los originales y entregar copias de los certificados o títulos legalmente conferidos, con el correspondiente registro de la autoridad pública competente.
- Partida de matrimonio y de nacimiento de sus hijos según el caso.
- Dos fotografías actualizadas tamaño carné.
- Formulario de retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta (No. 107), conferido por el último empleador.
- Certificados de trabajo y honorabilidad.
- Autorización para revisión en el buró de crédito

En lo posterior, el trabajador informará, por escrito y en un plazo máximo de cinco días laborables, al departamento de talento humano respecto de cambios sobre la información consignada en la compañía, de no hacerlo dentro del plazo señalado se considerará falta grave.

La alteración o falsificación de documentos presentados por el aspirante o trabajador constituye falta grave que faculta al empleador a solicitar visto bueno ante el Inspector del Trabajo competente; sin perjuicio, de la obligatoria remisión de la información y documentos a las autoridades penales que corresponda.

Los aspirantes o candidatos deberán informar al momento de su contratación si son parientes de trabajadores de la cooperativa, hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

Si para el desempeño de sus funciones, el trabajador cuando, recibe bienes o implementos de la compañía o socios, deberá firmar el acta de recepción y descargo que corresponda la cooperativa, al momento en que se lo solicite o de manera inmediata por conclusión de la relación laboral; la cooperativa verificará que los bienes presenten las mismas condiciones que tenían al momento de ser entregados al trabajador, considerando el desgaste natural y normal por el tiempo.

La destrucción o pérdida por culpa del trabajador y debidamente comprobados, serán de su responsabilidad directa.

La entidad aplicará el Código de Ética y Reglamento Interno de Trabajo de la entidad para la indagación y sanción de hechos contra la ética y el régimen disciplinario que cometa el trabajador.

Todo el personal que pertenece a la cooperativa estará inmerso en el presente documento, por la cual deberá cumplir y desempeñar a cabalidad con las responsabilidades que les sean asignadas.

La contratación de personal bajo la modalidad de empleado bajo relación de dependencia no podrá sobrepasar el ochenta por ciento de la totalidad del personal de la institución.

Cualquier empleado que hermane algún cambio o modificación necesaria en el presente documento, deberá ser comunicado al departamento de talento humano.

Identificación de necesidades del personal administrativo

En el caso que los departamentos identifiquen la falencia o necesidad de agregar nuevo personal se deberá verificar inicialmente con el departamento de talento humano donde se corroborara que la institución cuente con la partida presupuestaria solicitada.

Adicionalmente para la modalidad de contratación de servicios profesionales, conjuntamente los departamentos de la institución y el departamento de talento humano verificarán que se cumpla con las condiciones establecidas en la normativa vigente de la institución para este tipo de contratación.

De ser el caso que la contratación pueda ser ejecutada, los departamentos deberán completar el Formato de Requerimiento de Contratación de Personal y deberán realizar el informe de justificación de la necesidad de contratación.

Los departamentos deberán detallar claramente los requerimientos específicos para la nueva contratación en el Formato de Requerimiento de Contratación de Personal.

El responsable de la unidad o departamento y el gerente general serán los responsables de aprobar el Formato de Requerimiento de Contratación de Personal.

Los departamentos deberán planificar el ingreso de personal y enviar el Formato de Requerimiento de Contratación de Personal aprobado por el gerente al departamento de talento humano al menos 15 días antes a la fecha de vinculación o ingreso, para que se ejecute el proceso de reclutamiento y selección de manera adecuada y se cumpla con los lineamientos establecidos en el presente documento.

Reclutamiento de personal

Etapa que permite atraer el mayor número de candidatos para cubrir necesidades del personal actual y/o futuros de la cooperativa. Este reclutamiento podrá ser:

- Reclutamiento Interno
- Reclutamiento Externo

Reclutamiento interno

Esta es una actividad que incentiva al personal que trabaja en la cooperativa a participar en los concursos que programen para llenar una vacante determinada, siempre y cuando reúna los requisitos mínimos establecidos en las bases del concurso y en el perfil que determina el Manual de Funciones, fomentando de esta manera un plan de carrera profesional dentro de la cooperativa.

Reclutamiento externo

Esta es una actividad que incentiva la participación de personas ajenas a la cooperativa que reúnan los requisitos mínimos establecidos en las bases del concurso y en el perfil de los cargos que determina el Manual de Funciones de la cooperativa.

En función a los requerimientos mínimos del puesto fijado para la selección se establecerá.

- Las bases para la convocatoria a concurso
- Las técnicas para la investigación de tales requisitos (carpeta individual)

El encargado de talento humano invita al concurso al personal más óptimo interno y externo.

Procedimientos

Proceso de reclutamiento

Los departamentos identifican las insuficiencias para poder incorporar nuevo personal y determina requerimientos específicos de acuerdo al departamento que lo solicita.

El departamento solicitante organiza una reunión con el departamento de talento humano para comprobar la disponibilidad de fondos y programación de talento humano. Este formulario es llenado por el departamento solicitante, dependiendo de los requerimientos considerando disponibilidad de fondos y programación con talento humano.

El departamento de talento humano analiza la oportunidad de la contratación y los requisitos necesarios para el cargo o vacante de acuerdo al perfil establecido por el departamento solicitante. Asimismo, deberá verificar que la remuneración

este acorde a los salarios de la institución y si se ajusta a los determinados por el departamento de contabilidad.

El departamento solicitante firma y envía el formulario de requerimiento de contratación de personal o por servicios profesionales al departamento de contabilidad para verificar la disponibilidad presupuestaria.

El departamento de contabilidad envía el formulario al gerente para su autorización a través de correo electrónico o físico.

El gerente revisa minuciosamente la necesidad y en caso de aprobación, lo envía firmado al departamento de talento humano.

El departamento de talento humano comunica al departamento solicitante la decisión del representante legal dando inicio al proceso de reclutamiento y selección, en el caso de corresponder.

A partir de lo mencionado en el formulario de requerimiento de contratación de personal, el departamento de talento humano a través del departamento solicitante define los protocolos del proceso, conjuntamente con un calendario donde se reflejan las fechas del proceso y los plazos estimados para el desarrollo de cada fase.

Definición y validación de perfil acorde a la vacante solicitada.

El jefe de talento humano dará aviso al departamento solicitante el aviso de trámite con la finalidad de que éste inicie a la par el proceso de reclutamiento.

En el caso que el analista de selección detectará alguna anomalía entre la vacante aprobada y el perfil requerido, se informará a su superior, el o la encargado(a) del departamento solicitante deberá actualizar el perfil correspondiente.

En el caso de no contar con el perfil acorde a la vacante solicitada, este se debe levantar acorde con la estructura institucional.

Publicación del proceso interno y externo

Para realizar la publicación del proceso interno se toma en consideración las fuentes de reclutamiento que pueden ser internas como fuentes externas.

Fuentes internas

Con la finalidad de obtener candidatos idóneos se realizará una convocatoria interna para personal que se encuentran laborando dentro de la institución. Se realizará por medio digital al correo electrónico, publicación en la página web de la cooperativa.

Fuentes externas

De no haber el candidato idóneo dentro de los empleados de la cooperativa para el cargo requerido, el encargado de personal declarará desierto el concurso interno y realizará el procedimiento para la elaboración de convocatorias a concurso externo.

Elaboración de convocatoria y elección del medio más adecuado para su publicación se realizará a través de plataformas digitales, medios electrónicos, especialmente utilizando las herramientas proporcionadas por el Estado como es la red socio empleo. Como desarrollar una convocatoria eficiente y eficaz se podrán utilizar herramientas privadas gratuitas como son multitrabajo, acción trabajo ecuador, opción empleo, trovit empleo, jobrapido etc... o a su vez empresas destinadas para reclutamiento de personal que requieran pago, en caso de contar con presupuesto disponible.

Estas convocatorias pueden ser abiertas, cerradas, motivacionales o mixtas, dependiendo de la necesidad y especificando:

- Resumen de las funciones (en algunos cargos)
- Requisitos mínimos del cargo (instrucción, edad, experiencia, capacitación, etc).
- Lo que ofrece la cooperativa.
- Plazo y lugar de entrega de hoja de vida.

