

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS SISTEMA
DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y
RECURSOS HUMANOS



TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS
HUMANOS

TEMA:

DISEÑO DE UN SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA
COOPERATIVA DE CONSTRUCCIONES “ELOY ALFARO”.

AUTORA

ISABEL MARINA ANDRADE MALDONADO

DIRECTOR DE TESIS

ING. MARIO FLORES SALAZAR. MGT.

Quito-2014

CERTIFICACIÓN

Certifico que bajo mi dirección la presente tesis ha sido realizada en su totalidad por la señora Isabel Marina Andrade Maldonado.

Ing. Mario Flores Salazar. Mgt.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Del contenido de la presente tesis se responsabiliza la autora.

Isabel Marina Andrade Maldonado
C.I. 1707567119

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres que desde el cielo me acompañan siempre y me dan sus bendiciones. Quienes me inculcaron valores y principios que han prevalecido en todo momento.

A mis hijas Estefanía y Abigail pilares fundamentales para que haya cumplido con mi objetivo, quiero recalcar que nunca es demasiado tarde para comenzar de nuevo, las amo.

A mis nietos Darla y Alessandro que ocupan un lugar muy importante y quienes me han dado muchos momentos de alegría.

A mi familia y amigos que de una y otra manera me han sabido apoyar.

AGRADECIMIENTO

A Dios quien ha estado presente en todos los momentos buenos y difíciles de mi vida, quien me ha dado la fortaleza para continuar.

A mi familia que a estado siempre a mi lado dándome fuerza y seguridad para lograr este objetivo.

A mis amigas Sylvia y Viviana por su apoyo incondicional en todo el tiempo que permanecimos en las aulas universitarias.

A todos mis profesores que durante 6 años impartieron sus conocimientos y me guiaron para poder culminar mi anhelado sueño. Gracias por todo su aporte, hicieron un gran trabajo.

Al Ing. Mario Flores Salazar por brindarme su apoyo y conocimientos para la culminación de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÒN.....	ii
AUTORÍA	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
INDICE DE GRÀFICOS	x
INDICE DE TABLAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÒN.....	1
CAPÍTULO I	3
1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÒN.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 FORMULACIÒN DEL PROBLEMA.....	4
1.3 SISTEMATIZACIÒN DEL PROBLEMA.....	4
1.4 OBJETIVOS:	6
1.4.1 Objetivo General.....	6
1.4.2 Objetivos Específicos:	6
1.5 JUSTIFICACIÒN.....	6
1.6 LIMITACIONES:	7
CAPÍTULO II.....	9
2.MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO.....	9
2.1 MARCO REFERENCIAL.....	9
2.2 MARCO TEÓRICO	11
2.2.1 ADMINISTRACIÒN DE RECURSOS HUMANOS	11
2.2.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÒN DE RECURSOS HUMANOS.....	11
2.2.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÒN DE RECURSOS HUMANOS. ..	12
2.2.4 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	12

2.2.4.1 INVESTIGACIÓN INTERNA DE LAS NECESIDADES	13
2.2.4.2 INVESTIGACIÓN EXTERNA DEL MERCADO	13
2.2.5 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	14
2.2.6 FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	16
2.2.6.1 RECLUTAMIENTO INTERNO.	16
2.2.6.2 VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO:	17
2.2.6.3 DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO:.....	18
2.2.6.4 RECLUTAMIENTO EXTERNO.	18
2.2.6.5 VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO:	19
2.2.6.6 DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO:.....	20
2.2.6.7 RECLUTAMIENTO MIXTO.....	21
2.2.7 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	22
2.2.8 SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE COMPARACIÓN	22
2.2.9 SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE DECISIÓN.....	23
2.2.10 BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL	23
2.2.10.1 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO.	23
2.2.11 GESTIÓN POR COMPETENCIAS	25
2.2.11.1 LAS COMPETENCIAS	25
2.2.11.2 ¿Qué son las Competencias?	25
2.2.11.3 COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS:.....	27
2.2.12 TIPOS DE COMPETENCIAS	28
2.2.13 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS:	29
2.2.14 OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS	30
2.2.15 CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS.....	30
2.2.16 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	31
2.2.16.1 ¿QUÉ ES UN DICCIONARIO DE COMPETENCIAS?	31
2.2.17 TÉCNICAS DE SELECCIÓN.....	31
2.2.17.1 ENTREVISTA DE SELECCIÓN	31
2.2.17.2 ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN	32
2.2.20 SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS	37
2.2.20.1 ¿CÓMO APLICAR COMPETENCIAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN?	37

2.2.21 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS.....	38
2.2.21.1 DESCRIPCIÓN DE CARGOS	38
2.2.21.2 ANÁLISIS DE CARGOS	39
2.2.22 ETAPAS DEL PROCESO DEL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS	40
2.2.23 LA INDUCCIÓN.....	41
2.3 MARCO CONCEPTUAL	42
CAPÍTULO III	44
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	44
3.2 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	45
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
3.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	46
CAPÍTULO IV.....	47
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	47
4.1 ENCUESTA.....	47
4.1.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	47
4.1.2 ENCUESTA DIRIGIDA ALOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE CONSTRUCCIONES “ELOY ALFARO”.	47
(ANEXO 1).....	47
4.2 TABULACIÓN, GRAFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.	48
CAPÍTULO V	57
5. DISEÑO DE LA PROPUESTA	57
5.1 PROPUESTA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA.....	57
5.2 PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES	60
5.3 PROPUESTA DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	61
5.4 PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS POR.....	70
COMPETENCIAS.....	70

5.5 PROPUESTA DE MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS.....	77
5.5.1 PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO	77
5.6 PROPUESTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS EN LA PRENSA.....	81
5.7 PROPUESTA MANUAL DE INDUCCIÓN POR COMPETENCIAS.....	96
CONCLUSIONES	113
RECOMENDACIONES	114
BIBLIOGRAFÍA	115
ANEXOS	116
ENCUESTA.....	117

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Proceso de Reclutamiento	15
Gráfico 2.2 Modelo de Competencias	28
Gráfico 2.3 Proceso de Selección	36
Gráfico 2.4 Descripción de Cargos	39
Gráfico 2.5 Análisis de Cargos.....	40
Gráfico 2.6 Manual de Inducción	42
Gráfico 4.1 ¿Existe Manual de Funciones?	48
Gráfico 4.2 Conocimiento de las funciones en razón del perfil de puestos.....	49
Gráfico 4.3 Políticas y estrategias para el reclutamiento y selección.....	50
Gráfico 4.4 Medios de difusión de la vacante	51
Gráfico 4.5 Sistema de reclutamiento y selección.....	52
Gráfico 4.6 Pruebas de ingreso.....	53
Gráfico 4.7 Solicitud de empleo	54
Gráfico 4.8 Verificación de documentos	55
Gráfico 4.9 Manual de inducción	56
Gráfico 5.1 Propuesta de Organigrama Estructural.....	57
Gráfico 5.2 Propuesta de Organigrama Funcional	58
Gráfico 5.3 Organigrama Posicional	59

INDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 ¿Existe Manual de Funciones?	48
Tabla 4.2 Conocimiento de la funciones en razón del perfil del puesto.....	49
Tabla 4.3 Políticas y estrategias para el reclutamiento y selección.....	50
Tabla 4.4 Medios de difusión de la vacante	51
Tabla 4.5 Sistema de reclutamiento y selección.....	52
Tabla 4.6 Pruebas de ingreso	53
Tabla 4.7 Solicitud de empleo	54
Tabla 4.8 Verificación de documentos	55
Tabla 4.9 Manual de inducción	56

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad el Diseño de un Subsistema de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal por Competencias para la Cooperativa de Construcciones Eloy Alfaro, se sustenta en las fuentes bibliográficas de autores que se refieren al tema, información interna de la cooperativa, trabajo de investigación y su respectivo análisis.

En el mercado competitivo las empresas buscan ocupar un lugar que le permita crecer y promocionar sus productos, para ello es necesario la contratación de personal idóneo que permita alcanzar los objetivos propuestos, es determinante el incorporar procesos para el Reclutamiento, Selección e Inducción de personal por Competencias. El fin es que la empresa pueda aprovechar los métodos que se usan para determinar las competencias, y que puedan identificar los conocimientos, habilidades, destrezas que se requiere para un determinado puesto de trabajo.

Los objetivos específicos trazados son la parte fundamental para la propuesta, en la cual se realiza un diagnóstico situacional del proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal, para luego Diseñar un Manual de funciones por Competencias de acuerdo al perfil de cada puesto. Se procede a diseñar el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal por competencias, para lograr la eficiencia en el desempeño laboral.

Como parte final con este trabajo se busca que se convierta en un documento de apoyo para el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal por Competencias, para la Cooperativa de Construcciones “Eloy Alfaro”, el mismo que podrá ser adaptado a los cambios que se vayan presentando dentro de la organización.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad uno de los factores preponderantes constituye el recurso humano con el cual las organizaciones determinan su éxito o fracaso en el mercado competitivo.

Por ello en este trabajo se Diseña un Subsistema de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal por Competencias, que le permita a la Cooperativa de Construcciones “Eloy Alfaro” contratar a personas que cumplan con los perfiles que requiere cada puesto de trabajo, así como también seguir un proceso para cumplir con este objetivo.

Esta tesis consta de cinco capítulos, cuya estructura es la siguiente:

Capítulo I: Se realiza el planteamiento y formulación del problema, su sistematización, además de determinar los objetivos.

Capítulo II: Marco referencial hace alusión a diferentes conceptos de Autores conocedores de la materia. Marco teórico fundamentado en las definiciones y bases teóricas que son el sustento de esta investigación. Marco Conceptual se pone de manifiesto ciertos términos que le permitirá a la Cooperativa familiarizarse con los mismos el momento que se ponga en práctica esta propuesta.

Capítulo III: Metodología de la Investigación basada en tipos de investigación descriptiva-inductiva-deductiva-campo puesto que son las que más se ajustan al objetivo de este trabajo. Las técnicas de recopilación de la información a través de la población y muestra determinarán los pasos a seguir para el Diseño de esta propuesta, así como el tratamiento de esta información.

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados, a través de una encuesta se determinó si existe un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal en la Cooperativa. Fue dirigida a los trabajadores de la misma. De estos resultados se determinó las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo V: Se presenta la Propuesta del Diseño de un Subsistema de Reclutamiento, Selección e Inducción por Competencias para la Cooperativa de Construcciones “Eloy Alfaro”.

Para la realización de este trabajo se ha utilizado información obtenida dentro de la Cooperativa, Bibliografía de varios Autores como: Chiavenato, Martha Alles, artículos publicados en el internet.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El mundo actual avanza apresuradamente y cada vez las empresas se hacen más exigentes y complejas, los adelantos tecnológicos son inesperados, lo que hace necesario contratar personal que cumpla con las expectativas de logro de la empresa, así como también que se adapten a los cambios que se vayan dando durante el paso del tiempo.

La Cooperativa de Construcciones “Eloy Alfaro” no ha desarrollado un sistema adecuado de reclutamiento y selección del personal, es por ello que existen muchas deficiencias a la hora de desarrollar las actividades dentro de cada área.

No existen políticas claras de reclutamiento y selección del personal, quienes se encargaron de este proceso lo hicieron de una manera empírica y hasta cierto punto errónea, pues la falta de este proceso ha generado insatisfacción, falta de compromiso y coordinación en la consecución de los objetivos y metas de la cooperativa.

El capital Humano es un pilar muy necesario y el más importante dentro de las empresas, pues son quienes generan el crecimiento de la misma, por lo que se vuelve muy importante el contratar personal de calidad, que cumplan con los perfiles establecidos, que permita lograr un trabajo eficiente.

Al no existir un adecuado proceso para reclutar y seleccionar al personal genera problemas y estanca el avance de la Cooperativa, impidiéndola ponerse a la par de las que se encuentran en el mercado.

El diseño de un Subsistema de “Reclutamiento y Selección de personal por competencias” permitirá disponer de personal muy calificado, con la experiencia necesaria para lograr que la Cooperativa pueda cumplir con las expectativas del cliente interno y externo. Se podrá aprovechar el potencial del personal que actualmente labora en la Cooperativa.

Mediante este diseño se podrá concientizar al personal que es parte de la cooperativa, además que la organización se podrá beneficiar de todos los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias del personal en las diferentes áreas.

Este diseño se lo hará en base a las necesidades de la Cooperativa de Construcciones Eloy Alfaro, permitiendo la toma de decisiones en el momento oportuno, evitará el retraso en los procesos, se obtendrá eficiencia por un buen desempeño del personal calificado contratado, permitiéndole avanzar y lograr un lugar en el mercado competitivo.

El perfil de quien ocupará un lugar dentro de la organización será determinado por los conocimientos, capacidades, habilidades, actitudes, valores, experiencia que presente, el mismo que será evaluado para determinar si es idóneo o no.

De lo expuesto anteriormente se puede determinar que uno de los subsistemas más importantes dentro de una organización es el de reclutamiento y selección de personal, ya que permitirá seleccionar al personal adecuado y canalizarlo hacia las diferentes áreas de la misma. Este reclutamiento permitirá además el uso de diferentes técnicas de selección para evaluar de una manera correcta a todos los postulantes y seleccionar a los que realmente cumplan con los objetivos trazados por la Cooperativa.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿El Diseño de un Subsistema de Reclutamiento Y Selección de personal por Competencias para la Cooperativa de Construcciones Eloy Alfaro aportará para el mejoramiento de este proceso?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Los procesos utilizados para el reclutamiento y selección del personal de la Cooperativa de Construcciones Eloy Alfaro, se ha venido dando por la capacidad desarrollada por el personal que asumió esta responsabilidad en un determinado momento y que han ido rotando.

Podemos señalar además que los cambios que se van dando con el transcurrir del tiempo, genera la necesidad de cubrir vacantes, con un capital humano idóneo, con la experiencia necesaria para cumplir con todos los objetivos y metas de la Cooperativa de Construcciones Eloy Alfaro, a su vez se requiere que la reacción a este requerimiento sea inmediato, que se base en perfiles establecidos y que cumplan con las bases exigidas para ocupar los diferentes puestos que existen dentro de la organización.

Al no generarse todos estos puntos importantes se ha ocasionado malestar, bajo rendimiento, retraso en los procesos, baja productividad, ineficiencia, ineficacia y bajo índice de cumplimiento de objetivos.

Es por ello que se hace necesario crear un Subsistema adecuado de Reclutamiento y Selección de personal basado en las competencias de cada uno. Lo que permitirá solucionar los problemas generados por la inconsistente contratación de personal sin experiencia y que por lo general son recomendados de los mismos empleados de la organización.

El diseño de un Subsistema adecuado de Reclutamiento y Selección de personal en la Cooperativa de Construcciones Eloy Alfaro permitirá solucionar los problemas que se presenten, abrirá la posibilidad de asumir soluciones a la nueva era empresarial, adaptándose a los nuevos sistemas competitivos, generando el cumplimiento de los objetivos.

Se dará soluciones viables, innovadoras, mediante la planificación adecuada de contratación por competencias, abriendo caminos hacia una nueva era tecnológica, mediante la dinamización de procesos.

1.4 OBJETIVOS:

1.4.1 Objetivo General.

Diseñar un Subsistema de Reclutamiento y Selección de personal basado en competencias para la Cooperativa de Construcciones Eloy Alfaro, con el fin de contar con manual de selección para las diferentes áreas de la organización.

1.4.2 Objetivos Específicos:

1. Realizar el diagnóstico de la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal de la Cooperativa de Construcciones Eloy Alfaro.
2. Diseñar el manual de funciones por competencias de acuerdo al perfil de cada puesto, en base a competencias del personal de la organización.
3. Definir las políticas a desarrollar a partir del resultado del diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de personal de la organización.
4. Diseñar el proceso de reclutamiento y selección e inducción de personal por competencias, para lograr eficiencia en el desempeño laboral.

1.5 JUSTIFICACIÓN.

Las organizaciones cuentan con un conjunto de individuos que prestan sus servicios bajo ciertas normas, procedimientos, políticas, que determinan su comportamiento a nivel laboral, contribuyendo a la consecución de objetivos y metas ya establecidas.