La convocatoria tendrá una duración de una semana para cargos operativos y jefaturas. Una vez que se recibe la información se compara con el perfil requerido, se analizan los datos recibidos y se establece el grupo de personas, mínimo tienen que ser tres personas que cumplan con el perfil requerido y pasan al procedimiento de selección de personal.

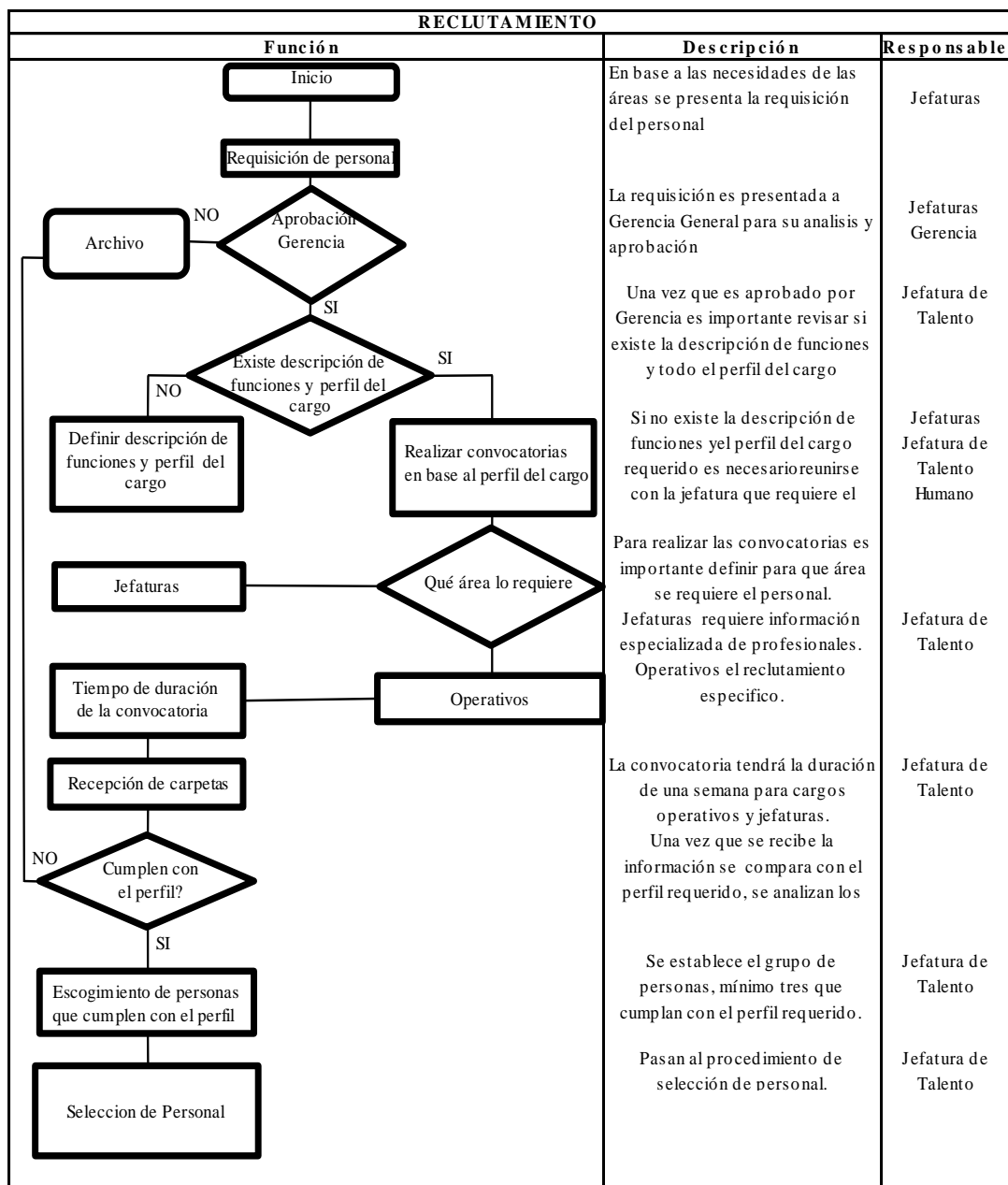


Gráfico N° 29: Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento

Elaborado por: Autor.

Fuente: Levantamiento de información in situ

Selección de Personal

El departamento de talento humano recibe las postulaciones por medio físico y electrónico o a través de los distintos portales web, posteriormente realiza una pre-elección de los postulantes que cumplen con el perfil, a través del análisis de hoja de vida donde se valorizan los estudios universitarios, estudios de postgrado, cursos de capacitación, dominio en ofimática, dominio de idiomas extranjeros,

revisión en las páginas de control a las que tiene acceso la institución como son: SRI, registro civil, página de la judicatura, listas de sentenciados y homónimos, PEPS; se verifican las referencias laborales de acuerdo a los requisitos que se hayan definido en el aviso de la publicación. Los postulantes que cumplan en al menos el 70% con los parámetros requeridos en la publicación, serán considerados para continuar en el proceso de selección, quienes serán transcritos por correo electrónico y por vía telefónica. De igual manera se notificará aquellas personas que no han sido consideradas para continuar en el proceso de selección.

Fases de selección

- Entrevista preliminar
- Pruebas de conocimiento cuando los casos lo requieran.
- Investigación Socio-laboral.

De la selección mediante concurso interno

El Jefe de Talento Humano recibirá las solicitudes de los empleados de la cooperativa interesados en ocupar el cargo o vacante.

De la selección mediante concurso externo

Si la investigación en el banco de aplicaciones de personal elegible es positiva, se elaborará la nómina de recomendables sin necesidad de realizar convocatorias.

Si la investigación es negativa, se procederá a la elaboración de la convocatoria y elegirá el medio más adecuado para su publicación.

Se recepcarán carpetas; se realizará su respectivo estudio y se procederá a la preselección de carpetas que cumplan con los requisitos mínimos.

Entrevista preliminar

Cuya finalidad será la de constatar datos y ampliar información del oferente en relación a:

- Áreas personales
- Áreas de instrucción, conocimientos y experiencias.
- Áreas familiares
- Áreas laborales
- Aspiración y perspectiva del oferente
- Lugar y condición de trabajo
- Nivel de remuneraciones (referencias personales, gustos, disponibilidad de tiempo, etc.)
- Investigación de parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad

Estudio psicológico per-ocupacional

Es aplicable a todas las personas que previamente han sido preseleccionadas en la entrevista preliminar y conlleva: invitación, luego de la entrevista a participar en la siguiente fase indicando día, lugar y hora.

Aplicación de pruebas psicológicas que cubran fundamentalmente las siguientes:

- Conocimientos generales.
- Capacidad intelectual.
- Habilidades específicas para el puesto.
- Rasgos de personalidad requeridos para el puesto (entrevista u otros)
- Evaluación psicológica en la que se tomará en cuenta la apreciación cuantitativa de las pruebas psicológicas de acuerdo a las características necesarias para el puesto a desempeñar (potestativo).

Pruebas de conocimientos técnicos

Se aplicarán a aspirantes de puestos administrativos con formación media, técnica o superior según las necesidades. Corrección y evaluación de pruebas de conocimientos técnicos.

Investigación socio-laboral

Pretende fundamentalmente identificar cualquier antecedente personal o laboral del candidato; se realiza un análisis a las revisiones efectuadas en las páginas de control como son: SRI, función judicial, listas de sentenciados y homónimos, listas de personas expuestas políticamente, listas de observados, registro civil, buro de crédito. Cuando los resultados de esta investigación son negativos, se excluirán en la participación de la siguiente fase.

Exámenes médicos pre-ocupacionales

Serán solicitados cuando el caso lo amerite para la verificación y seguridad de la cooperativa.

Todas estas etapas deben tener un informe por escrito, por parte de la persona responsable del reclutamiento y selección de personal.

De la declaración de elegibilidad

Este punto deberá de cumplir lo siguiente:

- Cumple con los requisitos de conocimientos mínimos necesarios por lo menos en un 80% en las pruebas de conocimientos.
- El informe psicológico es positivo y declara recomendable para el cargo (opcional).
- El informe socio-laboral es favorable.

- El examen médico pre-ocupacional declara estado de salud muy buena (si fue realizado).
- No existencia de relación de parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad con algún empleado, funcionario o directivo, en base a lo determinado por el Código Civil Ecuatoriano.
- Todas las fases del procedimiento de selección tienen el carácter de eliminatorias, podrán ser administradas, gerencia general y del departamento de talento humano, según corresponda.
- Los datos obtenidos, documentos personales y empresariales son de absoluta confidencialidad.

De la selección final

Previo el conocimiento y aprobación por parte de la persona encargada de la selección de personal (Jefe de Talento Humano) coordinará y someterá a juicio de la gerencia general, la terna para las entrevistas personales con cada uno de los candidatos que han sido declarados como elegibles o recomendables (Puestos Operativos y Mandos Medios).

Para los puestos con nivel gerencial, el gerente general presentará una terna al Consejo de Administración para las entrevistas personales con cada uno de los candidatos que han sido declarados como elegibles o recomendables, para que se tome la decisión final.

Una vez escogido el candidato de la terna de elegibles, la gerencia general da su aprobación para que se inicie su contratación.

El encargado de talento humano mantendrá en archivo la documentación de las personas no elegidas en esta oportunidad.

Entrevista de entrada

El Gerente General en coordinación con el responsable del talento humano mantendrá una entrevista en la cual se acentuarán las características personales positivas y negativas que podrían influir en el desempeño del puesto, así como efectuar recomendaciones, sugerencias y motivar al nuevo empleado.

Contratación del seleccionado.

El responsable del talento humano, entrega a la persona elegida para ocupar el puesto de trabajo una lista de documentos necesarios para la efectivización del contrato, el mismo que contendrá:

- Certificados de estudios. (primaria, secundaria, tercer nivel, cuarto nivel)
- Certificados de empleos anteriores (originales), si tuviere.
- Identificación personal del grupo sanguíneo.
- 1 fotografía tamaño carné actualizada.
- Copias de cédula de identidad, cónyuge. (de ser necesario)
- Partidas de nacimiento de los hijos. (si tuviere)
- Certificado de última votación.
- Carné de afiliación al IESS. (si tuviere)
- Partida de nacimiento. (original)
- Antecedentes penales.
- Referencias laborales y personales.
- Certificados de cursos realizados. (si tuviere)
- Autorización del buró de crédito.

La persona responsable del Talento Humano elaborará la tarjeta de enrolamiento y hace firmar al nuevo empleado, entrega reglamento interno de trabajo y otra documentación específica.

Entrega este contrato firmado por el empleado, al Representante Legal de la cooperativa para que lo abalice con su firma, remite contrato para su legalización

en la Inspectoría del Trabajo y controla su retorno para su correspondiente archivo a la carpeta de personal e ingresa en el sistema computacional los datos del nuevo empleado.

Inducción a la cooperativa y su adaptación inicial al nuevo puesto de trabajo.

El responsable del talento humano, realiza las fases de inducción y de adaptación inicial al puesto de trabajo del nuevo trabajador.

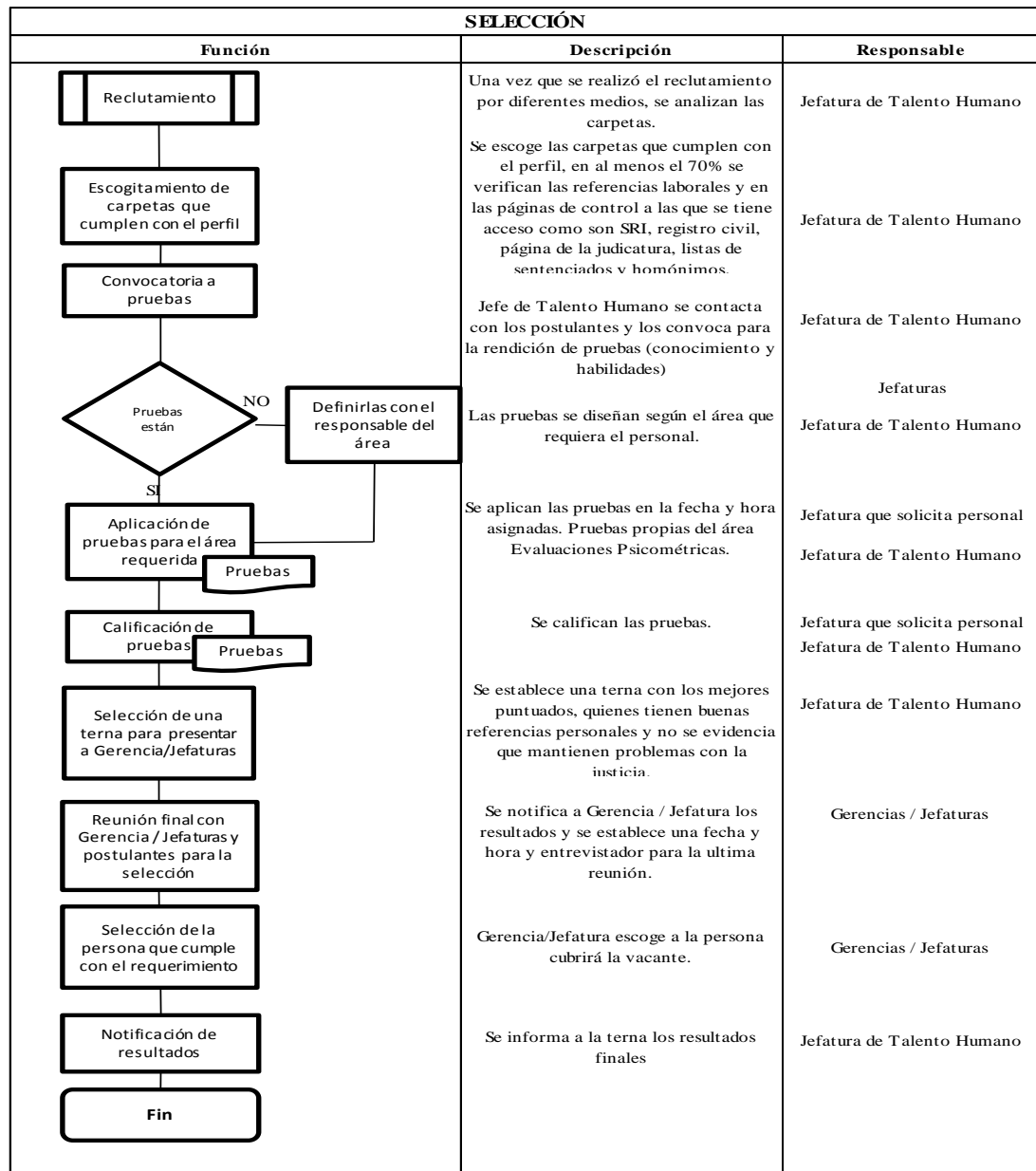


Gráfico N° 30: Diagrama de flujo del proceso de selección

Elaborado por: Autor.

Fuente: Levantamiento de información in situ

Premisas para su implementación

Este modelo muestra el propósito de establecer el proceso de reclutamiento y selección de personal en la cooperativa “Juan Pío de Mora” Ltda. para de esta manera elegir a la persona adecuada con el objetivo de garantizar el desempeño del mismo dentro de un área específica y asignar un cargo adecuado de acuerdo a su conocimiento y experiencia, por cuanto es el principal factor estratégico que genera ventaja competitiva a la organización, expresado en la eficiencia, la efectividad y el nivel de satisfacción laboral.

Para el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personal, se propone las siguientes premisas:

- Compromiso de la gerencia general de la cooperativa para el desarrollo y aplicación del modelo de reclutamiento y selección de personal que ha sido propuesto.
- Colaboración de los trabajadores en las etapas del modelo del proceso de reclutamiento y selección de personal, que garantice una implicación total.
- Admisión de la necesidad del mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal en la cooperativa.

Como constancia se adjunta en anexos la certificación de validación por parte del gerente general del proceso de reclutamiento y selección de personal para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La gestión del talento humano enfocado en el proceso de reclutamiento y selección de personal permite tener un personal con habilidades, actitudes y aptitudes adecuadas para cada puesto de trabajo, de esta manera se motiva al personal para el desempeño laboral, el cual generara mayor productividad y competitividad a la institución.

Una vez determinada la situación actual de la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda. se evidencia que cuenta con un sistema de gestión de talento humano carente de procesos técnicos y documentados lo que conlleva a la inequívoca contratación del personal, lo que provoca un índice desfavorable en el desempeño laboral de la institución por cuanto no se realiza un adecuado proceso de reclutamiento y selección del personal.