En la actualidad la organización interna de cualquier empresa, es un punto muy importante para el éxito de la misma, pues de dicha organización, es de donde más dependen todas sus fortalezas y al mismo tiempo sus debilidades, razón por la cual será necesario diseñar un sistema de reclutamiento y selección del recurso humano, el mismo que será un valioso instrumento para la Cooperativa de Construcciones Eloy Alfaro en la contratación del personal adecuado e idóneo para el desempeño de una determinada actividad. Todas las acciones realizadas dentro de un ente son importantes para el crecimiento del mismo, pero como bien sabemos cada función realizada por una persona,

es por ello que el factor humano ha tomado cada vez más, un papel y posición muy importantes dentro de una organización.

Al no existir un Sistema de Reclutamiento y selección de personal, se evidencia un desfase en la organización y desaprovechamiento del Recurso Humano; por lo que su diseño es de vital importancia, lo que permitirá contar con personal capacitado, el mismo que permitirá mejorar las condiciones actuales de servicio a sus clientes y satisfacción laboral a su personal, beneficiando directamente a la Cooperativa de Construcciones Eloy Alfaro.

Actualmente las empresas ya no manejan al personal en forma empírica, sino que han incorporado ya profesionales que realizan adecuadamente este trabajo, es así como en la Cooperativa de Construcciones “Eloy Alfaro” al ser un ente más para el desarrollo social, cultural, comunitario y económico de la sociedad, se hace necesario el diseño de un sistema de reclutamiento y selección de personal que le permitirá seleccionar adecuadamente al mismo, además que en base a sus competencias ejercerá sus funciones de una manera responsable y comprometida con los objetivos de la organización y así lograr la eficiencia y eficacia en el resultado de los procesos establecidos y ejecutados dentro de la Cooperativa.

1.6 LIMITACIONES:

Temporal: el tiempo establecido para la realización de la tesis por parte de la Universidad es de 8 meses.

Espacial: esta investigación tendrá lugar en la Cooperativa de Construcciones “Eloy Alfaro” en el diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias del personal, la misma que está ubicada en el sector de la Villa Flora en la ciudad de Quito.

Recursos: se cuenta con recursos propios, tanto económicos, como materiales (equipo de computación, sistemas tecnológicos, materiales de oficina, material bibliográfico,

acceso a bibliotecas virtuales a través del internet, etc., los mismos que permitirán terminar satisfactoriamente con el trabajo que se ha establecido.

Las limitaciones no son mayores, pues se cuenta con el apoyo y colaboración de los directivos de la organización.

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO

2.1 MARCO REFERENCIAL

Podemos definir que el reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán independientemente del reclutamiento y se seleccionara después a los nuevos empleados (Alles, 2000).

El reclutamiento de candidatos es la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organizaciones. Incluye, según Barber (1998: 566), “todas las actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización, con el objetivo principal de identificar y atraer a empleados potenciales”. En definitiva, la finalidad del reclutamiento es cualitativa y cuantitativa, ya que interesa no sólo el número sino también la calidad del recurso (Gómez y Mejías, 2001; Rojas, 2004; Reyes, 1971; Luthe, 1998; Llano, 1998; Byars, 1995; Dolan, Schuler y Valle, 1999; Zerilli, 1972).

El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización, a menos que se cuente con un sistema de selección y reclutamiento debidamente sustentado (Werther y Davis, 2001; Butteriss, 2000; Martínez, 2001; Cardona, 2000; Galicia, 1994; Aquino, 1991).

Autores como Dessler y Varela (2004); Alcalde, González y Flores (1996) indican que el proceso de reclutamiento de personal puede verse como una serie de fases donde confluyen varios puntos. Es así como Werther y Davis mencionan que el primer paso es buscar a todos aquellos postulantes que poseen el interés de ocupar el puesto, para luego

hacer una selección del mejor de ellos. Mientras que los autores Alcalde, González y Flores proponen primero, realizar un pronóstico y estudiar la fuerza laboral existente para ese puesto de trabajo, para luego, reclutar al personal a través de alguna técnica de selección y finalmente ser aprobado el candidato, por la persona o supervisor a cargo.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. La selección de personal ha tenido una evolución muy rápida, forzada por la dificultad de acceder a recursos humanos cualificados escasos y a la utilización de modelos muy variados, buscando habilidades actuales más que potencial futuro, poniendo un mayor énfasis al perfil psicográfico, es decir cómo piensa, siente y vive (Casado, 2003).

En el proceso de selección de personal existe una tendencia a valorar principalmente los conocimientos específicos del área expuesta en el currículum que los candidatos hacen llegar a las organizaciones. Así, igualmente de importante será valorar en cada postulante; mediante pruebas psicotécnicas, médicas, físicas, información contenida en su currículum vitae o durante una entrevista personal; los siguientes aspectos, los cuales serán de mayor o menor importancia en la selección, dependiendo del puesto a ocupar, comenta Lillo (2005).

Dunnette, M. (1974) plantea que: "La selección consiste en asegurar que la persona adecuada esta en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada".

Chiavenato, I. (1993) define la selección de recursos humanos como: "la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal".

Para Sikula, A. (1994): "Seleccionar es escoger. Cualquier selección es un conjunto de factores escogidos. El proceso de selección implica elegir algunos objetos a cosas entre varios. Respecto a la integración, la selección se refiere específicamente a la decisión de contratar un número limitado de trabajadores entre un grupo de empleados potenciales".

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos constituye la planeación, organización, desarrollo y coordinación, además del control de técnicas, que permitan promover el desempeño eficiente del personal, la organización constituye el medio que posibilita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

2.2.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Es importante para todas las áreas de la empresa conocer que herramientas en cuestión de recursos humanos permitirán:

Tomar a la persona idónea para ocupar un puesto.

Tener un índice bajo de rotación del personal o también tener personal Satisfecho:

Que la gente se comprometa con los objetivos de la empresa

Que los empleados piensen que los beneficios que la empresa les da son justos

Que el personal se encuentre capacitado.

Las organizaciones deben poner énfasis en el personal que trabaja en la misma para que puedan cumplir con sus objetivos, con sus misiones. Que estas personas puedan en el

menor tiempo posible alcanzar sus objetivos individuales, con el menor esfuerzo y con el mínimo de inconvenientes. (Crear una empresaya, 2012)

2.2.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de recursos humanos tiene como objetivo primordial proveer del capital humano idóneo a la organización, de manera que le ayude a crecer y mas no estancarse.

Los objetivos se pueden clasificar en cuatro Áreas Fundamentales:

Objetivos Corporativos: la Administración de recursos humanos tiene como objetivo básico el contribuir al éxito de la organización. Mediante el apoyo, lograr el trabajo en equipo, que los trabajadores se sientan comprometidos.

Objetivos Funcionales: el departamento de recursos humanos deberá mantener un nivel adecuado a los requerimientos de la organización, si no existe un equilibrio puede desperdiciar todo tipo de recursos.

Objetivos sociales: el departamento de recursos humanos deberá responder ética y socialmente a los retos que se presenten.

Objetivos personales: en las organizaciones se hace necesario que los integrantes de la misma puedan lograr ciertas metas personales, en la medida que se vayan dando, es de gran beneficio a la organización para el cumplimiento de las metas. (Administración de Recursos Humanos)

2.2.4 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Según Chiavenato (2010) “Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.”

Es un sistema de información que la organización dispone para la oferta y demanda en el mercado de Recursos Humanos, de las oportunidades de empleo existentes en la misma. Para que el Reclutamiento sea eficaz, deberá captar el número suficiente de posibles postulantes (materia prima básica), para realizar el proceso de selección.

El Reclutamiento surge de las necesidades de los recursos humanos que se presentan y además se prevee a futuro las posibles necesidades de la organización.

El reclutamiento requiere de una planeación que consta de tres fases:

Qué necesita la empresa en cuanto a personas. Investigación interna (necesidades)

Qué puede ofrecer el mercado de RH. Investigación externa (mercado)

Qué técnicas de reclutamiento se debería utilizar.-(técnicas a utilizarse.)

2.2.4.1 INVESTIGACIÓN INTERNA DE LAS NECESIDADES

Consiste en identificar las necesidades de la organización sobre los recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Es necesario identificar las necesidades presentes y planificar a futuro el requerimiento de personal en base al progreso y desarrollo de la misma.

Esta investigación es continua y constante e implica que se debe tomar en cuenta todas las áreas y niveles, para que se refleje la necesidad de personal.

Se deberá tomar en cuenta el perfil y características que los nuevos postulantes deben tener y ofrecer.

2.2.4.2 INVESTIGACIÓN EXTERNA DEL MERCADO

Consiste en investigar el mercado de Recursos Humanos con el propósito de

segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y reclutarlo. Destacándose dos aspectos:

Segmentación del mercado de Recurso Humano

División del mercado en clases de candidatos con definidas características.

Identificación de las fuentes de reclutamiento.

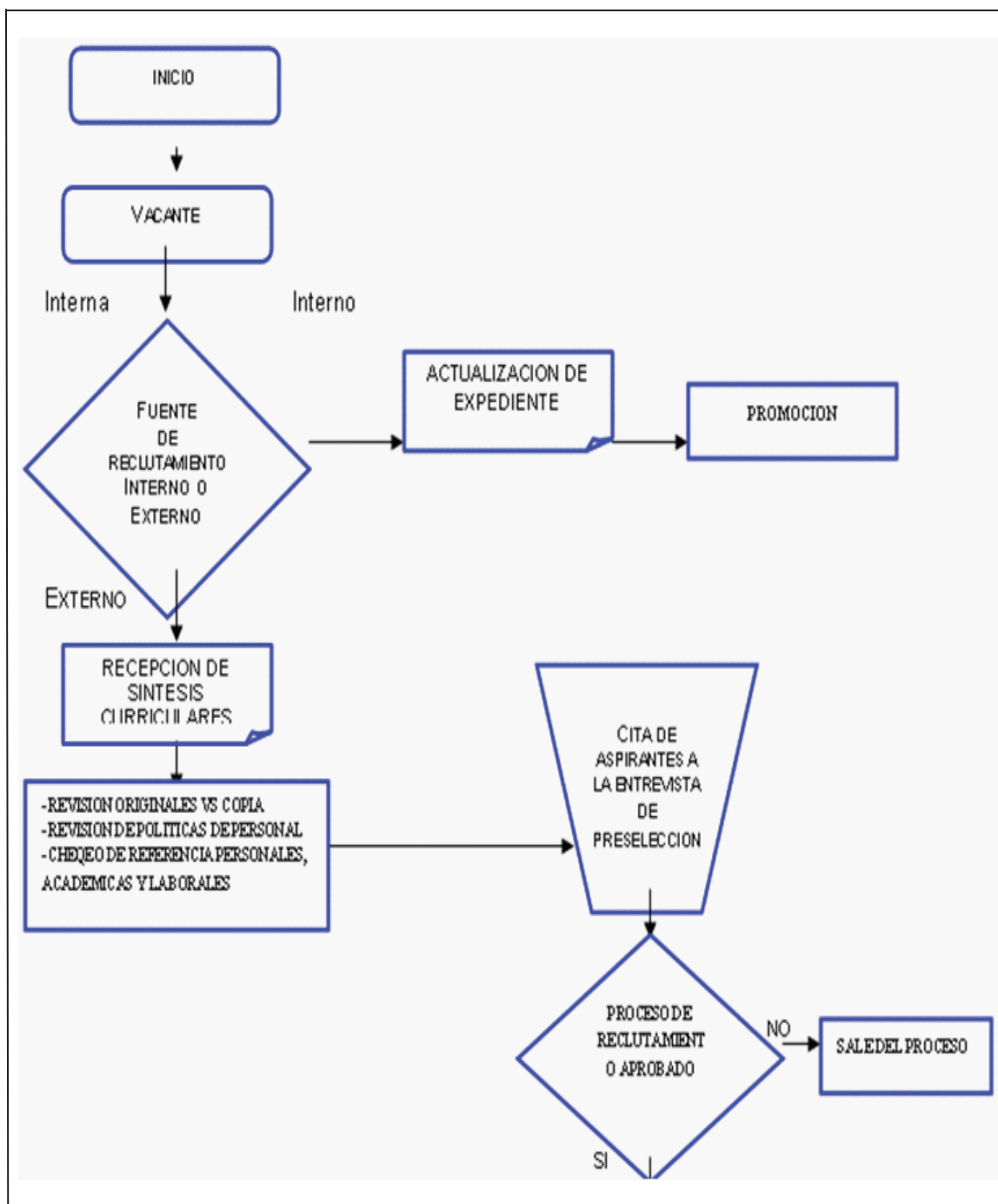
Fuentes basadas en la segmentación o clases de candidatos.

(Chiavenato, 2007, pág. 149)

2.2.5 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Según Chiavenatto el proceso de reclutamiento varia según la organización. El departamento en el que se presenta la vacante es quien toma la decisión de reclutar. Generalmente se lo hace por medio de una requisición de empleo o personal. Este documento debe ser llenado por la persona responsable de cubrir una vacante en su área. (Chiavenato, 2007, pág. 150)

Gráfico 2.1 Proceso de Reclutamiento



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos32/reclutamiento-personal/reclutamiento-personal.shtml>

Autora: Isabel Andrade Maldonado

2.2.6 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Por lo general se han establecido tres tipos de reclutamiento:

Reclutamiento Interno

Reclutamiento Externo

Reclutamiento Mixto

2.2.6.1 RECLUTAMIENTO INTERNO.

Al presentarse una vacante, la organización trata de cubrirla mediante la reubicación del personal ya sea promoviéndolos (movimiento vertical), transfiriéndolos (movimiento horizontal) o transfiriéndolos con promoción (movimiento diagonal).

Este reclutamiento interno puede implicar:

Transferencia de empleados o trabajadores.

Promoción de personal.

Transferencia con promoción de personal.

Programas de desarrollo de personal

Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno se basa en la coordinación e integración del departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la organización.

Se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas como:

Resultados en los exámenes de selección realizados al ingreso a la organización.

Resultados de las evaluaciones de desempeño.

Resultados de la participación en los programas de capacitación y entrenamiento.

(Chiavenato, 2007, pág. 151)

Análisis y descripción del puesto actual y el vacante, con el propósito de determinar las diferencias y los requisitos adicionales que deberá tener.

Planes de carrera o incluso planes de movilización para determinar la trayectoria adecuada hacia el lugar en donde deberá desempeñar sus funciones.

Condiciones de promoción (si está listo o no para ser promovido o ascendido).

2.2.6.2 VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO:

Es más económico: evita gastos publicitarios, contratación de empresas, atención de candidatos, gastos de integración, etcétera.

Es más rápido: ahorro de tiempo en relación al que se utilizaría en el reclutamiento externo, en cuanto al tiempo que duraría el que se publique el anuncio, en cuanto tardaría el postulante en llegar, la demora del propio proceso de ingreso, etcétera.

Presenta un índice mayor de validez y de seguridad, pues el postulante interno ya fue evaluado durante el período de desempeño de labores, por cuanto no necesita un período experimental, ni de integración e inducción en la empresa, además de no realizarse verificación de datos personales. El margen de error es pequeño.

Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, esto genera una gran motivación en los empleados, gracias a las oportunidades que se genera en la organización en cuanto a ascensos y promociones. Buscan por lo general su crecimiento personal y profesional.

Aprovecha las inversiones de la empresa en las capacitaciones del personal, que siempre tiene su utilidad cuando los empleados deben ocupar cargos más altos o complejos.

Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal, al presentarse la oportunidad de demostrar que pueden avanzar y crecer.

2.2.6.3 DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO:

Exige que los nuevos empleados tengan potencial de desarrollo, para poder ser removidos a un puesto superior. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento esperado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, ocasionando que se presente desinterés, desmotivación y generalmente esto genera la renuncia con el propósito de buscar otras oportunidades fuera de la misma.

Puede generar conflicto de intereses, pues existen empleados que no poseen capacidades de desarrollo que les permitan acceder hacia un nivel superior, en relación de otros que están por encima de los requerimientos y poseen un potencial de desarrollo que les permite acceder hacia puestos superiores. Creándose barreras u obstáculos entre ellos.

Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina: *principio de Peter*: a medida que el empleado demuestra competencia en su cargo, la organización lo promueve continuamente, hasta llegar a uno por mostrarse incompetente.

Cuando se realiza continuamente, guía a los empleados a restringirse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Es decir se ven enfocadas solamente en la cultura organizacional, sin visiones de crecimiento.

No se puede hacer en términos globales en toda la organización. Para no causar daños se deberá examinar si el personal interno cumple con todos los requerimientos especialmente en puestos de gran responsabilidad y que tengan condiciones para igualar a los postulantes externos

2.2.6.4 RECLUTAMIENTO EXTERNO.

Cuando se presenta una vacante la organización busca candidatos de afuera, utilizando técnicas de reclutamiento. Puede utilizarse varias técnicas de reclutamiento las cuales se nombra a continuación:

Archivos de postulantes (espontáneos o de 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, 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.

Agencias de colocación y empleo.

Reclutamiento en línea a través del internet.

Programas de capacitación (training).

Las técnicas de reclutamiento enunciadas anteriormente son utilizadas por las organizaciones para hacer conocer la existencia de una vacante a través de los diferentes sistemas de comunicación. Generalmente se pueden combinar para abaratar costos y ahorrar tiempo. (Chiavenato, 2007, pág. 159)

2.2.6.5 VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO:

Lleva “sangre nueva” y experiencia nueva a la organización. El ingreso de gente nueva a la organización enriquece a la misma, pues se generan ideas innovadoras, se enfoca positivamente los obstáculos que se presentan. El aporte es esencial en el desarrollo de la empresa.

Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, esencialmente cuando se trata de admitir personal de categoría igual o mayor a la que ya existe.

Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. Las empresas prefieren el reclutamiento externo, puesto que al reunir todos los requerimientos que el cargo amerita se evita la organización realizar gastos en cuanto a capacitación y desarrollo, obteniendo resultados de desempeño a corto plazo. Aun cuando los salarios que se deban pagar sean elevados.

2.2.6.6 DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO:

Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno. El tiempo que se invierte en este proceso no es poco, mientras más elevado es el nivel del puesto, más largo será el periodo que se requiera para la elección, utilización de técnicas adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (en la atracción y presentación de los postulantes, 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). La empresa deberá realizar el reclutamiento con anticipación a fin de que no se contrate a la persona inadecuada por la premura de tiempo.

Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos, especialmente en anuncios publicitarios ya sea en periódicos, honorarios en agencias de empleo o de colocación, personal que participa en la selección, material de oficina, etcétera.

En principio es menos seguro que el reclutamiento interno. a pesar del proceso de selección no se puede comprobar la veracidad de la información entregada por los postulantes es un riesgo que la empresa corre.

Cuándo se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto genera frustración en el personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control.

Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando no hay equilibrio en cuanto a la oferta y la demanda de recursos humanos.

2.2.6.7 RECLUTAMIENTO MIXTO.

En la práctica, las empresas no solamente hacen reclutamiento interno o externo. Ambos se complementan. Cuando la empresa recluta internamente a un empleado para ocupar una vacante de mayor nivel, el puesto anteriormente ocupado por este queda vacante por lo que deberá ser ocupado por otro empleado, generándose un puesto disponible que si no es cancelado deberá ser ocupado por un postulante externo a quien se le deberá ofrecer desafíos, oportunidades, con el riesgo que este pueda buscar otra empresa posteriormente que le ofrezca mejores condiciones.

En vista de las ventajas y desventajas que se presentan tanto en el reclutamiento interno como en el reclutamiento externo, las organizaciones en su mayor parte utilizan el reclutamiento mixto, es decir utilizan fuentes internas y fuentes externas de reclutamiento de recursos humanos.

El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, al no encontrar el personal idóneo internamente, recluta personal externo que reúna las condiciones para ocupar la vacante y viceversa.

Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que los resultados no sean los esperados. La organización da prioridad al personal interno y en caso de que no estén a la altura del puesto, se opta por el reclutamiento externo.

Reclutamiento externo e interno concomitantemente. Cuando la empresa esta preocupada por llenar una vacante existente ya sea por medio de imput (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos. Se logra el equilibrio, la empresa no está descapitalizado del recurso humano, además que crea un ambiente positivo de competencia profesional. (Chiavenato, 2007, pág. 163)

2.2.7 SELECCIÓN DE PERSONAL.

Según (Alles, Selección por Competencias, 2010, pág. 102) “Selección: es el proceso de “selección” o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos.”

(Chiaventao, 2007, pág. 169) ” Define a la selección como la búsqueda entre los candidatos reclutados a los más 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”.

La selección busca solucionar dos problemas principales:

Adecuación de la persona al trabajo:

Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

La selección parte de los datos y la información obtenida del análisis y las especificaciones de puestos.

2.2.8 SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE COMPARACIÓN.

Es un proceso de comparación entre dos variables:

Requisitos del puesto vacante. (Descripción y análisis de puestos)

Perfil de las características de los candidatos postulantes. (Aplicación de técnicas de selección).

Este proceso puede tomarse como un control de calidad.

2.2.9 SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE DECISIÓN.

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exigen el puesto y los ofrecidos por los postulantes. El departamento de selección no puede imponer al departamento solicitante que elija a cierto candidato, sino que por el contrario proporcionara una asesoría especializada, mediante la aplicación de técnicas de selección que les permitirá recomendar o asesorar sobre el candidato más adecuado para ocupar la vacante.

La decisión final la tomara el departamento solicitante.

Como proceso de decisión, la selección del recurso humano admite tres modelos de comportamiento:

Modelo de colocación	→	Un candidato para una vacante
Modelo de selección	→	Varios candidatos para una vacante
Modelo de clasificación	→	Varios candidatos para varias vacantes

Según el autor antes enunciado el modelo de clasificación es el más adecuado en relación al de selección y colocación, ya que involucra a todos los puestos que se encuentran vacantes y evita la duplicación de gastos, reduciendo los costos.

2.2.10 BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La base para la selección de personal es la información que se tenga sobre las características del puesto, así como también del perfil o especificaciones que debe reunir el postulante para ocupar un determinado cargo.

2.2.10.1 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO.

Esta información se puede obtener de cinco formas:

1) Descripción y análisis de puestos

Se presentan los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos de las especificaciones de puestos).

2) Aplicación de la técnica de los incidentes críticos

Se toma en cuenta las *habilidades* deseables es decir que es la parte favorable del desempeño y las indeseables que es la parte negativa o menos favorecida del desempeño.

Se basa esencialmente en el punto de vista del jefe directo.

3) Requisición de personal

Todo el esquema de selección se basa en los datos que se obtiene del formulario de requisición que se llena al momento de la postulación.

4) Análisis de puestos en el mercado

Se realiza un análisis en empresas similares puestos equivalentes para seleccionar al personal idóneo.

5) Idea a defender

En caso de que no sirva una de las alternativas anteriores, se tomara una hipótesis de trabajo, una idea aproximada del contenido y exigencias del puesto para quienes lo desempeñan.

La información que se receipta es plasmada en una ficha profesiográfica, en la cual se reflejara los atributos psicológicos y físicos que deberá poseer la persona que va a

desempeñar la vacante. Con esta ficha se podrá definir las técnicas de selección referentes al puesto.

2.2.11 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Según(Alles, 2010). La correcta gestión de los recursos humanos en las organizaciones le da una ventaja competitiva, pues el éxito de la misma está basado en la calidad y buena disposición del recurso humano.

La organización determina su fuerza competitiva mientras más integrado este el equipo de trabajo y sea así mismo aprovechada sus cualidades.

La gestión por competencias actualmente da una nueva visión en el estilo de dirección en donde el factor humano es primordial, en el que el equipo humano empezando por los directivos deberán poner al servicio de la misma sus cualidades profesionales.

Para que la gestión por competencias sea posible, es imprescindible que exista una dirección general complementada con una visión completa de la organización, que se tenga una gran visión para integrar correctamente los equipos de trabajo y su dirección hacia la consecución de objetivos planteados, tomando como iniciativa los retos y las oportunidades que se presenten.(Young, Gestión por Competencias)

2.2.11.1 LAS COMPETENCIAS

2.2.11.2 ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

Según (Werther, 2008, pág. 199) “Competencia: es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas que afectan la parte esencial del trabajo de uno (una función o una responsabilidad), vinculado con el desempeño en el puesto; que puede medirse de acuerdo con estándares bien aceptados y que puede mejorarse por la capacitación o el desarrollo”.

(Alles, 2008, pág. 20) “define a la Competencia como el conjunto de características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

Las competencias constituyen las características individuales que posee el trabajador para cumplir con su trabajo de forma eficiente y eficaz.

Existen dos tipos de competencias:

Las competencias diferenciadoras: determina la diferencia entre un trabajador cuya actuación es superior a uno que tenga un nivel de actuación media.

Las competencias esenciales: son aquellas competencias necesarias para lograr una actuación media o adecuada.

Todas las personas tienen atributos y conocimientos que pueden ser adquiridos o innatos, que diferencian sus competencias para realizar una actividad determinada.

Es de importancia definir las competencias esenciales para la organización a fin de identificar aquellas características de los trabajadores que resulten las más adecuadas para los cargos que la organización posee.

Debe existir un ajuste entre las competencias personales y las que se requiere para un puesto de trabajo.

Por el grado de especificación las competencias se dividen en:

Conocimientos específicos, comprende aquellos de carácter técnico, necesarios para realizar correctamente las actividades que se les encomiende.

Habilidades y actitudes, en este ámbito están las capacidades que son aquellas cualidades que garantizan el éxito de las tareas realizadas dentro de un puesto de trabajo.

Mediante el enfoque de competencias se puede lograr una gestión de la empresa más adecuada al activo humano, basándose en las características que tiene el personal interno y además aquellas que tiene un determinado puesto de trabajo para que su desarrollo sea el más eficaz.

Este resultado se puede lograr mediante la formación de equipos de trabajo, para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de manera positiva.

Para ello es necesario desarrollar el perfil de puestos basado en las competencias.

Este modelo deberá contener los siguientes pasos:

Definición del puesto.

Tareas y actividades principales

Formación y experiencia requerida para su desempeño

Competencias técnicas o conocimientos que se requiere para un adecuado desempeño.

Competencias en cuanto a capacidades y habilidades.

Definidos los puntos anteriores se identificarán las competencias en función de la estrategia que tenga cada organización.

2.2.11.3 COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS:

Saber:

Constituyen todos los conocimientos que tiene la persona y que se relacionan con el comportamiento implicado en la competencia. Son de carácter técnico (relacionados con la ejecución de tareas) y de carácter social (constituyen las relaciones interpersonales).

Saber Hacer: (conocimientos)

Conjunto de habilidades que facilitan poner en práctica los conocimientos que poseen las personal.

Saber Estar: (actitudes/ intereses)

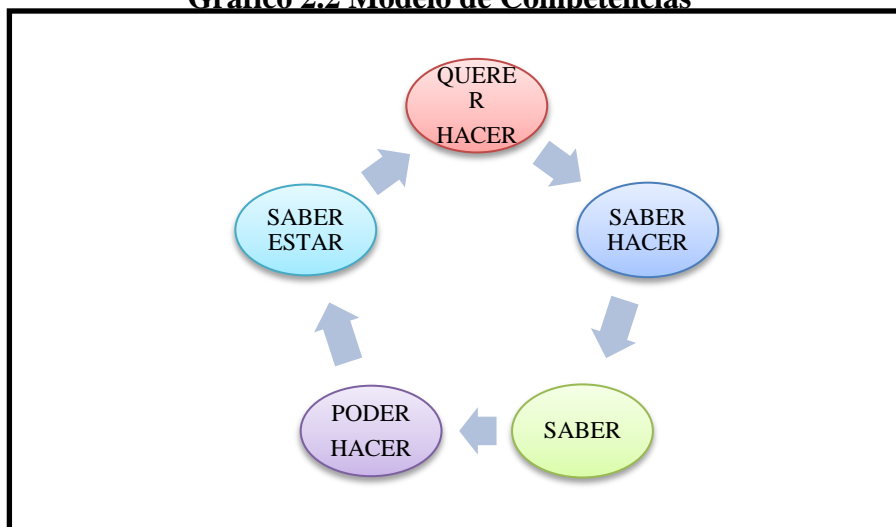
Son aquellas actitudes que poseen las personas para relacionarse con el entorno organizacional y / o social. Tienen que ver con culturas, normas, políticas, valores, creencias, etc.

Querer Hacer: (motivación)

Aspectos motivacionales que permiten a la persona que quiera o no realizar una tarea poniendo en práctica sus conocimientos.

Poder Hacer: (medios y recursos)

Se trata de la disposición de medios y recursos necesarios para que las personas puedan llevar a cabo los comportamientos que se incluyen en la competencia.

Gráfico 2.2 Modelo de Competencias

Fuente: <http://www.liderandokambios.com/wp-content/uploads/2013/05/METODOLOGIA->

Autora: Isabel Andrade Maldonado

2.2.12 TIPOS DE COMPETENCIAS

Según (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias, 2009) en su obra, hace alusión a la apreciación de Spencer y Spencer, en donde encontramos cinco tipos de competencias:

Motivación. Constituye el comportamiento de los empleados en cuanto a su situación anímica para realizar una actividad eficientemente. Es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de una persona.

Características. Se definen a los atributos físicos o condiciones y las respuestas sólidas que tienen las personas a una situación determinada.

Concepto propio o concepto de uno mismo. Son los valores, actitudes propias de cada individuo para que pueda desempeñarse eficientemente en cualquier actividad o ante una situación.

Conocimiento. Constituye los conocimientos que la persona tiene en relación a áreas específicas. Obtenidas mediante la interacción con el entorno, es el resultado de la experiencia adquirida y almacenada en su mente, es única para cada individuo.

Habilidades. Supone una aptitud de la persona, que le permitirá ejecutar una tarea o actividad específica, se relaciona con la capacidad.

Las competencias de conocimiento y habilidad son detectadas con facilidad y pueden ser desarrolladas en base a la capacitación, a diferencia de las competencias de uno mismo, motivaciones y características que son difícilmente de ser identificadas pues se encuentran dentro de la personalidad de cada persona.

2.2.13 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS:

Las competencias se clasifican en:

- 1. Competencias cardinales o generales:** La cantidad de estas Competencias son de acuerdo a las necesidades de la empresa, pueden ser hasta seis, y se refieren a los comportamientos que tienen que cumplir las personas que ingresen o trabajen en la entidad. Adicionalmente estas competencias tienen que mantener relación con la misión, principios y valores que haya definido la empresa.

2. **Competencias específicas:** Las competencias específicas son levantadas de acuerdo al cargo y las funciones que tenga que realizar el empleado, comportamientos con que la persona deberá contar o desarrollar para el buen desempeño de las funciones y de acuerdo a las metas esperadas en cada cargo.

La cantidad depende de igual manera de la necesidad de la Empresa. (Alles, Diccionario de Competencias- Gestión por competencias, 2007)

2.2.14 OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS

El objetivo primordial de este enfoque de gestión por competencias permite establecer un nuevo estilo de dirección dentro de la organización para la gestión de los recursos humanos de una forma eficaz.

2.2.15 CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS

La organización define su modelo por competencias y sus características que deben tener generalmente se clasifican como:

Adecuadas al negocio: se debe identificar las competencias que tengan que ver directamente con el éxito de la organización, ya sea positiva o negativamente.

Su objetivo es mejorar el desempeño lo que incide en conocer las características que definen a cada persona que interviene en la empresa.

Adecuadas a la realidad actual y futura: es necesario determinar la situación, las necesidades y las deficiencias que posiblemente se presenten a futuro y diseñar un plan de desarrollo o evolución de la organización.

Operativas, codificables y manejables: resulta imprescindible que cada competencia cuente con una escala de medición clara y sencilla. Es decir que la información que se obtenga debe dar la posibilidad de ser medida y clasificada.

Exhaustiva: se debe tener en cuenta todos los aspectos de las personas y de la organización.

Terminología y evaluación: el lenguaje y conceptos que se utilicen deben ser estándar con el propósito de que todos conozcan lo que se espera de ellos y además del sistema que se va a emplear para evaluarlas. De fácil identificación: se deberá determinar el nivel o grado de la competencia de manera fácil, eso quiere decir que se deberá realizar un estudio profundo cada vez que se requiera obtener información.(Young, Gestión por competencias)

2.2.16 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

2.2.16.1 ¿QUÉ ES UN DICCIONARIO DE COMPETENCIAS?

Un Diccionario de Competencias es una selección de competencias, es decir es un documento en el cual se plasma y explican ordenadamente las aptitudes y comportamientos de una persona para realizar o intervenir en un determinado asunto.

El Diccionario de Competencias será desarrollado de acuerdo a las necesidades de la empresa y las funciones que se realicen en cada uno de los cargos.

Para poder realizar un Diccionario de Competencias, se deberá levantar las competencias para toda la organización, para esto se deberá tener la información de la misión, visión y principios de la entidad.

2.2.17 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Las técnicas de selección se clasifican en cinco grupos:

2.2.17.1 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Entrevista.- Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por una parte el entrevistador o entrevistadores y, por otro, el entrevistado o entrevistados.

Es la técnica más utilizada en las empresas, a pesar de ser la más imprecisa y subjetiva, es la que mayor incidencia tiene en la decisión final.

La entrevista es el método más utilizado en la selección de personal.

Previa a la entrevista se debe:

Capacitar a los entrevistadores

Construir el proceso de la entrevista

2.2.17.2 ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

1. Preparación de la entrevista

La entrevista no debe ser improvisada ni apresurada, se necesita preparar o planear con antelación para determinar los siguientes aspectos:

Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.

El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.

Lectura preliminar del currículum vitae de quien va a ser entrevistado.

La mayor información referente al candidato a ser entrevistado.

La mayor información sobre el puesto vacante y de las características que exige el mismo.

De esta manera el entrevistador estará preparado para verificar la información que tiene acerca del entrevistado y además le permitirá verificar y comparar la misma.

2. Ambiente

Es de vital importancia la preparación del lugar en donde se desarrollara la entrevista para no causar interferencia en el proceso.

El ambiente referido se debe enfocar desde dos puntos de vista:

Físico: deberá ser un lugar adecuado en donde no se reciba interrupciones y se pueda desarrollar de la forma esperada.

Psicológico: el clima de la entrevista deberá ser de lo más agradable posible.

3. Desarrollo de la entrevista

Es la etapa fundamental del proceso de selección, en el cual se intercambia información entre el entrevistador y el entrevistado. En este proceso se realiza una serie de preguntas por parte del entrevistador, las mismas que generan respuestas y continua generando preguntas que le permitirá obtener la información que requiere sobre el candidato, a su vez el candidato o entrevistado recibe detalles de las oportunidades que existen y sobre la organización, la misma que transmitirá una imagen positiva o negativa sobre ella.

En este proceso están íntimamente ligados la parte material y formal.

Contenido de la entrevista: es la entrevista en sí, aquí se analiza toda la información que el entrevistado ha presentado en su hoja de vida.

Comportamiento del candidato: aquí se puede tener una imagen del candidato independientemente de sus características profesionales.

4. Cierre de la entrevista

La entrevista se inicia y fluye libremente. Al cierre de la misma se debe hacer de una manera sutil, se deberá dar una señal de la culminación y a su vez información sobre acciones futuras.

5. Evaluación del candidato

Después de concluida la entrevista el entrevistador deberá evaluar toda la información obtenida, deberá comparar con los otros entrevistados y tomará la decisión adecuada sobre la contratación del candidato idóneo para ocupar la vacante.

6. Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades

Las pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades sirven como instrumentos de evaluación profesional, así como también los conocimientos y capacidades de los postulantes a una vacante dentro de la organización.

La variedad de pruebas o exámenes hace necesario clasificarlas de la siguiente manera:

Clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas

Orales

Escritas

Realización

Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos

Pruebas generales

Pruebas específicas

Clasificación de pruebas de acuerdo con la forma en que se elaboran éstas

Pruebas tradicionales

Pruebas objetivas

Pruebas mixtas(Alles, 2010, pág. 173/182)

7. Test psicológicos

Según (Alles, Selección por Competencias, 2010, pág. 185) constituyen un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc.

8. Test de personalidad

Son utilizados para analizar los rasgos de personalidad de los candidatos, determinados por el carácter o por el temperamento.

9. Técnicas de simulación

Son técnicas de grupo, la principal técnica de simulación es el psicodrama, en el que se pone acción los papeles que le son más característicos.

2.2.18 PROCESO DE SELECCIÓN

Entre las principales alternativas para el proceso de selección podemos identificar las siguientes:

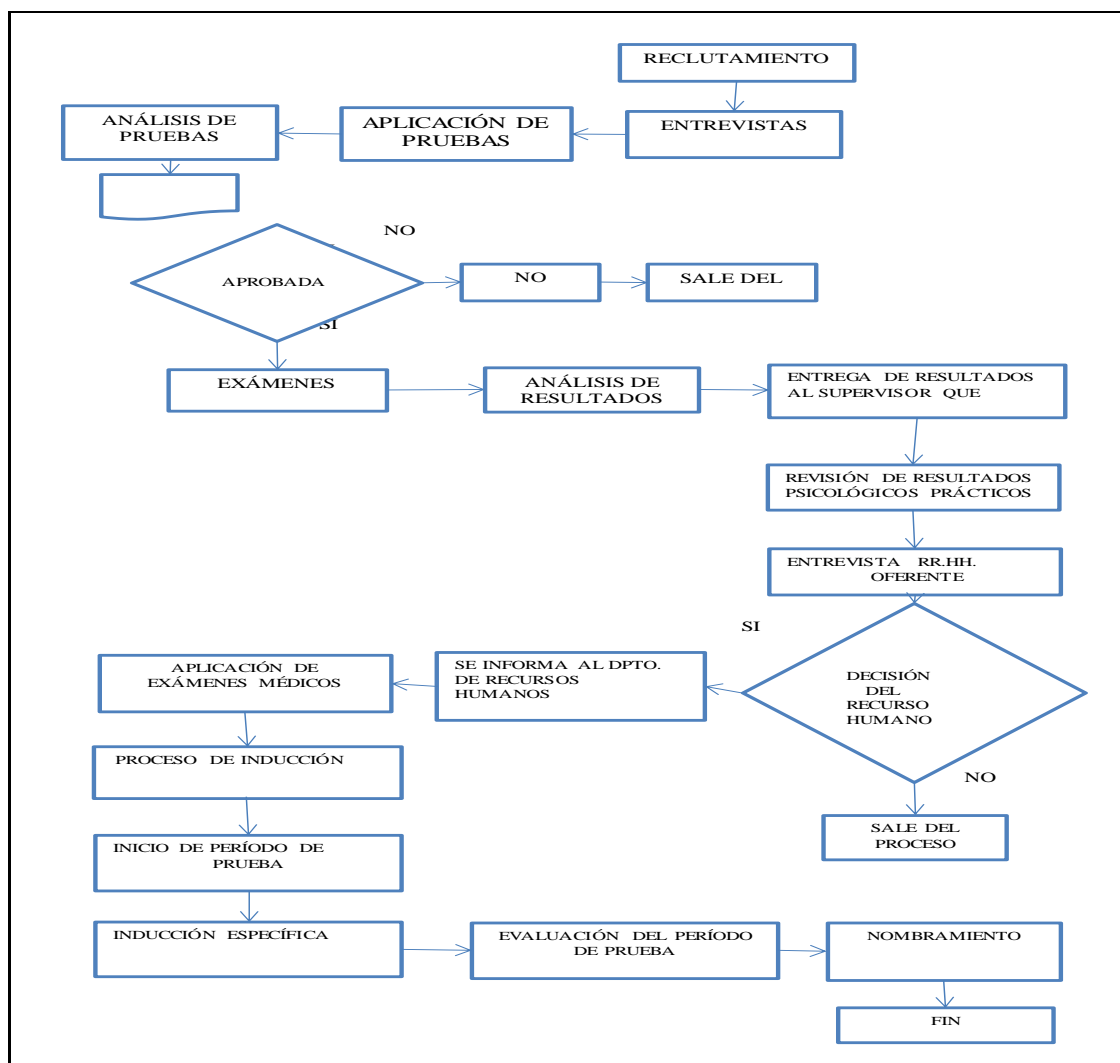
Selección con un único acto para decidir: cuando se usa una sola técnica de selección puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos, es lo más simple de selección de personal.

Selección secuencial de dos actos de decisión: se utiliza cuando la información que se obtuvo anteriormente no es suficiente para tomar la decisión de contratar al candidato, esta permitirá continuar con el proceso mediante la utilización de otra técnica de selección que le permitirá evaluar al candidato.

Selección secuencial de tres actos de decisión: es una decisión que se toma en base a la aplicación de tres técnicas de selección.

Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión: se emplea un mayor número de técnicas de selección, permitirá la reducción de costos de la obtención de la información. (Chiavenato, 2010, pág. 189)

Gráfico 2.3 Proceso de Selección



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos32/reclutamiento-personal/reclutamiento-personal.shtml>

Autora: Isabel Andrade Maldonado

2.2.19 EVALUACIÓN Y CONTROL DE LOS RESULTADOS

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz, es decir se debe hacer bien las cosas.

Saber entrevistar bien

Aplicar test de conocimientos que permitan obtener una información acercada a la realidad.

El proceso de selección debe ser rápido y ágil.

Los costos operativos deben ser mínimo, etc. (Chiavenato, 2007, pág. 190)

2.2.20 SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

2.2.20.1 ¿CÓMO APLICAR COMPETENCIAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN?

Se definen las competencias cardinales y específicas, cada organización tiene sus propias competencias, pueden presentar diferencias entre áreas y puestos.

Se debe definir el perfil por competencias tomando en cuenta lo siguiente:

Descripción del puesto

Análisis de las áreas de resultados

Análisis de las situaciones críticas para el éxito del puesto de trabajo

Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto

Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo

Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz en el puesto de trabajo.(Alles, 2010, pág. 141/144)

Definición del perfil motivacional idóneo para el puesto de trabajo.

Realizar entrevistas por competencias

Dependiendo del caso se pueden realizar entrevistas de incidentes críticos (BEI) y assessment center (ACM).

Se debe realizar preguntas para detectar competencias, se debe detectar conocimientos, habilidades que realmente tienen.

Para interpretar las respuestas se debe tener el “Diccionario de comportamientos” de la organización.

Mediante la observación de comportamientos se debe evaluar si tiene o no el grado que se requiere de competencias.(Alles, 2010, pág. 270/271)

2.2.21 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

2.2.21.1 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Según (Chiavenato, 2007, pág. 222)“describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué”.

Es una descripción de las actividades y responsabilidades que implica cada puesto de trabajo dentro de la organización.

Un formato de la descripción de puestos debe contener:

Título del puesto

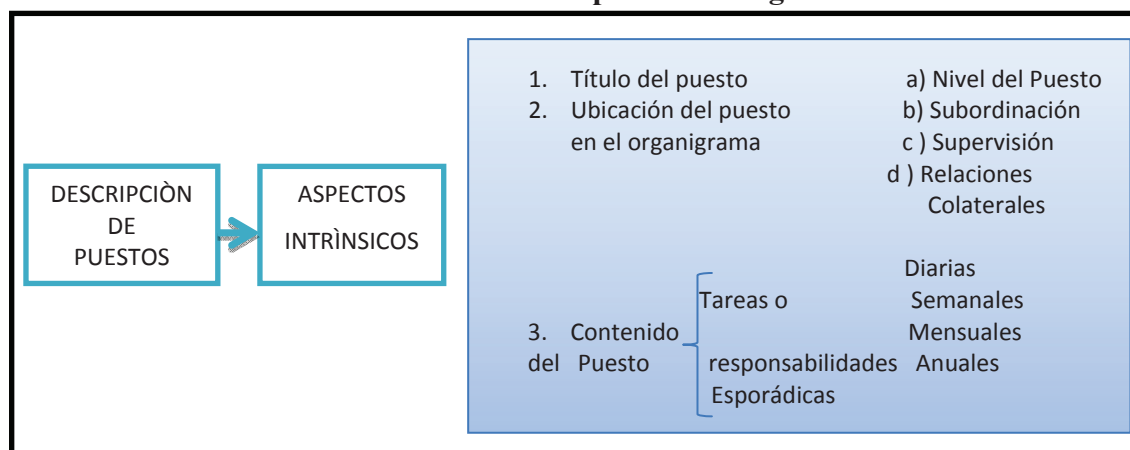
Resumen del puesto

Relaciones
Calificaciones
Responsabilidades

Es decir que la descripción de puestos relaciona brevemente las tareas y responsabilidades del cargo.

Se ocupa de los aspectos intrínsecos del puesto (contenido)-una vez realizada la descripción del puesto vienen el análisis, es decir que se aborda los aspectos intrínsecos del puesto. (Requisitos).

Gráfico 2.4 Descripción de Cargos



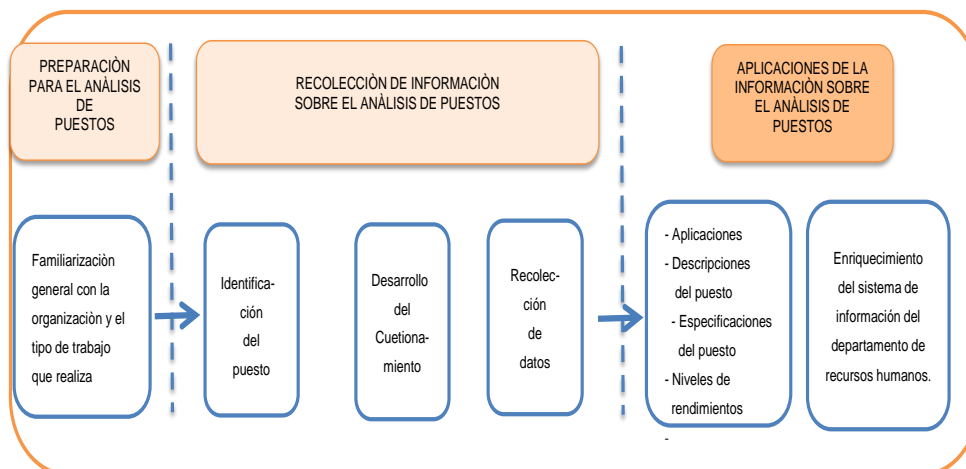
Fuente: Chiavenato Idalberto. Administración de RRHH. México. Edit. McGraw-Hill. Año 2007. Pág. 228.

Autora: Isabel Andrade Maldonado

2.2.21.2 ANÁLISIS DE CARGOS

Analizar un puesto implica todo lo que el postulante al cargo debe tener en cuanto a conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñar ese puesto de manera eficiente. El análisis se lo hace a partir de la descripción de puestos.

Gráfico 2.5 Análisis de Cargos



Fuente: <http:// analisisdecargo.blogspot.com/>

Autora: Isabel Andrade Maldonado

2.2.22 ETAPAS DEL PROCESO DEL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS

Examinar la estructura de la organización y de cada puesto.

Definir toda la información que se requiere para el análisis de puestos.

Escoger los puestos a analizar.

Reunir los datos necesarios para el análisis de puestos.

Preparar las descripciones de los puestos

Preparar las especificaciones de los puestos

La información obtenida de los pasos antes mencionados es para:

Planificación de los RH

Diseño de puestos

Reclutamiento y Selección

Entrenamiento

Evaluación del desempeño

Remuneración y Beneficios

Evaluación de los resultados

Se debe tomar en cuenta que la organización no es un ente inmóvil, por el contrario los constantes cambios implica el análisis periódico de los puestos. (Chiavenato, 2007, pág. 222/227)

2.2.23 LA INDUCCIÓN

La inducción es un proceso mediante el cual se va a familiarizar al nuevo empleado con la organización, el puesto donde va a ejercer sus funciones, las tareas que va a realizar y las responsabilidades que representan las mismas.

Generalmente se lo realiza cuando el trabajador ingresa a la empresa. El tiempo que se invierte en este proceso es de fundamental importancia en el desenvolvimiento que a futuro tenga el nuevo empleado.