El proceso de reclutamiento y selección del personal propuesto en esta investigación se acopla a las necesidades de la Cooperativa “Juan Pío de Mora” Ltda., el cual está elaborado según la normativa vigente referente al talento humano e incluye tácticas y técnicas de reclutamiento y selección para realizar contrataciones de personal competente dentro de la cooperativa.

Se ha desarrollado y validado teóricamente el proceso de reclutamiento y selección del personal en la Cooperativa Juan “Pío de Mora” Ltda. el cual accederá a una gestión integral del talento humano, permitiendo identificar al personal idóneo, disminuyendo los costos operativos y el tiempo por la deficiente selección de personal; además forjará que el personal se encuentre comprometido con la institución, para lograr así el crecimiento y fortalecimiento de la misma.

RECOMENDACIONES

Luego de concluida la investigación y trabajo de campo acerca del proceso de reclutamiento y selección de personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., se recomienda lo siguiente:

Reflexionando que la gestión del talento humano en la actualidad es de vital importancia en las instituciones financieras por cuanto les permite ser más productivas y competitivas, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., deberá implementar procesos técnicos que motiven al personal, mejorando la gestión del talento humano y fomentando así un mejor desempeño laboral en los trabajadores.

La Cooperativa Juan Pío de Mora deberá implementar el modelo de reclutamiento y selección de personal, el cual logrará que con la persona adecuada en el puesto adecuado los propósitos y objetivos de la institución tengan mayor posibilidad de ser cumplidos.

El modelo de reclutamiento y selección de personal, detallara una alternativa que ayude a focalizar e incentivar a los posibles solicitantes a aplicar a las vacantes existentes o previstas; además deben tomar en consideración realizar un concurso interno sin dejar de dar importancia a un proceso abierto.

Finalmente se recomienda que el documento del proceso de reclutamiento y selección de personal, deba irse actualizando y adecuando de acuerdo a las necesidades de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Agreda, S. (2014). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal. Boletín Informativo CEI, 74.
- Aguilera, F. (2010). *Riesgo operacional reto actual de las entidades financieras*. revista científica REDAYC.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado enb competencias*. Buenos aires: Granja S.A.
- Alles, M. (2008). *Selección por Competencias*. Granica: Sareimp.
- Alles, M. (2015). *Desarrollo del Talento Humano basado enb competencias*. Buenos Aires: Granja S.A.
- Arboleda, O., Ramirez, P., & Morales, S. (2005). Programas y lineas de investigacion. *Fundacion universitaria Luis amigo Facultad de Educacion*, 1-159.
- Agreda Arteaga, S. (2014). *Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal*. Boletín Informativo CEI, 74
- Asamblea, N. (2018). *Codigo Del Trabajo*. Ecuador.
- Atiencia, J. (2013). *El riesgo Operativo y su impacto en control interno del Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato*. Ambato.
- Baltazar, Irma. (2018). *Plan de gestión de talento humano en una empresa*. Argentina: McGraw-Hill
- Beer y Colaboradores. (1989). *Modelos de Gestión de Talento Humano*. España: McGraw-Hill.
- Bretones y Rodríguez, (2008). *Reclutamiento y selección de personal y acogida*. En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide. pp. 101-134.
- Biagosch, Z. (2007). El Camino hacia Basilea II: La medición del riesgo no reemplaza su gestión. *Price Waterhouse Coopers, CEO Argentina. Año 3.*, 19.
- Bodgan, T. (1997). *La metodología de investigación*.
- Bonnet, L. (2010). *La Gerencia del Talento Humano en el Siglo XXI*. Montreal: Publicaciones Icesi

- Bravo, L. (2010). *La Organización administrativa y la influencia en el servicio al cliente*.
- Cabrales, O. (2009). La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. *Facultad de Ciencias Económicas Univeridad Militar de Nueva Granada-Colombia*, 155-178.
- Cajamarca, F. (2010). *Riesgo de Crédito y el Impacto en los Estados Fianacieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coodesarrollo en el 2009*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Ceballos, D. (2016). *Importancia del departamento de talento Humano / Gestion del Talento Humano*. Colombia: Pearson Educación
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. Colombia: Pearson Educación.
- Charry, G. (2008). El rol de la gerencia del talento humano en la sociedad del conocimiento. *Entorno N. 21*, 77-87.
- Chen, Taillacq, Curbelo & Urquiola. (2015). *Administración del Talento Humano*.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill, 5ta ed.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de los nuevos tiempos*. 1ra Edición , Pág. 16.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 226). México: McGraw-Hill/Internamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de los nuevos tiempos*. 1ra Edición , Pág. 16.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (pág. 234). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del Talento Humano*. España: McGraw-Hill.
- Comite de basilea II. (2003). *Sanas practicas para la gestión y riesgo operativo*.
- Coop. Juan Pío de Mora. (05 de 07 de 2018). *Historia de la Cooperativa Juan Pío de Mora*.

- Cooper Dominic, Robertson T Ivan & Gordon Tinline. (2003). *Reclutamiento y Selección*. España : Thomson Learning.
- Cuestas, A. (2016). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Krueger, J. (2007). *An exploration of methods used to plan for replacingtalent in non-executive positions.Unpublished doctoral dissertation*. University Park, PA: The Pennsylvania State University
- Dessler G. (2004). *Administración de personal*, México. Printice Hall.
- Donnelly, J. e. (1997). *Fundamento de Dirección en Administración de Empresas*. Mc. Graw Hill, 8ctva Edición Pág. 142.
- Erazo, F. (Noviembre de 2012). El riesgo Operativo en el area de creditos de la Cooperativa de Ahorro Y Creito La Mercerd periodo 2012. Cuenca.
- Fernández, P., & Díaz, P. (27 de mayo de 2002). *Fisterra*. Recuperado el 10 de mayo de 2012, de http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp#diferencias
- Figueroa, R., & Parra, M. (2013). ¿ Cómo determinar su riesgo empresarial? *Revista EAN, no 52*, p. 68-75.
- Franco, L. (2014). *Gestión del talento humano y su influencia en la gerencia estratégica la empresa Comunikt S.A., de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Gomez. (2007). *Talento Humano*.
- Grajales, T. (2015). *Tipos de Investigación*.
- Grinnel & Unrau, (2005). *Scientific inquiry and social work*. Nueva York: Oxford University Press.
- Gutiérrez, J. (2008). *Sistematización del proceso de gestión integral de riesgos para una empresa administradora del mercado de energía colombiano*. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Harasym , R. (2007). *Manejo de Riesgos Empresariales 2007”*, *Jornal de Contabilidad, Auditoría y Fina.* ornal de Contabilidad, Auditoría y Finanzas.
- Hellriegel, D., Susan, J., & John, S. (2009). *Administración un Enfoque Basado en Competencias*. México.

- Hernández, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. (2010). *Metodología de la investigación*.
- Horne Van, J. (2007). *Administración Financiera*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A Décima Edición.
- Idalberto, C. (1997). Recursos Humanos. Atlas, São Paulo: Edición Compacta.
- Jácome Estrella, H. (2016). *Economía Solidaria*. Quito: Hugo Jácome, Francisco Rhon, Mateo Villalba y Julio Oleas.
- Janesick, I. (1998). *Group Focal*. California.
- Koontz, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kunh, T. (2011). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de cultura económica.
- Marin, A. (7 de marzo de 2008). *Metodologia de la investigacion*. Recuperado el 16 de febrero de 2016, de Metodologia de la investigacion: <https://metinvestigacion.wordpress.com/>
- Martín, X. (2013). *Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional*. . Educación Médica Superior, vol. 27, no 3, p. 288-295.
- Ministerio del, T. (2018). Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño. Quito, Ecuador.
- Miño, W. (2013). *Historia de Cooperativismo del Ecuador*. Quito: Editogran S.A.
- Modelo de Werther y Davis. (1991). *Gestión y Administración de Talento Humano*. Barcelona: Copyright.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Montana, P. (2002). *Administración*. México 2002: 1ra Edición en español Pág. 2.
- Mugarra, A. (noviembre de 2001). Responsabilidad y balance social hoy en día: un reto para las cooperativas. *CIRIEC*(39), 25-50.
- Palacios, C. (2010). *Talento Humano*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Perez, G. (2014). *La gestión del talento humano y su incidencia en la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