Se recurren a diversos sistemas para que se obtenga el resultado esperado, se puede mencionar:

Una carpeta de tipo explicativo

Un curso

Un video

Un CD

A través del internet corporativo

En la inducción se debe realizar con todos los colaboradores de la empresa, esta inducción consta de dos partes:

Inducción a la organización

Inducción al puesto de trabajo

Inducción a la organización: consiste en poner en conocimiento del nuevo empleado todo lo referente a la organización, su historia, su estructura, la comercialización, sus políticas, las prestaciones y beneficios, etc.

Inducción al puesto de trabajo: en el que se pondrá en conocimiento las tareas que va a realizar, y las responsabilidades que implican la ejecución de las mismas.

Se explicara al empleado que es lo que espera la organización de él. Deberá familiarizarse con los métodos y procedimientos de trabajo. (Alles, Selección Por Competencias, 2010, pág. 353/354)

Gráfico 2.6 Manual de Inducción

- Bienvenida
- Breve historia de la Cooperativa de Construcciones “Eloy Alfaro”
- Estructura organizacional
- Reglamento Interno
- Políticas de la empresa
- Deberes y derechos del nuevo integrante
- Recorrido dentro de la Cooperativa
- Presentación del jefe inmediato y compañeros

Autora: Isabel Andrade Maldonado

2.3 MARCO CONCEPTUAL

CAMBIO: Se descubren y asimilan nuevas ideas, valores, actitudes, etc.

OBSERVACIÓN: Permite registrar el comportamiento de las personas durante la realización de su trabajo.

EXPERIENCIA: vivencias experimentadas durante toda la vida que permite asimilar los cambios que se presenten de una manera lógica y equilibrada.

COMPORTAMIENTO: Manera de proceder de las personas en relación con su entorno.

HABILIDADES: Capacidades que posee el individuo para realizar una actividad física o mental.

MOTIVACIÓN: Intereses que una persona desea y que lleva o dirige comportamientos hacia determinadas metas.

CONOCIMIENTOS: Información que se tiene sobre áreas específicas.

ENTREVISTA: Consiste en mantener un diálogo cuyo propósito definido es el de obtener información sobre las competencias del entrevistado.

APTITUD: Capacidad que posee un individuo para realizar cualquier actividad.

JERARQUÍA: Es el criterio que permite establecer un orden de superioridad entre las personas. (URL: www.es.Wiki pedía)

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Tipo de la investigación.

Para la implementación y propuesta de diseño de un sistema de reclutamiento y selección de personal por competencias de la Cooperativa de Construcciones “Eloy Alfaro” se realizó una investigación de tipo descriptiva- inductiva-deductiva- campo, puesto que son las que más se ajustan al objetivo que tiene esta investigación.

Descriptiva: porque se hace una descripción de los procesos que se realizaban para el reclutamiento, selección y contratación del personal de la Cooperativa de vivienda “Eloy Alfaro”, lo cual determinara las dificultades encontradas durante ese tiempo en el cual se realizó un manejo del Talento Humano empírico y de esa manera se podrá determinar las acciones a seguir.

Inductiva: porque se recurrió a la observación del proceso específicamente de reclutamiento y selección de personal para determinar problemas y posibles soluciones.

Deductivo: se tomó los datos obtenidos mediante la observación realizada anteriormente y se consideró como valederos, deduciendo por medio de un razonamiento lógico, diversas suposiciones. se realizó el análisis de lo observado y se procedió a identificar el problema de la Cooperativa de Construcciones “Eloy Alfaro” para determinar las funciones específicas de todo el personal de acuerdo a sus competencias.

De Campo: porque se manejó la información obtenida directamente de la Cooperativa de Construcciones “Eloy Alfaro”.

3.2 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se aplicara ciertos tipos de investigación que permitirán obtener resultados claros y precisos, basada en la relación de los individuos, de esta manera se podrá paso a paso el logro del objetivo propuesto.

Para El diseño de un sistema de reclutamiento y selección de personal por competencias para la Cooperativa de vivienda Eloy Alfaro se utilizara los siguientes métodos:

Método Descriptivo: porque se hará una descripción de los procesos que se realizaban para el reclutamiento, selección y contratación del personal de la Cooperativa de vivienda “Eloy Alfaro”, lo cual determinara las dificultades encontradas durante ese tiempo en el cual se realizo un manejo del Talento Humano empírico y de esa manera se podrá determinar las acciones a seguir.

Método Inductivo: se determinara mediante la observación de fenómenos particulares para extraer conclusiones de carácter universal desde la acumulación de datos particulares. Se pone de manifiesto que esta observación se la hará en la Cooperativa de vivienda “Eloy Alfaro” específicamente se basara en el proceso de reclutamiento y selección del personal para determinar el problema y proponer soluciones concretas.

Método deductivo: se tomara los datos obtenidos mediante la observación realizada anteriormente y que se los considerará como valederos, para deducir por medio de un razonamiento lógico, diversas suposiciones. se realizará el análisis de lo observado y se procederá a identificar el problema de la Cooperativa de vivienda “Eloy Alfaro” para determinar las funciones específicas de todo el personal de acuerdo a sus competencias.

3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Como primer paso se realizó la observación de las formas de reclutamiento y selección del personal, para determinar los problemas que se presentan e implementar correctivos.

Se realizó una encuesta al personal que trabaja en la Cooperativa, con el propósito de obtener información sobre su grado de satisfacción, así como también la aceptación o rechazo del proceso por el cual fueron incorporados a la organización, esta encuesta tiene preguntas abiertas y cerradas que permitieron obtener respuestas veraces y confiables por parte de los empleados.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Por ser la población pequeña, para esta investigación se trabajó con el 100% de los trabajadores de la Cooperativa de Construcciones Eloy Alfaro (12 empleados) entre directivos y personal que conforman las diferentes áreas. El personal operativo es contratado ocasionalmente mientras se ejecutan las obras.

3.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Por ser la información de carácter descriptiva se realizó un tratamiento estadístico para el análisis de datos.

La información obtenida será presentada luego de su codificación y tabulación en tablas, gráficos estadísticos con su interpretación.

Se realizará un informe detallado de la información obtenida dentro de la Cooperativa de Construcciones “Eloy Alfaro”.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ENCUESTA

Esta encuesta tiene como objetivo conocer la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal. Permitirá obtener datos válidos para que la empresa pueda tomar decisiones e implementar procesos de reclutamiento y selección de personal.

4.1.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Esta encuesta es para determinar si existe un proceso en el reclutamiento y selección de personal en la empresa. Conteste las preguntas con objetividad su información será de mucha ayuda para esta investigación.

4.1.2 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE CONSTRUCCIONES “ELOY ALFARO”.

(ANEXO 1)

4.2 TABULACIÓN, GRAFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

1.- ¿Conoce Usted. Si existe un Manual de Funciones por Competencias en la empresa?

Tabla 4.1 ¿Existe Manual de Funciones?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	12	100%
TOTAL	12	100%

Fuente: Cooperativa de Construcciones "Eloy Alfaro"

Elaborado por: Isabel Andrade Maldonado

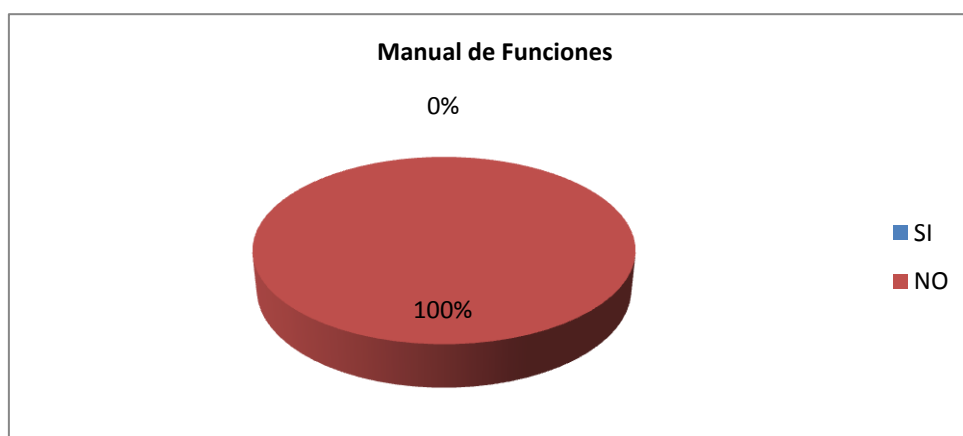


Gráfico 4.1 ¿Existe Manual de Funciones?

Fuente: Cooperativa de Construcciones "Eloy Alfaro"

Elaborado por: Isabel Andrade Maldonado

Análisis e Interpretación.- Como se observa en el cuadro la totalidad de empleados manifiesta que no existe un Manual de Funciones por Competencias, por tanto esta investigación es totalmente necesaria.

2.- ¿Le asignaron las funciones en razón del perfil del puesto?

Tabla 4.2 Conocimiento de la funciones en razón del perfil del puesto

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	17%
NO	10	83%
TOTAL	12	100%

Fuente: Cooperativa de Construcciones "Eloy Alf

Elaborado por: Isabel Andrade Maldonado

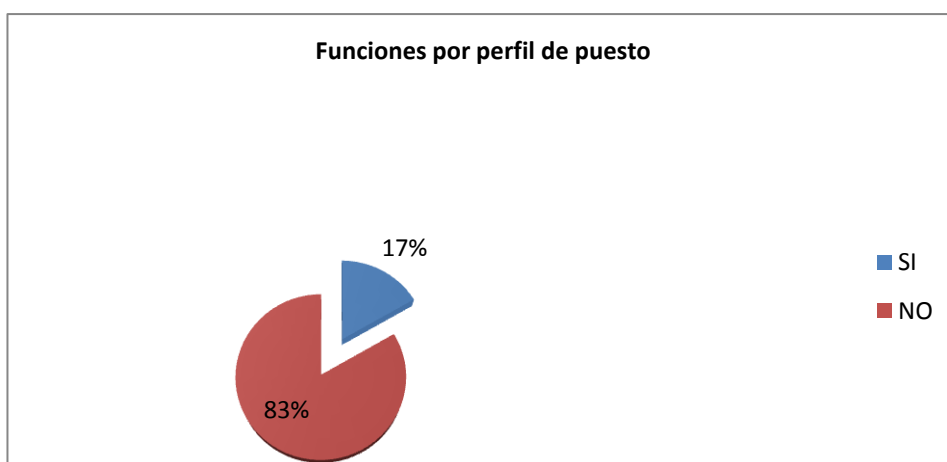


Gráfico 4.2 Conocimiento de las funciones en razón del perfil de puestos

Fuente: Cooperativa de Construcciones "Eloy Alfaro"

Elaborado por: Isabel Andrade Maldonado

Análisis e Interpretación.- En este gráfico se evidencia el desconocimiento de funciones al puesto para el cual fueron reclutados, solamente a una mínima parte le fueron asignadas las funciones de acuerdo al perfil del puesto, por lo que se hace necesaria la creación de un Manual de Funciones.

3.- ¿Conoce Usted. Si la empresa cuenta con políticas y estrategias para el reclutamiento y selección de personal?

Tabla 4.3 Políticas y estrategias para el reclutamiento y selección

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	12	100%
TOTAL	12	100%

Fuente: Cooperativa de Construcciones "Eloy Alfaro"

Elaborado por: Isabel Andrade Maldonado



Gráfico 4.3 Políticas y estrategias para el reclutamiento y selección

Fuente: Cooperativa de Construcciones "Eloy Alfaro"

Elaborado por: Isabel Andrade Maldonado

Análisis e Interpretación.- De acuerdo a la pregunta se determina que la totalidad de trabajadores no conoce la existencia de políticas y estrategias de reclutamiento y selección de personal.

4.- ¿Para ser reclutado en su puesto de trabajo porque medios se enteró de la vacante?

Tabla 4.4 Medios de difusión de la vacante

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Prensa	0	0%
Internet	0	0%
Referencia interna	12	100%
Otros	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Cooperativa de Construcciones "Eloy Alfaro"

Elaborado por: Isabel Andrade Maldonado

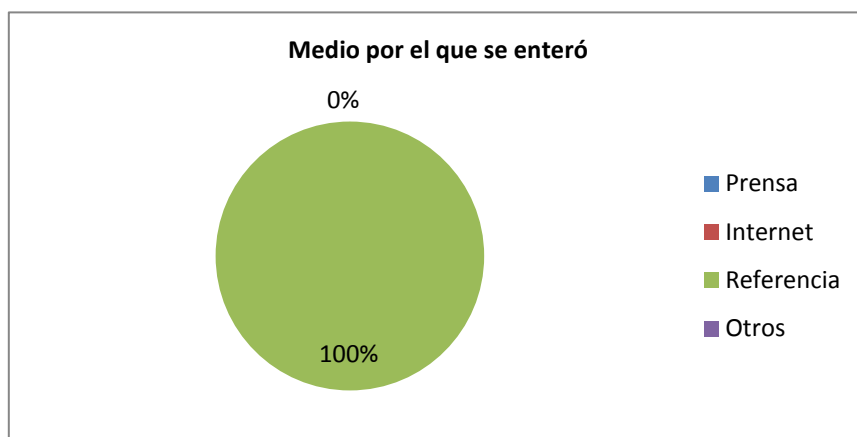


Gráfico 4.4 Medios de difusión de la vacante

Fuente: Cooperativa de Construcciones "Eloy Alfaro"

Elaborado por: Isabel Andrade Maldonado

Análisis e Interpretación.- En este cuadro se llega a determinar que la totalidad de trabajadores fueron reclutados por referencias internas, lo que se entiende que no existe un proceso para reclutamiento y selección de personal en la Cooperativa.

5.- ¿En la empresa dan preferencia al reclutamiento interno o externo?

Tabla 4.5 Sistema de reclutamiento y selección

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Interno	12	100%
Externo	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Cooperativa de Construcciones "Eloy Alfaro"

Elaborado por: Isabel Andrade Maldonado

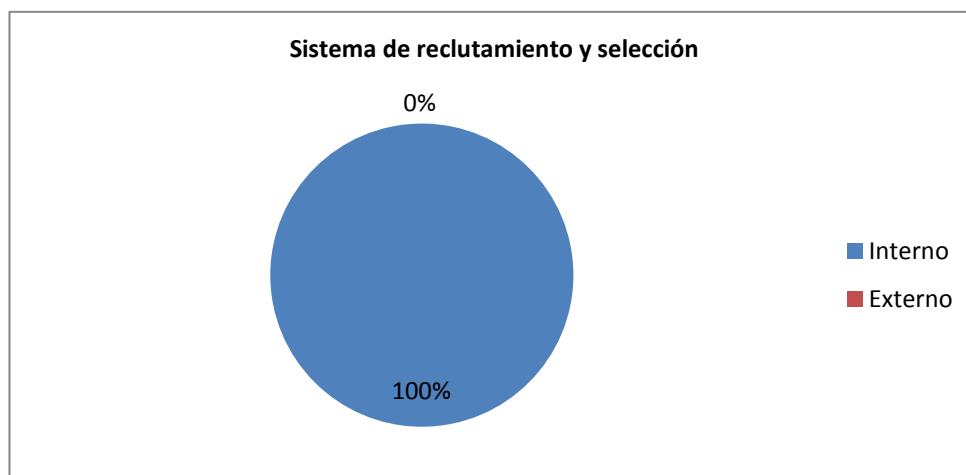


Gráfico 4.5 Sistema de reclutamiento y selección

Fuente: Cooperativa de Construcciones "Eloy Alfaro"

Elaborado por: Isabel Andrade Maldonado

Análisis e Interpretación.- En el cuadro se puede observar claramente que la empresa contrata al personal a través del reclutamiento interno, no se da oportunidad al reclutamiento externo que en algunos cargos sería de valioso aporte, gente nueva con nuevas ideas y conocimientos.

6.- Para la selección en su puesto de trabajo se consideraron pruebas de:

Tabla 4.6 Pruebas de ingreso

OPCIONES	Frecuencia	PORCENTAJE
C. Generales	0	0%
C. Específicos	0	0%
P. Sicológicas	0	0%
Ex Médicos	0	0%
Ninguna	12	100%
TOTAL	12	100%

Fuente: Cooperativa de Construcciones "Eloy Alfaro"

Elaborado por: Isabel Andrade Maldonado

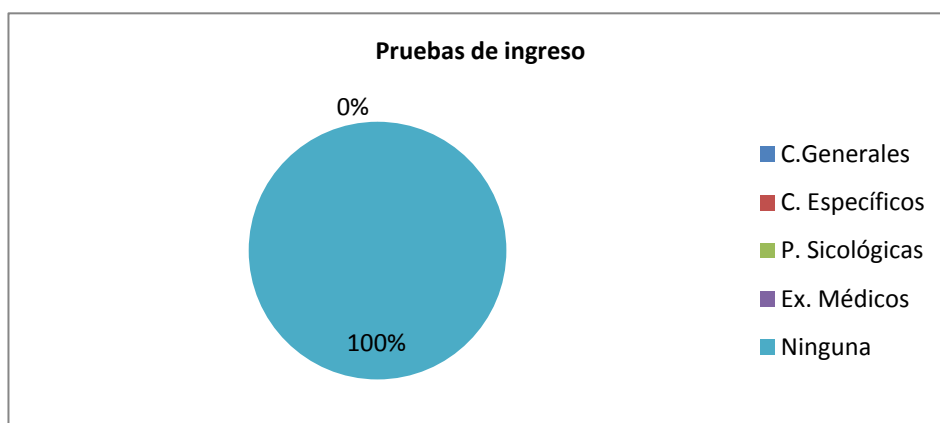


Gráfico 4.6 Pruebas de ingreso

Fuente: Cooperativa de Construcciones "Eloy Alfaro"

Elaborado por: Isabel Andrade Maldonado

Análisis e Interpretación.- En el cuadro se observa que no se realizó pruebas para reclutamiento y selección, se puede deducir que no existen procesos.

7.- ¿Cuándo fue seleccionado le entregaron la solicitud de empleo?

Tabla 4.7 Solicitud de empleo

OPCIONES	Frecuencia	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	12	100%
TOTAL	12	100%

Fuente: Cooperativa de Construcciones "Eloy Alfaro"

Elaborado por: Isabel Andrade Maldonado

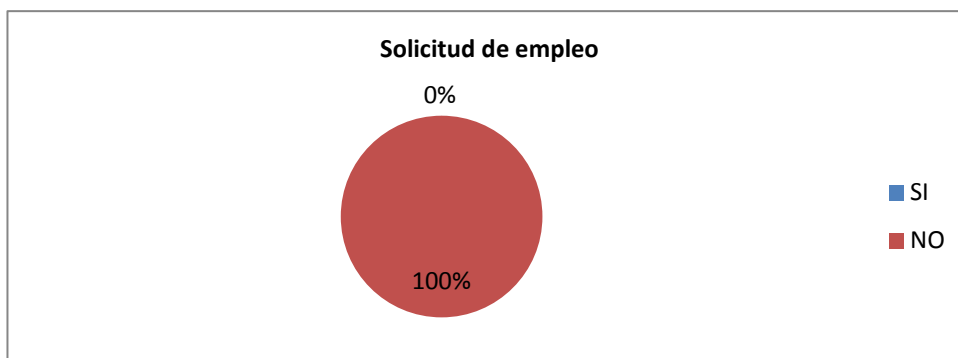


Gráfico 4.7 Solicitud de empleo

Fuente: Cooperativa de Construcciones "Eloy Alfaro"

Elaborado por: Isabel Andrade Maldonado

Análisis e Interpretación.- De acuerdo a la pregunta se determina que el momento del reclutamiento y selección no se llenó una solicitud de empleo. Por lo tanto se debería tomar en cuenta para posibles contrataciones.

8.- ¿Conoce Usted. Si los documentos presentados con su Hoja de Vida fueron verificados?

Tabla 4.8 Verificación de documentos

OPCIONES	Frecuencia	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	12	100%
TOTAL	12	100%

Fuente: Cooperativa de Construcciones "Eloy Alfaro"

Elaborado por: Isabel Andrade Maldonado

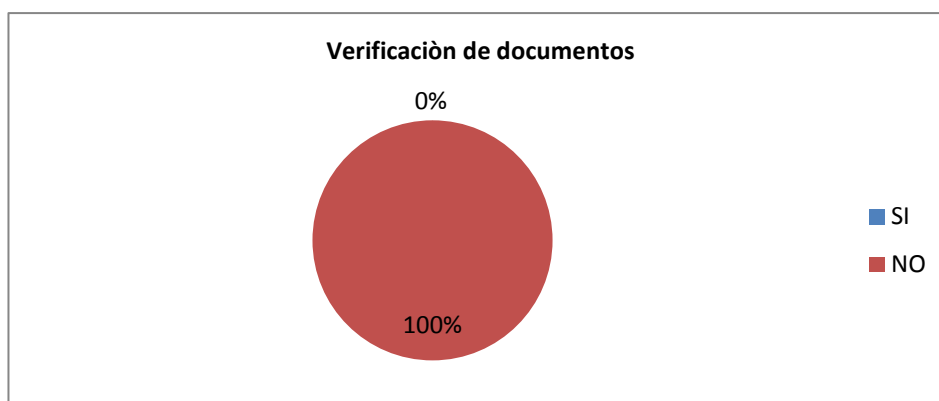


Gráfico 4.8 Verificación de documentos

Fuente: Cooperativa de Construcciones "Eloy Alfaro"

Elaborado por: Isabel Andrade Maldonado

Análisis e Interpretación.- En el cuadro se observa que la totalidad de los trabajadores coinciden en que no se verificó documentos el momento del reclutamiento y selección, al ingresar por referencias internas se asume que es suficiente y no se requiere realizar verificaciones.

9.- ¿La empresa cuenta con un Manual de Inducción?

Tabla 4.9 Manual de inducción

OPCIONES	Frecuencia	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	12	100%
TOTAL	12	100%

Fuente: Cooperativa de Construcciones "Eloy Alfaro"

Elaborado por: Isabel Andrade Maldonado

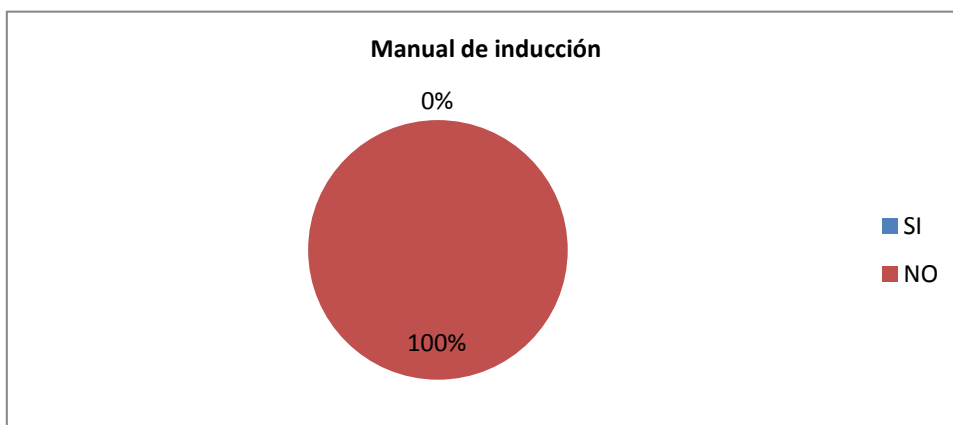


Gráfico 4.9 Manual de inducción

Fuente: Cooperativa de Construcciones "Eloy Alfaro"

Elaborado por: Isabel Andrade Maldonado

Análisis e Interpretación.- De acuerdo a la pregunta se llega a determinar que todos los trabajadores no conocen la existencia de un manual de inducción, por tanto se considera necesario crear este Manual de Inducción que permita informar sobre las condiciones de la empresa y su permanencia en la misma.

CAPÍTULO V

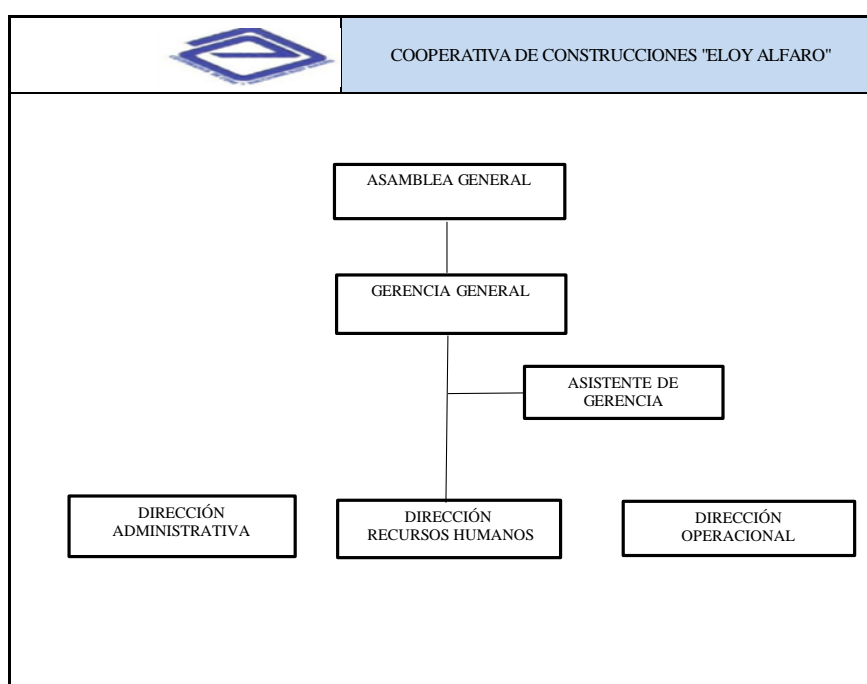
5. DISEÑO DE LA PROPUESTA

5.1 PROPUESTA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA

Según el análisis realizado se pudo determinar que la Cooperativa de Construcciones “Eloy Alfaro” no cuenta con un organigrama estructural, Funcional y Posicional que este acorde con la realidad y a la actividad que realiza.

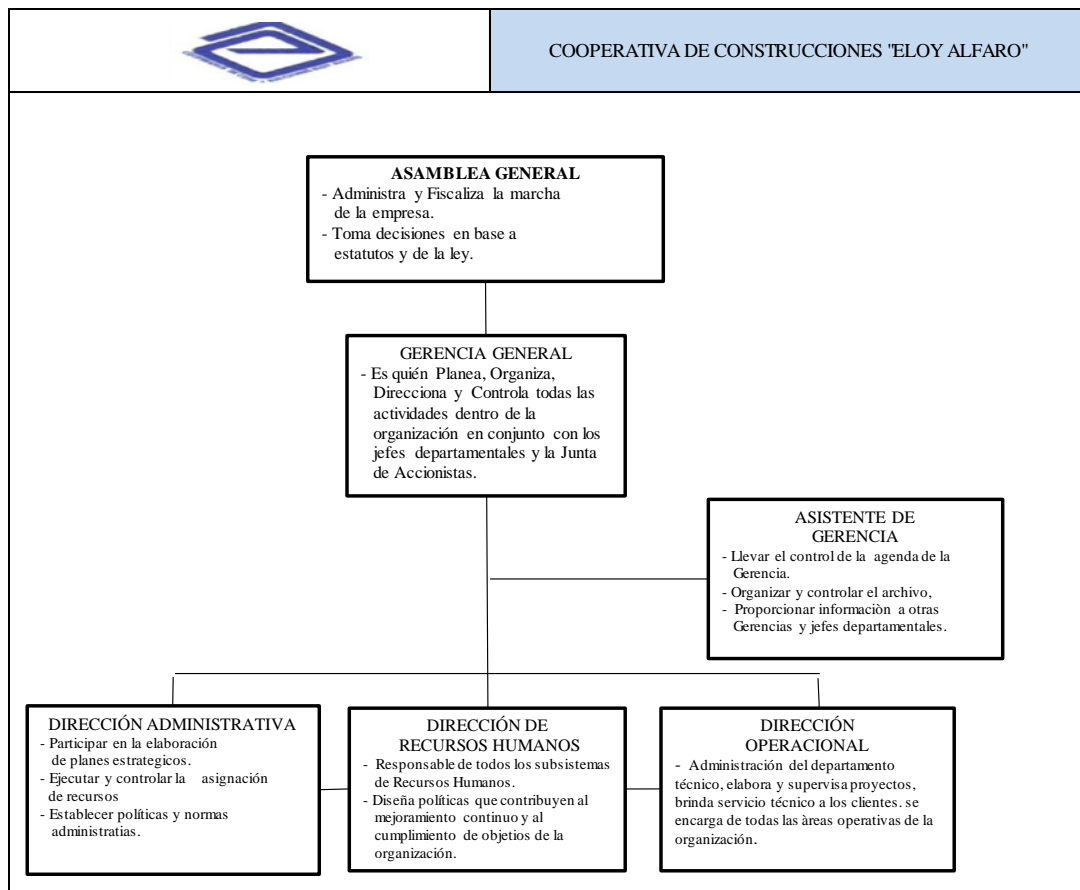
La presentación de una propuesta de los organigramas antes mencionados permitirá conocer la estructura de la organización, los mismos que estarán sujetos a ajustes de acuerdo a su visión futurista.

Gráfico 5.1 Propuesta de Organigrama Estructural

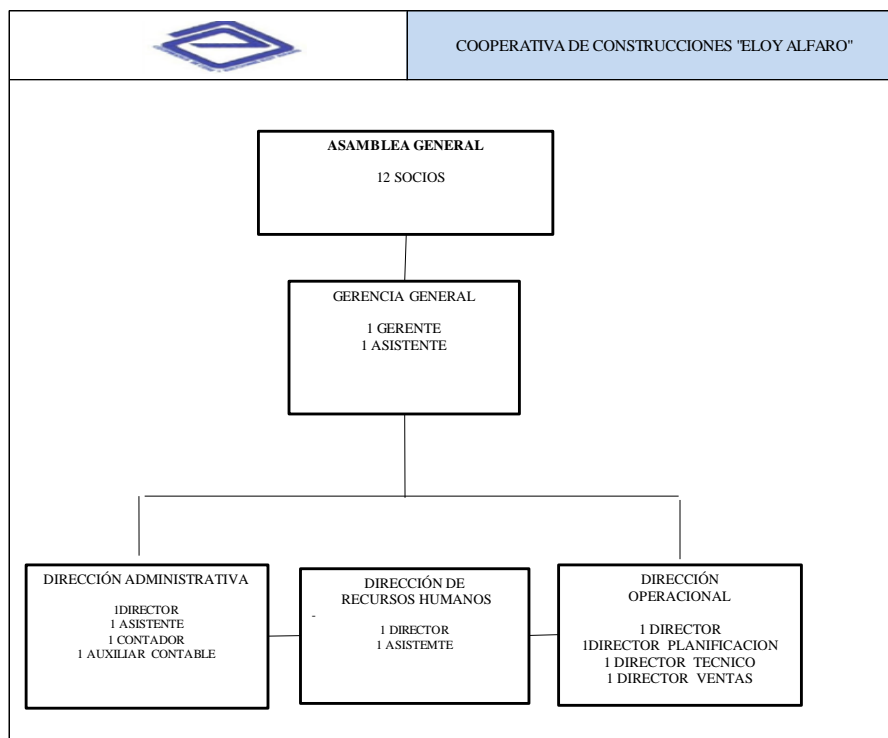


Autora: Isabel Andrade Maldonado

Gráfico 5.2 Propuesta de Organigrama Funcional



Autora: Isabel Andrade Maldonado

Gráfico 5.3 Organigrama Posicional

Autora: Isabel Andrade Maldonado

5.2 PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES

COOPERATIVA DE CONSTRUCCIONES “ELOY ALFARO”

Este manual contiene las tareas que deberá realizar cada empleado, está desarrollado de acuerdo al objetivo de mi tesis, definiendo claramente las responsabilidades y obligaciones de cada uno en los diferentes puestos de trabajo.

El propósito de este manual es de orientar a quienes realizan el trabajo de contratación del personal para que comiencen a realizar procedimientos que permitan tener bases de datos, verificación de documentación y que se pueda también dar paso al reclutamiento externo que sería un valioso aporte para la Cooperativa. Además cada uno de los empleados podrá estar claro en cuanto a funciones se refiere.