- Prieto, I. S. (2009). *Administración De Los Riesgos De Control Interno: Principales Funciones Y Técnicas. Contribuciones a la Economía.*
- Pisco, M. (2001). *Nuevos Enfoques En Selección De Personal*, Revista de Investigación en Psicología, Vol.4.
- Quintanilla. (1991). *Administración de Talento Humano*. Madrid: Interamerican.
- Ramirez, C. (2009). *Fundamentos de Administración*. Santa Fé de Bogotá: Eco-Ediciones.
- Ramirez, L., Arcila, A., Buriticá, L., & Castrillo, J. (2004). *Pardigmas y modelo de Investigacion. FUNDACION UNIVERSITARIA LUIS AMIGO(2)*, 1-126.
- Reyes, A. (1987). *Administración de empresas*. México: Segunda Parte, Editorial LIMUSA, pág. 212.
- Robbins, S. (1994). *Toma de decisiones*. pág 157).
- Rodriguez, J. (2006). *Administración I*. México.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de persona*. México.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de persona*. México.
- Rosales, C. (2014). *Las Cooperativas de Ahorro y Credito en la Economia Popular y Solidaria*. Quito: Mallorca N24-275 y Av. La Coruña.
- Ruíz, H. (2014). *"La Formación Continua Y La Calidad Del Servicio Del Talento Humano Administrativo De La Universidad Politecnica Estatal Del Carchi*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Salgado, L. (2007). *Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos*. Liberabit.
- Salinas, V. (2003). *La solvencia de las entidades bancarias. El Nuevo Acuerdo de Capital, Basilea II. Valeciana de Economía y Hacienda. Número 9. Tomo III. Valencia, 2003, 239.*
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- Secretaría Del Trabajo Y Previsión Social. (2013). México D.F.
- Semplades. (2013). *Plan Nacioanl del Buen Vivir (2013-2017)*. Quito.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. Mexico D.F.: Pearson.

- Stoner, J. (2002). *Administración*. Pearson Educación 7ma Edición, Pág. 11.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). *BOLETIN TRIMESTRAL UN VISTAZO AL SECTOR COOPERATIVO*. QUITO.
- Talavera, M. A. (2000). Guía de autoaplicación Indicadores de Responsabilidad social. *ADEC RSE*, 2-80.
- Taylor, F. (1981). *Principios de la Administración científica*. Filadelfia.
- (2004). The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences. En Krueger, *The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences*. Eeuu.
- Toores, M., & Ponce, D. (2015). *Una mirada al tratamiento de los riesgos en el nuevo acuerdo de capital (Basilea II) y su implementación en la regulación bancaria peruana*. Ius et Veritas.
- Werther, W. (2003). *Administración de personal y Recursos Humanos*. Mc-Graw Hill. 5ta Edición.
- Yela, C. (2011). *Diseño De Un Modelo De Gestión De Talento Humano Para Elevar La Calidad Operativa De La Empresa Pintufler*. Quito: Pontificia Universidad Católica Del Ecuador.
- Zambrano & Molina. (2016). *Administración del Talento Humano*.
- Zayas, P. (2010). *Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal, en Contribuciones a las ciencias sociales*. Eumed. Recuperado del 19 de abril de 2017, de: www.eumed.net/rev/cccss/10/

ANEXOS

Anexos

- **Anexo 1.** Manual de Administración del Talento Humano.
- **Anexo 2.** Entrevista al personal de la Institución.
- **Anexo 3:** Formato de Requerimiento de Contratación de Personal.
- **Anexo 4:** Formato Requerimiento de Contratación de Personal – Servicios Profesionales.
- **Anexo 5:** Formato de Selección de Personal.
- **Anexo 6:** Formato de Entrevista del Proceso de Selección.
- **Anexo 7:** Checklist de Inducción del Personal.
- **Anexo 8:** Formato del Acta de Asistencia.
- **Anexo 9:** Pruebas Técnicas.
- **Anexo 10:** Contrato de trabajo.
- **Anexo 11:** Focus Group.
- **Anexo 12:** Certificado de realización y aprobación del tema de tesis en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora”.

Anexo 2. Ficha de entrevista aplicada al personal de la COAC Juan Pío de Mora”



ENTREVISTA

**DIRIGIDA A JEFES DEPARTAMENTALES Y EMPLEADOS INTERNOS
DE LA COAC “JUAN PIO DE MORA”**

Estimados compañeros, se está realizando una validación del proceso de reclutamiento y selección de personal en la institución por lo que su información será de gran ayuda, cabe indicar que las respuestas se deberán marcar con una **X**.

Complete la siguiente información:

Sexo: _____ Área de trabajo: _____

Años de experiencia: _____ Años de experiencia en la institución: _____

1. ¿Usted se enteró de la existencia de la vacante por medio de la institución?

SI	
NO	

2. ¿La cooperativa realiza un proceso de reclutamiento y selección de personal, publicando los perfiles de los puestos requerentes?

SI	
NO	

3. ¿Cuenta la cooperativa con un formato de solicitud de empleo para utilizarse con los candidatos potenciales al momento de surgir una vacante?

SI	
NO	

4. ¿Conoce si en el proceso de reclutamiento y selección de personal se realizan entrevistas a los postulantes?

SI	
NO	

5. ¿Cree que la persona que atendió su proceso de entrevista le brindó la información específica de la empresa en relación al cargo que se ofertaba?

SI	
NO	

6. ¿Para su participación en el proceso de reclutamiento y selección de personal tuvo que generar su hoja de vida en el formulario de solicitud de empleo institucional?

SI	
NO	

7. ¿Cree Usted que se debe verificar sus referencias laborales y personales previos a su vinculación?

SI	
NO	

8. ¿Al momento de aplicar al puesto que actualmente desempeña le realizaron pruebas técnicas y psicométricas?


SI	
NO	

9. Marque con una X según corresponda su respuesta:


Items	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
1. ¿El proceso de reclutamiento y selección de personal de la institución es importante?					
2. ¿El proceso de reclutamiento y selección de personal de la Cooperativa “Juan Pío de Mora”, tiene los lineamientos suficientes para obtener un personal calificado?					
3. ¿El proceso de reclutamiento y selección de personal es una de las bases					

fundamentales dentro de la institución?					
4. ¿El clima laboral dentro de la cooperativa es la adecuada?					
5. ¿Su trabajo está en correspondencia con su experiencia?					
6. ¿Se debería mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Cooperativa “Juan Pío de Mora”?					
7. ¿Ud. se siente satisfecho de trabajar en la institución, pues adicionalmente a su atribución económica recibe procesos de capacitación y evaluación?					


Anexo 3: Requerimiento de Contratación de Personal

		REQUERIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	
		DESCRIPCIÓN DE REQUERIMIENTO	
DATOS DEL DEPARTAMENTO SOLICITANTE DEL REQUERIMIENTO	Fecha de Solicitud		
	Dependencia		
	Departamento		
DETALLES DEL CARGO	Nombre del departamento Solicitante		
	Puesto		
FORMACIÓN CURRICULAR / EXTRA CURRICULAR	Formación Académica		
	Área de Estudios		
	Conocimiento del Cargo		
	Manejo Informático TI		
	Manejo de Idiomas		
	Nivel del Dominio de Idiomas		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO SOLICITADO	Experiencia Laboral		
	Tipo de Contratación		
	Jornada de Trabajo		
	Funciones Principales		
	Competencias Requeridas		
	Remuneración Mensual		
	Género		
	Edad		
Otros Detalles			
Lugar de Trabajo			
SOLICITANTE		APROBADOR	
FIRMA DEL RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO		FIRMA DEL GERENTE O SU DELEGADO	
NOMBRE DEL RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO		NOMBRE DEL GERENTE O SU DELEGADO	

Anexo 4: Requerimiento de Contratación de Personal – Servicios Profesionales.

		REQUERIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL - SERVICIOS PROFESIONALES
DESCRIPCIÓN DE REQUERIMIENTO		
DATOS DEL DEPARTAMENTO SOLICITANTE DEL REQUERIMIENTO	Fecha de Solicitud	
	Dependencia	
	Departamento	
	Nombre del departamento Solicitante	
JUSTIFICACIÓN DE CONTRATACIÓN	Objeto de Contratación	
	Fecha de Inicio de Contratación	
	Justificación Técnica (justifique que la labor a ser personal de la Institución, fuere insuficiente desarrollada no puede ser ejecutada por el mismo o se requiera especialización en trabajos específicos a ser desarrollados)	
	Productos a ser Presentados (detallar los productos por el profesional)específicos que serán presentados	
FORMACIÓN CURRICULAR / EXTRA	Formación Académica	
	Área de Estudios	
	Conocimiento del puesto	
	Manejo Informático TICs	
	Manejo de Idiomas	
	Nivel de Dominio de Idiomas	
	Experiencia Laboral en Cargo Solicitado	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO SOLICITADO	Tipo de Contratación	
	Jornada de Trabajo	
	Funciones Principales	
	Competencias Requeridas	
	Salario	
	Género	
	Edad	
	Otros Detalles a Considerar	
	Dirección del Establecimiento o Lugar de Trabajo para el Desempeño de Funciones	

Anexo 5: Formato de Selección de Personal.

		FORMATO DE SELECCIÓN DE PERSONAL				
DESCRIPCIÓN DE REQUERIMIENTO						
Instrucciones: Los resultados de las entrevistas deben ser tomados del Formato de Entrevista Inicial - Talento Humano y del Formato de Entrevista Técnica - Unidad Requirente de cada candidato. Adicionalmente, en caso que se haya aplicado una prueba técnica, el resultado de la misma también deberá ser incluida.						
DATOS DEL DEPARTAMENTO SOLICITANTE	Dependencia					
	Departamento					
	Nombre del Departamento Solicitante					
DETALLES DEL CARGO	Nombre Especifico del Puesto Solicitado					
RESULTADOS						
CANDIDATOS SELECCIONADOS	Entrevista TH	Entrevista del Departamento Requirente	Promedio	Resultado Prueba Técnica (en caso de aplicar)	Total	Observaciones Adicionales
Nombre Candidato 1						
Nombre Candidato 2						
Nombre Candidato 3						


	Nombre	Puntaje Final
Candidato ganador con mayor puntaje		

Con base en los resultados de las entrevistas realizadas, el candidato seleccionado para ocupar el cargo de: es con cédula de identidad número, el cual obtuvo un puntaje de, que constituyó el mayor puntaje del proceso, lo cual lo hace el ganador del mismo.

APROBADORES		
DEPARTAMENTO SOLICITANTE	AUTORIDAD EJECUTIVA	TALENTO HUMANO
NOMBRE DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO SOLICITANTE	GERENTE GENERAL DE LA COOP JUAN PIO DE MORA LTDA	RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO


HISTORIAL DE CAMBIOS		
Responsable	Fecha	Motivo del cambio

Anexo 6: Formato de entrevista

	FORMATO DE ENTREVISTA			FECHA DE EMISIÓN:	
				VERSIÓN:	
				DOCUMENTO CONTROLADO	
FECHA: _____					
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: _____					
I. DATOS PERSONALES E INFORMACIÓN FAMILIAR					
NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____					
CARGO QUE SOLICITA: _____					
QUE RESPONSABILIDADES TIENE EN SU HOGAR: _____					
II. INFORMACIÓN LABORAL					
EMPRESA DONDE HA LABORADO	TIEMPO LABORADO	CARGO	MOTIVO DEL RETIRO		
HA TENIDO PERSONAL A CARGO?		TIEMPO DE DESEMPEÑO	ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE ESTE TIEMPO		
SI ___ NO ___ CUANTAS PERSONAS?					
III. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA					
¿CONOCE LA INSTITUCIÓN?, ¿QUE INFORMACIÓN TIENE DE ELLA?					
¿POR QUÉ CREE QUE CALIFICA PARA EL CARGO?					
¿CUÁLES SON SUS MAYORES FORTALEZAS?					
¿QUÉ ASPECTOS DE SU PERSONALIDAD CONSIDERA QUE PODRÍA MEJORAR?					
¿COMO SE VISUALIZA EN UN AÑO ?¿QUE PROYECTOS TIENE?					
CUÁL ES SU ESTADO DE SALUD ACTUAL ?					
IV. FACTORES					
1. APARIENCIA PERSONAL					
MALA DESCUIDADA	ALGO DESCUIDADA EN EL VESTIR Y EN APARIENCIA GENERAL	EN GENERAL LIMPIO Y DE BUENA APARIENCIA	MUY CUIDADOSO EN SU ASPECTO, VESTIDO O PERSONA	IMPECABLE EN EL VESTIR, PERSONA ELEGANTE	
2. FORMA DE EXPRESIÓN					
CONFUSO NO SE EXPLICA BIEN	EXPRESIÓN POBRE, ALGO DISPERSO EN SUS EXPLICACIONES	SE DA A ENTENDER SIN GRAN FLUIDEZ	BUENA EXPRESIÓN LÓGICA, CLARA, HABLA CON FLUIDEZ	HABILIDAD PARA EXPRESARSE, DINÁMICO CONVINCENTE	
3. EDUCACIÓN					
FALTA DE ENTRENAMIENTO BÁSICO PARA EL PUESTO	NO POSEE LA EDUCACIÓN NECESARIA, PUEDE MEJORARLA DENTRO DE LA EMPRESA	POSEE LA EDUCACIÓN NECESARIA PARA EL PUESTO	POSEE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS Y ESTA MEJORANDOS CON MÁS	CONOCIMIENTOS EXCEPCIONALES PARA EL PUESTO	
4. INTERES OCUPACIONAL					
NO TIENE NINGUNO PUEDE TRABAJAR EN CUALQUIER COSA	TIENE POCO INTERES POR DETERMINADA ACTIVIDAD	DESEA TRABAJAR EN UN PUESTO PROPIO DE SU EXPERIENCIA	HACE HINCAPIE POR COLOCARSE DENTRO DE SUS CONOCIMIENTOS	DEFINE CLARAMENTE LO QUE PREFIERE DE ACUERDO A SU ESPECIALIDAD	
5. EXPERIENCIA					
NO TIENE NINGUNA NO HA TRABAJADO	TIENE EXPERIENCIA MÍNIMA, CASI NULA	TIENE CIERTA EXPERIENCIA, NO ESPECIFICA HA DESEMPEÑADO DISTINTOS	SE HA DEDICADO A UN MISMO TRABAJO, LO CONOCE BIEN	ES UN VERDADERO ESPECIALISTA	
6. ESTABILIDAD EN TRABAJOS ANTERIORES					
CAMBIOS CONSTANTES DE TRABAJO SIN MOTIVO APARENTE	CAMBIO VARIAS VECES DE EMPLEO, DEJÁNDOSE LLEVAR POR OFERTAS INSEGURAS	HA CAMBIADO PARA MEJORAR	NO CAMBIA DE EMPLEO SIN MOTIVO, PERMANENCIA PROMEDIO 2 AÑOS	HA CAMBIADO POR BENEFICIO ECONÓMICO Y DESARROLLO, PERMANENCIA 3 AÑOS	


7. ACTITUD EN ENTREVISTA					
RETRAIDO, ASOCIAL	UN POCO TIMIDO Y RESERVADO	PROPORCIONA DATOS NECESARIOS PERO NO EXCESIVO	AMISTOSO, FACILIDAD PARA ESTABLECER AMISTAD	SOCIABLE, TRATA A NUEVOS CONOCIDOS COMO SI	
8. POTENCIAL					
BAJO, ES SUMISO Y NO SE ESFUERZA	REGULAR, DESEA PROGRESAR SIN HACER MUCHO ESFUERZO	BUENO QUIERE PROGRESAR Y SE ESFUERZA, NECESITA ENTRENAMIENTO	SUPERIOR, FUERTES ASPIRACIONES PARA TODO SU DESEMPEÑO	EXCELENTE, BUSCA AUTOREALIZARSE, SUPERACIÓN CONSTANTE.	
ASPIRACIÓN SALARIAL: _____					
OBSERVACIONES					
CONCEPTO FINAL : SE ADAPTA AL PERFIL <input checked="" type="radio"/> NO SE ADAPTA AL PERFIL <input type="radio"/>					
Nombre del Entrevistador			Firma del Entrevistador		
_____			_____		

Anexo 7: Checklist de Inducción de Personal.