OBJETIVO

Describir las funciones y responsabilidades es de cada uno de los miembros de la organización, de esta manera tendrán claro que tareas deben realizar. Además de concientizar que constituyen un pilar fundamental en el éxito de la empresa. Que tanto los que se encuentran actualmente laborando en la misma como los que serán contratados a futuro tengan bien definidas sus responsabilidades.

FINALIDAD

Aportar con uno de los temas importantes en el área de Recursos Humanos que es el reclutamiento y selección de personal, para que la Cooperativa cumpla con sus objetivos.

El manual, está destinado para todos los trabajadores que ocupan los siguientes cargos:

Nivel Directivo

Gerente General

Director Administrativo

Director de Recursos Humanos

Director Operativo

Nivel Administrativo

Asistente de Gerencia

Asistente Administrativo

Contador

Auxiliar Contable

Nivel Operativo

Director Planificación

Director Dpto. Técnico

Director Dpto. Ventas

5.3 PROPUESTA DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

OBJETIVO.- Disponer de un instrumento que describe las conductas que predominan en el desempeño eficiente en el trabajo.

Se tomo como base el Diccionario de Competencias de Martha Alles, además de la recopilación de la información obtenida del personal de la Cooperativa.

COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTO			
COMPETENCIA	SIGNIFICADO	GRADOS	DESCRIPCIÓN
ADAPTABILIDAD FLEXIBILIDAD	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de	A	Capacidad para comprender y apreciar (otorgar un valor especial) perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en

	<p>adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.</p>		<p>forma rápida y eficiente a diversa situaciones, contextos (interno o externo a la organización), medios y personas.</p> <p>Capacidad para emprender y considerar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (internos o externos a la organización), medios y personas.</p> <p>B</p> <p>Capacidad comprender perspectivas diferentes cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.</p> <p>C</p>
--	--	--	---

LIDERAZGO	Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización.	A	<p>Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que comprende la organización para alcanzar la estrategia.</p>
		B	<p>Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área.</p>

		C	<p>Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo.</p>
COMUNICACIÓN	<p>Capacidad para escuchar</p> <p>Y entender al otro, a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los</p>	<p>A</p> <p>B</p>	<p>Capacidad para escuchar y entender al otro, en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos.</p> <p>Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los</p>

	diferentes niveles de la organización		<p>métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas.</p> <p>Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar.</p>
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	<p>Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto.</p>	A	<p>Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización.</p>
		B	<p>Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización.</p>
		C	<p>Capacidad para comprender los cambios</p>

			del entorno y establecer su impacto en la organización a corto, mediano y largo plazo.
EMPOWERMENT	Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores.	A	Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo organizacionales que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados con todos los colaboradores.
		B	Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados con todos los colaboradores.


		C	<p>Capacidad para implantar métodos de trabajo que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados con todos los colaboradores.</p>
INNOVACIÓN	<p>Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y / o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.</p>	<p>A</p> <p>B</p>	<p>Capacidad para presentar nuevas soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos o externos que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.</p> <p>Capacidad para presentar soluciones a problemas a situaciones relacionados con su puesto de trabajo a clientes internos o</p>


			<p>externos que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad.</p> <p>Capacidad presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, dentro de los lineamientos habituales con que se han solucionado los temas con anterioridad.</p>
INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN	<p>Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes</p>	A	<p>Capacidad para persuadir a otras personas y exhibir actitudes que generen un impacto positivo en los demás, a fin de producir cambios de opiniones, enfoques o posturas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos.</p>


	y los objetivos organizacionales.	B	Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos.
		C	Capacidad para persuadir a otras personas de las que se necesita colaboración, a través de acciones concretas y argumentos adecuados y honestos.


Este Diccionario por Competencias fue validado por el Gerente de la Cooperativa de Construcciones “Eloy Alfaro” Arq. Jaime Fernández


5.4 PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS POR COMPETENCIAS


		COOPERATIVA DE CONSTRUCCIONES "ELOY ALFARO"				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO						
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
CÓDIGO:	1	Nivel de Instrucción:	Cuarto Nivel			
DENOMINACIÓN:	Gerente General					
DEPARTAMENTO	Administrativo					
FECHA DE ELABORACIÓN	23/04/2014	Educación Formal	Economía, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Banca y Finanzas.			
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa, es responsable ante el Directorio de la gestión administrativa, técnica y financiera.		Tiempo de Experiencia:	2 años			
		Especificidad de la Experiencia:	Administración de Cooperativas			
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS	NIVEL		
				A	B	C
Gestionar la Planificación estratégica de la organización, con las diferentes áreas administrativas y técnicas			Pensamiento Estratégico	x		
Organizar las atribuciones y responsabilidades de las diferentes áreas administrativas y técnicas de la organización y del personal que labora en la misma.		Capacidad Analítica	Liderazgo	x		
Establecer normas y leyes que contribuyan a mantener un buen ambiente laboral.		Liderazgo	Autocontrol		x	
Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones tomadas por la Asamblea General y el Consejo de Administración.		Dirección de personas	comunicación			x
Proporcionar la información que los socios le soliciten, jefes de área, entidades de gobierno y otros.		Conducción de equipos de trabajo	Orientación a resultados			x
Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.		Legislación	Orientación al cliente interno y externo			x
Ejecutar las observaciones de las auditorías que se realicen para mejorar la organización de la Cooperativa.			Flexibilidad			x
CONDICIONES DE TRABAJO						
Cargo de confianza Contrato laboral Remuneración de acuerdo a la ley Movilización, Refrigerio y Seguro Médico Familiar Ambiente agradable						
CAPACITACIÓN			RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN			
Liderazgo Planificación Estratégica Comunicación Asertiva Manejo de Crisis Pensamiento Crítico Toma de Decisiones			Trabajo en Equipo Motivación, inspiración e incentivos Sensibilización al Cambio Orientación hacia las Metas Instalación de valores Inteligencia Emocional			


		COOPERATIVA DE CONSTRUCCIONES "ELOY ALFARO"				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO						
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Bachiller			
DENOMINACIÓN:	Asistente de Gerencia General					
DEPARTAMENTO	Gerencia General	Título Requerido:	Si			
FECHA DE ELABORACIÓN	23/04/2014	Educación .	Secretariado Ejecutivo			
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Brindar a poyo a su jefe incondicionalmente, cumplir con las tareas asignadas, facilitando la búsqueda de la información y otros servicios que sean requeridos.		Tiempo de Experiencia:	2 años			
		Especificidad de la Experiencia:	Manejo de sistemas operativos, archivo, relaciones interpersonales. Ortografía, taquigrafía.			
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS	NIVEL		
				A	B	C
Puntualidad en todas sus actividades referentes a su puesto.		Sistemas Operativos	Tolerancia a la presión.	x		
Recepción de documentos.		Organización	Compromiso con la organización.	x		
Realizar informes periódicos sobre proveedores y clientes de la organización.		Excelentes relaciones interpersonales	Responsabilidad.		x	
Recibir e informar asuntos relacionados con el departamento de gerencia.		Redacción y ortografía	Orientación al cliente interno y externo.		x	
Mantener discreción sobre la información que recepta.			Iniciativa			x
Hacer y recibir llamadas telefónicas, elaborar una agenda de compromisos y demás asuntos.			trabajo en equipo		x	
CONDICIONES DE TRABAJO						
Cargo de Confianza Contrato Laboral Remuneración de acuerdo a la ley Movilización, Refrigerio, Seguro Médico Familiar Ambiente agradable						
CAPACITACIÓN			RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN			
Comunicación Asertiva Orientación hacia las Metas Motivación, inspiración e incentivos Inteligencia Emocional			Trabajo en Equipo Instalación de Valores Manejo de Crisis Sensibilización al Cambio			

		COOPERATIVA DE CONSTRUCCIONES "ELOY ALFARO"			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Cuarto Nivel		
DENOMINACIÓN:	Director Administrativo				
DEPARTAMENTO	Administrativo	Título Requerido:	Si		
FECHA DE ELABORACIÓN	23/04/2014	Educación .	Administración de empresas, Recursos Humanos.		
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Proveer a la empresa de recursos financieros, materiales e informáticos que garanticen su buen uso y el cumplimiento de sus objetivos		Tiempo de Experiencia:	2 a 3 años		
		Especificidad de la Experiencia:	Administración de procesos. Derecho laboral, Técnicas de Comunicación.		
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS		
			A	B	C
Definir, administrar y mantener el sistema de información.		Técnicas de Comunicación.	Trabajo en equipo		
			x		
Confeccionar, analizar y presentar e interpretar los estados financieros, contables ante la presidencia		Contables	Iniciativa		
				x	
Realización, coordinación y administración del presupuesto general.		Administrativos	Liderazgo		
			x		
Gestión financiera de la empresa		Financieros	Empowerment		
				x	
Cumplimiento de políticas administrativas fijadas por la empresa			Responsabilidad		
				x	
Elaboración y seguimiento del flujo de caja			Pensamiento Estratégico.		
			x		
CONDICIONES DE TRABAJO					
Cargo de Confianza					
Contrato Laboral					
Remuneración de acuerdo a la ley					
Movilización, Refrigerio, Seguro Médico Familiar					
Ambiente agradable					
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN			
Liderazgo		Trabajo en Equipo			
Manejo de Crisis		Coaching			
Pensamiento Crítico		Comunicación Asertiva			
Toma de Decisiones		Orientación hacia las Metas			
Planificación Estratégica		Instalación de Valores			
Velocidad en la capacidad de respuesta		Inteligencia Emocional			

		COOPERATIVA DE CONSTRUCCIONES "ELOY ALFARO"				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO						
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Cuarto Nivel			
DENOMINACIÓN:	Asistente Administrativo					
DEPARTAMENTO	Administrativo	Título Requerido:				
FECHA DE ELABORACIÓN	23/04/2014					
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Lograr el manejo eficiente de todos los recursos físicos, humanos y financieros, para que los procesos sean cumplidos en el tiempo establecido y de acuerdo a los objetivos de la empresa.		Tiempo de Experiencia:	3 años			
		Especificidad de la Experiencia:	Manejo de Procesos			
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS	NIVEL		
				A	B	C
Analizar los aspectos Operativos		Técnicas de Comunicación.	Trabajo en equipo	x		
Diseñar y modificar los procesos		Orientación hacia las Metas	Iniciativa		x	
Tratar directamente con los jefes de equipos de trabajo y solucionar problemas		Administrativos	Liderazgo	x		
Gestión financiera de la empresa		Financieros	Responsabilidad		x	
Atender a clientes y tener la capacidad de resolver reclamos e inquietudes		Trabajo en Equipo	Orientación a resultados	x		
Manejar conflictos internos y externos		Manejo de personal	Pensamiento Estratégico.	x		
CONDICIONES DE TRABAJO						
Cargo de Confianza						
Contrato Laboral						
Remuneración de acuerdo a la ley						
Movilización, Refrigerio, Seguro Médico Familiar						
Ambiente agradable						
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN				
Velocidad en la capacidad de respuesta		Trabajo en Equipo				
Manejo de Crisis		Motivación				
Compras Públicas		Comunicación Asertiva				
Estrategias para retención de clientes		Orientación hacia las Metas				
		Instalación de Valores				
		Relaciones Humanas y Calidad en el servicio				

		COOPERATIVA DE CONSTRUCCIONES "ELOY ALFARO"	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
DENOMINACIÓN:	Contador General		
DEPARTAMENTO	Financiero	Título Requerido:	Si
FECHA DE ELABORACIÓN	23/04/2014	Educación Formal	Contador público autorizado
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Planificar, organizar y coordinar todas las actividades relacionadas con el área contable, realizar las consolidaciones y estados financieros que la Cooperativa requiera. Establecer y coordinar la ejecución de las políticas relacionadas con el área, cumpliendo con los principios contables generalmente aceptados y con las políticas de la empresa.		Tiempo de Experiencia:	2 años
		Especificidad de la Experiencia:	Administración, Legislación. Procesos de Auditoría.
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS
Elaborar estados financieros.		Sistema Operativo.	Autocontrol
Realizar informes periódicos sobre el tema financiero.		Auditoría y Legislación.	Trabajo en equipo
Brindar apoyo en proceso presupuestarios, planificación financiera, obligaciones, etc.		Sistema bancario nacional e internacional.	Orientación al cliente interno y externo
Controlar el registro correcto de los auxiliares contables.		Gestión Contable y Administrativa.	Orientación a resultados
Participar en las sesiones del consejo de Administración para determinar gastos de la empresa.		Conocimientos de manejo de personal.	Integridad
Confeccionar las declaraciones de impuestos.			Trabajo bajo presión
CONDICIONES DE TRABAJO			
Cargo de Confianza Contrato Laboral Remuneración de acuerdo a la ley Movilización, Refrigerio, Seguro Médico Familiar Ambiente agradable			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Liderazgo Manejo de Crisis Pensamiento Crítico Toma de Decisiones Velocidad en la capacidad de respuesta		Trabajo en Equipo Orientación hacia las Metas Sensibilización al Cambio Motivación, inspiración e incentivos Instalación de Valores	

		COOPERATIVA DE CONSTRUCCIONES "ELOY ALFARO"	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
DENOMINACIÓN:	Auxiliar Contable		
DEPARTAMENTO	Financiero	Título Requerido:	Si
FECHA DE ELABORACIÓN	23/04/2014	Educación Formal	Administración, Contabilidad.
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Brindar apoyo al Contador General en el registro de asientos contables, facilitando la información necesaria para análisis financieros.		Tiempo de Experiencia:	2 años
		Especificidad de la Experiencia:	Procesos contables, Elaboración de balances, documentos de registro. Archivo.
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS
Registrar diariamente los asientos contables.			Autocontrol
Llevar en forma clara los libros de bancos y realizar las conciliaciones.			Trabajo en equipo
Ingresar la información de los proveedores			Orientación al cliente interno y externo
Elaborar la documentación pertinente para declaraciones al SRI y otras instituciones de gobierno.			Orientación a resultados
Realizar diariamente el archivo de los documentos que ingresen por concepto de transacciones contables.			Integridad
Entregar toda la información que le sea solicitada y realizar actividades que se relacione a las actividades contables.			Trabajo bajo presión
CONDICIONES DE TRABAJO			
Cargo de Confianza Contrato laboral Remuneración de acuerdo a la ley Movilización, Refrigerio, Seguro Médico Familiar Ambiente agradable			
CAPACITACIÓN		RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN	
Facturación Electrónica Gestión de Clientes Gestión Financiera Gestión Legal Proceso de Visualización Velocidad en la capacidad de respuesta		Trabajo en Equipo Sensibilización al Cambio Orientación hacia las Metas Motivación, inspiración e incentivos Inteligencia Emocional Comunicación Asertiva	

		COOPERATIVA DE CONSTRUCCIONES "ELOY ALFARO"				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO						
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
CÓDIGO:		Nivel de Instrucción:	Cuarto Nivel			
DENOMINACIÓN:	Director de Recursos Humanos					
DEPARTAMENTO	Gerencia General	Título Requerido:	Si			
FECHA DE ELABORACIÓN	23/04/2014	Educación .	Administración de empresas, Recursos Humanos.			
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Proveer a la empresa del personal adecuado para el crecimiento de la misma.		Tiempo de Experiencia:	2 a 3 años			
		Especificidad de la Experiencia:	Manejo de personal, Administración de procesos, Derecho laboral, Psicología, Técnicas de Comunicación.			
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS	NIVEL		
				A	B	C
Reclutar y seleccionar al personal adecuado para la empresa.		Técnicas de Comunicación.	Trabajo en equipo	x		
Determinar políticas y estrategias de reclutamiento y selección de personal.		Psicología.	Iniciativa		x	
Mantener un clima organizacional adecuado.		Manejo de personas	Liderazgo	x		
Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral.		Derecho laboral	Empowerment		x	
Determinar las condiciones de empleo.			Responsabilidad	x		
			Pensamiento Estratégico.	x		
CONDICIONES DE TRABAJO						
Cargo de Confianza Contrato Laboral Remuneración de acuerdo a la ley Movilización, Refrigerio, Seguro Médico Familiar Ambiente agradable						
CAPACITACIÓN			RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN			
Liderazgo			Trabajo en Equipo			
Manejo de Crisis			Coaching			
Pensamiento Crítico			Comunicación Asertiva			
Toma de Decisiones			Orientación hacia las Metas			
Planificación Estratégica			Instalación de Valores			
Velocidad en la capacidad de respuesta			Inteligencia Emocional			

5.5 PROPUESTA DE MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

El presente Manual es una propuesta que será presentada a la Cooperativa de Construcciones “Eloy Alfaro”, siendo el resultado de la investigación realizada en la organización, será una herramienta que permitirá al Departamento de Recursos Humanos tomarlo como soporte el momento de realizar el Reclutamiento, Selección e inducción de personal por competencias.