 CHECKLIST DE INDUCCIÓN DE PERSONAL				
Nombre de Nuevo Empleado:		Fecha de Ingreso:		
Cargo a Ocupar:		Departamento a la que se incorpora:		
ACTIVIDADES DE INDUCCIÓN REQUERIDAS				
Actividades	Responsable	SI / NO	Nombre	Firma
Recibir a nuevo servidor y dar bienvenida.	Talento Humano			
Receptar documentación pendiente de entrega por parte del nuevo servidor.	Talento Humano			
Ejecutar inducción inicial para el nuevo servidor con base en el Manual de Inducción. (Ref 1)	Talento Humano			
Registrar huella del nuevo servidor en biométrico y capacitar al mismo en el uso del biométrico.	Talento Humano			
Presentar al nuevo servidor a todos los departamentos de la institución.	Talento Humano			
Realizar recorrido por las instalaciones de la institución.	Talento Humano			
Entregar computadora y asignar mobiliario a nuevo servidor.	Departamento de Administración			
Entregar carnet, cuenta de correo electrónico y claves de acceso a nuevo servidor.	Departamento de Sistemas			
Ejecutar reunión con el nuevo servidor (Ref 2).	Jefe de la unidad y Gerente de la institución			
Referencias:				
(1) El Departamento de Talento Humano deberá entregar impreso una copia de la inducción de personal, Horario de trabajo y un listado de las extensiones telefónicas de la Institución a los nuevos servidores.				
(2) La reunión tendrá como objetivo que el nuevo servidor conozca a detalle la estructura del departamento, las actividades principales que se ejecutan, la metodología de trabajo, principales responsabilidades del nuevo servidor y los productos que se esperan del mismo.				


FIRMA DEL NUEVO EMPLEADO	FIRMA DEL JEFE DE TALENTO HUMANO
NOMBRE DE LA O EL NUEVO EMPLEADO	RESPONSABLE DEL DPTO DE TALENTO HUMANO

Anexo 8: Formato del Acta de Asistencia.

			
ACTA DE ASISTENCIA			
Departamento:		Acta No:	
Citada por:		Fecha:	
Hora inicio:		Hora Fin:	
Nombre del puesto:		Lugar:	
PARTICIPANTES			
No.	Nombre	Cargo	Teléfono
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			

Anexo 9: Prueba Técnica.

	PRUEBA TECNICA	FECHA DE EMISIÓN:
		VERSIÓN:
		DOCUMENTO CONTROLADO
FECHA: _____ NOMBRE: _____ CEDULA: _____		
PRUEBA TECNICA PARA EL CARGO DE JEFE DE AGENCIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "JUAN PÍO DE MORA" LTDA		
1. ¿Qué haces cuando tienes dificultades para resolver un problema?		
2. De tu experiencia laboral ¿Cuál ha sido el trabajo más interesante, cómo lo manejaste?		
3. ¿Cuál es la tarea más aburrida que te ha tocado, cómo la desarrollaste?		
4. ¿Conoce cuáles son las 5 C del crédito? Explique brevemente cada una de ellas		
5. ¿Qué proyectos o ideas fueron vendidos y llevados gracias a tu gestión, y en qué empresa?		
6. ¿Qué información contiene la Central de Riesgos?		
7. Deme un ejemplo de una tarea que implicó más esfuerzo (laboral), ¿cómo la enfrentó?		
8. ¿Cuáles son los documentos utilizados en la gestión de cobranza?		
9. Si tuvieras que manejar diferentes horarios, para tomar algunos cursos que demanda la empresa, ¿cómo se organizaría?		
10. ¿Qué tipos de créditos hay para personas naturales en el Ecuador?		
11. Mencione una de sus fortalezas y una de sus debilidades?		
12. Cuando tienes un equipo de trabajo, ¿Qué cualidades le atraen de sus integrantes?		
13. Prefiere trabajar en forma independiente, o en equipo.		
14. ¿Cómo reacciona cuando, en tu ausencia, otro trabajador toma decisiones en un hecho vinculado a tu trabajo?, ¿qué hace?		
15. ¿Cómo maneja los reclamos e inquietudes de los colaboradores y de los jefes?		
16. ¿Qué hace cuando tiene que encargarse de una tarea que no corresponde a sus funciones?		
17. Cuando le delegan nuevas actividades, ¿cómo distribuye su tiempo?		
18. ¿Qué actividades maneja en su último trabajo que no estaban, originalmente, en la descripción del puesto?, ¿cómo lo tomó?		

 JUAN PÍO DE MORA LTDA. <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO</small>	PRUEBA TECNICA	FECHA DE EMISIÓN:
		VERSIÓN:
		DOCUMENTO CONTROLADO
FECHA: _____ NOMBRE: _____ CEDULA: _____		
PRUEBA TECNICA PARA EL CARGO ASESOR DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "JUAN PÍO DE MORA" LTDA		
1. ¿Qué es un crédito?		
2. ¿Qué información contiene la Central de Riesgos?		
3. ¿Qué es una reunificación de deudas?		
4. ¿Cuáles son los departamentos que se relacionan con el departamento de crédito?		
5. ¿Qué es la cobranza?		
6. ¿Cuáles son los documentos utilizados en la cobranza?		
7. ¿Qué es el deudor?		
8. ¿Qué tipos de créditos hay para personas naturales en el Ecuador?		
9. ¿Qué es un garante?		
10. Caso Práctico		
<p>El señor Juan Pérez tiene un negocio que consiste en compra venta de llantas desde hace dos años, trabaja de lunes a viernes, genera un ingreso bruto de \$2000 semanal, tiene casa propia y una camioneta para transportar la mercadería, su patrimonio se estima en \$80000, y tiene gastos mensuales de luz, agua y teléfono es de \$ 400. Solo trabaja con una marca que es General Tires.</p> <p>Según la inspección realizada tiene el siguiente inventario, 100 llantas a un costo de \$180 cada una, 100 a un precio de \$95 cada una, 200 llantas a un costo de \$130.</p> <p>Las llantas que tiene un costo de \$180 las vende a \$205 cada una.</p> <p>Las llantas que tiene un costo de \$95 las vende a \$120 cada una.</p> <p>Las llantas que tiene un costo de \$130 las vende a \$160 cada una.</p> <p>Se determina también que en bancos tiene \$3000 y en efectivo \$1000, cuentas por cobrar a clientes por un valor de \$5000.</p> <p>Se pide realizar la evaluación crediticia de inventario, capacidad de pago y línea de crédito a otorgar tomando en cuenta de que el socio requiere un crédito de \$20000 quirografario para capital de trabajo a un solo pago anual de \$20000 y considerando de que tiene dos créditos en diferentes instituciones y que la cuota mensual a pagar es de \$1900.</p>		
NOTA: VALIDO POR 20 PUNTOS		
Nombre		Firma
_____		_____

Anexo 10: Contrato de trabajo



CONTRATO DE TRABAJO, QUE CELEBRA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “JUAN PIO DE MORA” LTDA. Y LA INGENIERA EMILIA

Comparecientes:

A la celebración del presente contrato de trabajo como Contadora General de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “Juan Pio De Mora” Ltda., los señores:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pio de Mora” Ltda., a través de su Representante Legal, el Sr., en su calidad de Gerente General.

Por sus propios derechos, libre y voluntariamente, la Señora Ing. Emilia, portadora de la cédula de la ciudadanía N°....., a quien en lo sucesivo se le denominará la “Contratada”.

Los comparecientes con plena capacidad para obligarse y contratar, convienen en celebrar el presente contrato laboral con relación de dependencia en calidad de Contadora General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pio De Mora” Ltda., al tenor de las siguientes cláusulas:

Primera.- Antecedentes:

En toda institución cooperativista es de vital importancia para el éxito del servicio que presta y el de sus socios que se realice y se mantenga los flujos de información oportuna y sistemática acerca del funcionamiento de la Cooperativa a la Gerencia, Consejo de Administración, etc., como el que reciba asesoramiento Gerencia en temáticas financiero-contables, así como tributarias y la propuesta de mejoramientos administrativos que tengan como objetivo la seguridad en el tratamiento de la información e implementar procedimientos que permitan mejorar los controles para mantener un alto grado de seguridad en el manejo de valores.

De conformidad y previa calificación y autorización del Consejo de Administración en sesión de fecha, se ordena que en mi condición de Gerente General, celebre el presente contrato de trabajo.

En virtud de lo expuesto el Sr....., Representante Legal, y en su calidad de Gerente General , remite los términos de referencia que corresponde al ordenamiento Jurídico Ecuatoriano dentro del ámbito laboral.

La Constitución de la República del Ecuador, dispone:

El artículo 33: “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”.

El numeral 2 del artículo 66 señala: “El derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios”.

Los artículos 1453 y 1454 de la Codificación del Código Civil, conceptúa lo que es un contrato, señalando que este “es el acto en que una persona se obliga para otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa”.

La contabilidad es imperiosa se ocupa de registrar, clasificar y resumir operaciones mercantiles con el fin de interpretar sus resultados, proporcionando a los gerentes y jefes departamentales a través de la contabilidad orientación sobre el curso que siguen los negocios mediante datos contables y estadísticos, permitiendo conocer la solvencia de la Cooperativa, la corriente de cobros y pagos, costos y gastos generales.

Segunda.- Objeto:

Con los antecedentes expuestos la “Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío De Mora” Ltda., contrata los servicios lícitos y personales de la señora Emilia, para que preste sus servicios profesionales como Contadora General, de la Cooperativa referida:

Tercera.- Actividades:

La “contratada”, se compromete y se obliga para con la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda. a realizar las siguientes actividades:

Responsabilidades:

- a. Responsable de planificar, organizar, coordinar y controlar adecuadamente la imputación, ingreso registro, actualización, análisis y control contable de las transacciones efectuadas por la cooperativa.
- b. Responsable del cumplimiento de las normas y disposiciones legales vigentes establecidas tanto internamente como provenientes de organismos reguladores y fiscalizadores del sector cooperativo.
- c. Responsable de supervisar que periódicamente estén actualizados y al día todos los libros y registros legales oficiales de la cooperativa manteniéndolos

debidamente archivados y custodiados para su revisión y examen en cualquier momento por auditores externos, y auditor interno, Consejo de Vigilancia, etc.

d. Responsable de supervisar el timbraje de documentos, boletas, facturas, libros u otros que sean necesarios.

Funciones:

a. Realizar informes mensualmente a la gerencia de los resultados económicos y financieros obtenidos en la gestión operacional de la cooperativa y de otras materias que estime gerencia.

b. Confeccionar estados financieros y otros informes exigidos por diversos organismos reguladores y fiscalizadores.

c. Preparar declaraciones de impuestos mensuales y anuales entre otras exigidas por la ley, como por las retenciones de impuestos efectuadas por la cooperativa, y sus empresas de apoyo al giro.

d. Prepara los respectivos análisis de cuentas, los detalles y relaciones escritas necesarias para respaldar las cifras expuestas en los diversos informes y estados financieros de la cooperativa, a fin de obtener la más completa y adecuada comprensión de la marcha económica y financiera de la cooperativa.

e. Realizar labor de control en la preparación el presupuesto anual de gastos y su ejecución mensual para el conocimiento de la Gerencia y Consejo de Administración.

f. Establecer los procedimientos para la gestión de la información financiera por medio de los registros contables, cumplir con los requerimientos de información para la toma de decisiones por parte de la Gerencia General, tales como estados financieros y auxiliares de ciertas cuentas, cumplir con las obligaciones fiscales. Contribuir con las demás áreas departamentales de una empresa para proporcionar la información necesaria para una mejor toma de decisiones, administrar de forma adecuada los recursos financieros de la empresa por medio de conocimientos técnicos profesionales como la inversión, el análisis de riesgo y el financiamiento.

Cuarta.- Lugar de Trabajo:

El lugar de trabajo lo realizará en el cantón San Miguel, Provincia de Bolívar, oficina matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda. y/o en sus agencias, cuando amerite la necesidad de la movilización.

Quinta.- Plazo:

El presente Contrato de Trabajo con dependencia Laboral, rige a partir del....., por un periodo de noventa días en atención a lo estipulado en

sus tres primeros incisos del Art. 15 del Código del Trabajo, y, de no ser notificada, el contrato se convertirá en indefinido.

Sexta.- Sueldo:

La contratada ciudadana Sr. Ing....., percibirá una remuneración mensual de mil doscientos dólares americanos, más beneficios legales, y el contratante Sr....., Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda., o quien haga sus veces, cumplirá con el pago a través del departamento correspondiente al fenecimiento del mes o cuando se emitan los respectivos roles de pago en la institución cooperativista.-

Nombre	Honorarios
Emilia	\$ 1200 mensuales, más beneficios de ley

Séptima.- Terminación del Contrato:

- a) Mutuo Acuerdo de las partes
- b) Declaración Unilateral de terminación del contrato por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora Ltda.”, en caso de negligencia grave en la prestación de los servicios objeto del contrato;
- c) Incapacidad permanente y absoluta para la prestación de los servicios objeto del contrato;
- d) Pérdida de los derechos de ciudadanía y obligación de las partes;
- e) Cumplimiento del Plazo;

Octava.- Obligaciones de las partes:

De la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío De Mora” Ltda.:

Se compromete a pagar el sueldo/remuneración mensual pactada a la “contratada”, por la relación laboral, la cantidad que se menciona en este contrato.

Del contratado:

- a) Cumplir con el contrato;
- b) Predisposición en el desarrollo del conocimiento para cumplir satisfactoriamente con las necesidades de la materia que requiera la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda.

Novena.- Norma supletoria:

En todo lo que no está previsto en este contrato, se entenderán incorporadas en las normas de derecho común aplicables para esta clase de instrumentos y el Código de Trabajo.

Décima.- Domicilio, Jurisdicción y Competencia:

a) Las partes contratantes señalan como domicilio la ciudad de San Miguel de Bolívar y se comprometen a ejecutar de buena fe las obligaciones recíprocas que contraen mediante este contrato y a realizar todos los esfuerzos requeridos para superar de mutuo acuerdo cualquier controversia.

b) En caso de surgir controversias derivadas de la aplicación, validez, interpretación o incumplimiento del presente contrato, las partes se someterán al procedimiento de mediación, a través de los miembros del Consejo de Administración y su ente regulador.

c) Si mediante este procedimiento no se resuelve la controversia, las partes podrán acudir libremente a los jueces competentes de la ciudad de San Miguel de Bolívar y al trámite establecido por la Ley en esta materia.

Décima primera.- Aceptación y Suscripción:

Como constancia de aceptación expresa de lo que antecede, las partes suscriben el presente Contrato de Trabajo con dependencia laboral en tres ejemplares de igual contenido y valor legal, en San Miguel de Bolívar, hoy día

Atentamente,

Sr.....

Sra. Ing. Emilia

Gerente General (contratante)

Contratada

Anexo 11: Focus Group.





Anexo 12: Certificado de realización y aprobación del tema de tesis en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora”.

 <p>JUAN PÍO DE MORA LTDA.</p>	<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “JUAN PÍO DE MORA” y sus Agencias en Chillanes, Caluma, Babahoyo, Quevedo y Quinsaloma. Teléfonos 2989-042, 2989-917</p>
<p>San Miguel de Bolívar, 20 de febrero del 2019.</p>	
<p><u>CERTIFICADO</u></p>	
<p>Yo Pedro Pablo Lucio Quintana portador de la C.I. 1803503430; en calidad de Representante Legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora Ltda., CERTIFICO que la Lic. Ángela Paulina Orta Jarrín portadora de la C.I. 0201576113, estudiante del programa de Maestría en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, Corte 3, de la Universidad Tecnológica Indoamérica, elaboró la “VALIDACION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUAN PÍO DE MORA LTDA”, el mismo que ha sido analizado y aprobado en la Institución.</p>	
<p>Particular que pongo en su conocimiento, facultando a la interesada hacer uso en todo acto de buena fe.</p>	
<p>Cordialmente,</p>	
	
<p>ING. PEDRO PABLO LUCIO GERENTE GENERAL COAC. JUAN PÍO DE MORA</p>	
<p><small>Financieramente Solvente, Solidariamente Humanista Servicios Ahorros, Préstamos, Fondo de Solidaridad Cooperativo, Anticipos de Sueldo, Cajero Automático</small></p>	