OBJETIVO:

Escoger al candidato más idóneo para un determinado cargo, tomando en cuenta su capacidad y potencial e incorporarlo a la organización.


5.5.1 PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO

✓ NECESIDAD DE CUBRIR UNA POSICIÓN

El Departamento de Recursos Humanos es quien tendrá la información de los jefes de área en cuanto a las vacantes existentes, además de su verificación. Las mismas que se formalizarán en el siguiente documento:

✓ REQUISICIÓN O SOLICITUD DE PERSONAL

A cargo área o departamento que solicita. Para determinar la vacante se sugiere el siguiente diseño de una ficha de requisición de personal, en la cual se recopilará todos los datos necesarios sobre el postulante, de acuerdo a las especificaciones del cargo.

		COOPERATIVA DE CONSTRUCCIONES "ELOY ALFARO"	
REQUISICIÓN DE PERSONAL			
DPTO. SOLICITANTE		FECHA:	
RESPONSABLE:			
AUTORIZA:			
DATOS DEL PUESTO			
CARGO			
FORMACIÓN REQUERIDA			
TAREAS A DESEMPEÑAR			
TIPO DE CONTRATO			
HORARIO			
REMUNERACIÓN			
DATOS DEL PERFIL DEL POSTULANTE			
EDAD			
ESTUDIOS (Carrera)			
EXPERIENCIA			
IDIOMAS			
COMPETENCIAS			
OTROS (ACTITUDES, DESTREZAS)			
SOLICITADO POR:		FIRMA:	
APROBADO	GERENCIA GENERAL	INGRESO:	DEPARTAMENTO RR.HH

Autora: Isabel Andrade Maldonado

RECLUTAMIENTO

El reclutamiento será interno y externo, habrá igualdad de oportunidades, sin importar sexo, religión o creencia.

El nivel de educación y experiencia será de acuerdo a la vacante.

Es importante que quien esté a cargo de Recursos Humanos se entreviste con el jefe del área o departamento que solicita o requiere del candidato para cubrir la vacante, tomando en cuenta las actitudes, destrezas, habilidades y demás competencias del cargo.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO A UTILIZARSE

Fuente interna


Se dará prioridad al reclutamiento interno, mediante la postulación de la vacante a través de Memorándum, boletines informativos, internet, etc.

Esta fuente de Reclutamiento Interna permitirá a la Cooperativa:

Economizar tiempo y dinero al trasladar a una persona dentro de la organización, que conoce la estructura y método de trabajo.

Se motivará a los empleados.

Podrá descubrirse potencialidades de los trabajadores que pasan por desapercibidos durante el tiempo de trabajo.

		COOPERATIVA DE CONSTRUCCIONES "ELOY ALFARO"	
EVALUACIÓN DEL CANDIDATO			
NOMBRE:			
PUESTO AL QUE APLICA:			
NOMBRE ENTREVISTADOR:			
FECHA DE ENTREVISTA:			
EVALUACIÓN DEL PERFIL			
PERSONALIDAD		CONOCIMIENTOS	
EXCELENTE	()	EXCELENTE	()
MUY BUENO	()	MUY BUENO	()
BUENO	()	BUENO	()
FACTORES EVALUADOS			
1. Estudios y formación:			
2. Experiencia laboral:			
3. Conocimientos:			
4. Aspiraciones profesionales y personales:			
5. Disponibilidad de tiempo:			
6. Aspiración salarial:			
7. Confianza en si mismo:			
8. Predisposición al cambio:			
9. Otros:			
EVALUADO POR:		RESIVIDO: RECURSOS HUMANOS	

Autora. Isabel Andrade Maldonado

Fuente externa

El reclutamiento externo se realizará si la organización no ha podido ocupar la vacante con el personal que labora en la misma. Para ello se recurrirá a las publicaciones en los diversos medios de comunicación, en los cuales se hará conocer sobre la vacante y los requisitos que implica la postulación.

Las fuentes de reclutamiento externos que se utilizará será.


Prensa escrita, se puede reclutar un mayor número de candidatos, en poco tiempo.

Facultades Universitarias

Empresas de colocaciones

Internet es el medio actualmente más utilizado y al cual se tiene acceso gratuitamente, permitirá reclutar a un buen número de postulantes.

5.6 PROPUESTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS EN LA PRENSA

	COOPERATIVA DE CONSTRUCCIONES "ELOY ALFARO"
ANUNCIO VACANTE	
Requiere:	Denominación del puesto
Responsabilidades del puesto:	Tareas principales que va ha realizar
Especificaciones de la persona:	Formación académica
	Conocimientos
	Experiencia
Recompensas:	Clima laboral : Buen ambiente, estabilidad
	Prestaciones de ley
Tiempo de recepción de documentos:	5 a 8 días de la publicación
Ubicación de la empresa:	Dirección: Avda. Maldonado S. 9-223 y Alonso de Ángulo
	Nº Telefónico: 2654553
	Correo electrónico: coopconsea@gmail.com

Autora: Isabel Andrade Maldonado

Publicación del anuncio

El anuncio se publicará en los medios más conocidos (prensa, radio, organizaciones de contratación, internet, etc.) el tiempo de publicación deberá ser no más de 5 días por costos.

PASOS PARA LA SELECCIÓN

RECLUTAMIENTO

1.- RECEPCIÓN DE CANDIDATURAS O POSTULACIONES


De acuerdo al anuncio de empleo se procederá a la convocatoria y recepción de la Hoja de Vida o Currículo Vitae, vía electrónica o física.

2.- SELECCIÓN INICIAL

Una vez verificada la información se procede a realizar la entrevista preliminar en donde se entregará la Solicitud de Empleo.

- Recursos Humanos verificará el distributivo del puesto.
- Recursos Humanos verificará archivos existentes para conocer el capital humano interno.
- Recursos Humanos solicitará visto bueno de la máxima autoridad para iniciar el proceso de Selección.

La Solicitud de Empleo se entregará a los candidatos que reúnan los requisitos de la convocatoria y el perfil del cargo.

 COOPERATIVA DE CONSTRUCCIONES "ELOY ALFARO"			
Fecha Puesto solicitado Sueldo deseado			
Datos personales			
Apellido paterno	Apellido materno	Nombres	Edad
Domicilio	Ciudad	Provincia	Teléfono
Lugar de Nacimiento	Fecha de nacimiento	Nacionalidad	Sexo Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>
Vive con: Padres <input type="checkbox"/> Familiares <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>			Estatura <input type="checkbox"/> Peso <input type="checkbox"/>
Personas que dependen de usted Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>			Estado Civil Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>
Documentación			
N° Cédula Identidad		Número de Pasaporte	
Licencia de manejo Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Tipo de licencia Si es extranjero adjunte documentación que le permite trabajar en el país	
Hábitos personales			
¿Cómo considera su estado de salud? Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/>		¿ Padece alguna enfermedad crónica? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
¿ Prasctica algún deporte?		¿ Pasatiempo favorito?	
Datos Familiares de referencia			
Nombres de		Domicilio	
Escolaridad			
Nombre de la escuela o instituto	Ciudad	Certificación que avala	
Primaria			
Secundaria			
Superior			
Maestría			
Posgrado			
Otras			
Experiencia Profesional			
nombre de la Empresa	Puesto que ocupo	Motivo de salida	
Fecha: _____		Firma del solicitante	

Autora: Isabel Andrade Maldonado

3.- ENTREVISTA

Una vez que se ha difundido la convocatoria y se inicia la recepción de documentos se procederá a realizar la entrevista inicial breve con los candidatos interesados en ocupar la plaza de empleo.

Esta entrevista permitirá que tanto el interesado (candidato o postulante), como el responsable de la entrevista (Jefe de Recursos Humanos), tengan una imagen positiva de cada uno, que servirá de motivación especialmente para quien aplica al cargo, pues obtendrá una idea general de lo que la empresa le ofrece y es actualmente.

OBJETIVOS

Verificar si el candidato cumple con el perfil establecido para el puesto de trabajo.

Proporcionar al candidato toda la información que requiera sobre el puesto y el proceso de reclutamiento.

El propósito de esta entrevista es de recabar la información necesaria para conocer más profundamente al candidato.

Conocer su historia educativa, profesional y experiencias, para determinar sus competencias específicas para la vacante existente.

Comprobar si encaja en la empresa, según su personalidad, temperamento y habilidades sociales.

Permitirá definir comportamientos que sirvan de base para el desempeño del candidato

Se deberá llevar un registro de estos objetivos mediante el uso de los siguientes formatos:


FORMATO PARA LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

COOPERATIVA DE CONSTRUCCIONES "ELOY ALFARO"	
CONTENIDOS	DURACIÓN EN MINUTOS
Preparación de la entrevista	10
Bienvenida e inducción	5
Datos de Escolaridad	4
Historia Profesional y Experiencia	5
Intereses, motivaciones y preferencias	5
Entrevista eventos conductuales	10
Disponibilidad	3
Características personales y estado físico	5
Cierre y despedida	3
TIEMPO TOTAL	50

Fuente: Investigación propia


Autora: Isabel Andrade Maldonado

INFORME DE LA ENTREVISTA


	FORMATO INFORME DE ENTREVISTA		
FECHA:			
NOMBRE DEL CANDIDATO:			
N° DE CÉDULA:			
ESTADO CIVIL:			
CARGO AL QUE ASPIRA:			
PROFESIÓN:			
INFORMACIÓN INICIAL:			
ASPECTO FÍSICO	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO
EXPRESIÓN VERBAL			
INFORMACIÓN PERSONAL (Antecedentes personales-familiares)			
FORMACIÓN ACADÉMICA (estudios realizados, logros e intereses)			
EXPERIENCIA LABORAL (cargos ocupados, tiempo de servicio, motivo de retiro, aspiraciones).			
EXPLORACIÓN DE CONDUCTAS (fortalezas, debilidades, capacidad de resolución de conflictos, liderazgo, estabilidad emocional, trabajo en equipo).			
CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y SOCIALES			
Establece fácil contacto	Es evasivo (a)	<input type="checkbox"/>	Es dinámico (a)
Es seguro (a) de si mismo (a)	Es comunicativo (a)	<input type="checkbox"/>	Es pasivo (a)
Se expresa con propiedad	Es inseguro (a)	<input type="checkbox"/>	Es prevenido (a)
Muestra actitud colaboradora durante la entrevista	Es tímido (a)	<input type="checkbox"/>	Es sincero (a)
CONCLUSIONES: Razonar para contratar			
Firma de responsabilidad			

Autora: Isabel Andrade Maldonado

CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES Y LABORALES

	COOPERATIVA DE CONSTRUCCIONES "ELOY ALFARO"
FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES	
CANDIDATO:	
FECHA:	
REALIZADO POR:	
EMPRESA DONDE TRABAJÓ:	
PERSONA CON QUIÉN SE HABLO:	
CARGO:	
POR CUANTO TIEMPO TRABAJÓ CON USTED?	
¿QUE CLASE DE TRABAJO REALIZABA DURANTE EL TIEMPO QUE LABORÓ EN SU EMPRESA?	
¿COMO ERA SU RENDIMIENTO EN ESTE TRABAJO?	
EXCELENTE <input type="checkbox"/>	REGULAR <input type="checkbox"/>
NORMAL <input type="checkbox"/>	IREGULAR <input type="checkbox"/>
¿ ERA COLABORADOR?	
¿TENIA INICIATIVA?	
¿ SE ADAPTABA FACILMENTE A LOS CAMBIOS?	
¿ERA PUNTUAL?	
¿ COMO ERA SU RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?	
¿COMO ERA SU CARÁCTER?	
DESCRIBA SUS VIRTUDES Y DEBILIDADES	
¿CUÁL FUE EL MOTIVO DE SU SALIDA?	
¿ LO VOLVERÍA A CONTRATAR NUEVAMENTE?	
OBSERVACIONES:	

Autora: Isabel Andrade Maldonado

	COOPERATIVA DE CONSTRUCCIONES "ELOY ALFARO"
FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES	
DATOS DEL CANDIDATO	
NOMBRE DEL CANDIDATO:	
TELÉFONO:	
FECHA:	
REFERENCIAS PERSONALES	
NOMBRE:	
TELÉFONO:	
OCUPACIÓN:	
AÑOS DE CONOCERLO:	
¿CÓMO LO DESCRIBE? COMPORTAMIENTO:	
NOMBRE:	
TELÉFONO:	
OCUPACIÓN:	
AÑOS DE CONOCERLO:	
¿CÓMO LO DESCRIBE? COMPORTAMIENTO:	
OBSERVACIONES:	


Autora: Isabel Andrade Maldonado

El tiempo de duración de verificación de referencias personales y profesionales será máximo de 4 días hábiles.

Se contactará a la persona indicada, a la cual se le hará las preguntas establecidas para la verificación.

Si se determina que la información recibida no es verdadera, se desechará al candidato del proceso de Selección.

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

		COOPERATIVA DE CONSTRUCCIONES "ELOY ALFARO"					
ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS							
PUESTO AL QUE APLICA:							
ÁREA O DEPARTAMENTO:							
FECHA DE APLICACIÓN:							
1		EXCELENTE					
2		MUY BUENO					
3		BUENO					
4		REGULAR					
		MALO					
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	PREGUNTA	NIVEL				
			1	2	3	4	5
	Trabajar abierta, amable y cooperativamente con sus compañeros, facilitando el trabajo en equipo	¿Ayuda a sus compañeros para solucionar problemas de trabajo?					
		¿Mantiene informados a los demás, comparte ideas?					
		¿Presta atención a las necesidades y sentimientos de los demás?					
Trabajo en Equipo	Define prioridades, establece planes de acción para alcanzar objetivos?	¿Identifica y desarrolla métodos adecuados para la consecución de objetivos?					
		¿Organiza y coordina los recursos necesarios para alcanzar los objetivos?					
		¿Cambia los planes cuando cambian los planes o circunstancias?					
Planificación y Organización	Mantiene la calma, el nivel de eficiencia y eficacia en situaciones de presión, oposición, desacuerdos, dificultades o fracasos, liberando la tensión de una	¿Conserva la calma ante situaciones de urgencia o presión?					
		¿Afronta las contrariedades, manteniendo efectividad en el desarrollo de sus actividades?					
Resistencia a la Tensión	Comprende de manera precisa, buscando coherencia, claridad y precisión en sus apreciaciones.	¿Indique alguna situación en la cual haya tenido que recurrir a otras fuentes para obtener información? Como lo hizo.					
		¿Qué pasos siguió?					
		¿Qué resultados obtuvo?					
Pensamiento Análítico	Comprende de manera precisa, buscando coherencia, claridad y precisión en sus apreciaciones.	¿Identifica y desarrolla métodos adecuados para la consecución de objetivos?					
		¿Organiza y coordina los recursos necesarios para alcanzar los objetivos?					
		¿Cambia los planes cuando cambian los planes o circunstancias?					

Autora: Isabel Andrade Maldonado

El propósito de la entrevista por competencias es evaluar si el candidato a ocupar la vacante es apto o no, para lograrlo se deberá buscar en la historia del candidato mediante preguntas relacionadas con su trabajo anterior.


Se debe tener primero la idea real sobre los conocimientos técnicos y la experiencia laboral necesaria para cubrir la vacante y luego se realizará preguntas específicas para evaluar las competencias.

VALORACIÓN CUANTITATIVA

CUADRO DE VALORACIÓN DE SELECCIÓN			
REQUERIMIENTOS			45%
EDUCACIÓN Descripción del título de acuerdo al puesto.			
Posgrado		22	25%
Título Profesional		20	
Egresado		18	
Título Tecnológico		16	
Título Técnico		14	
Título Artesanal		12	
Título Bachiller		10	
EXPERIENCIA			
6 - 8 meses		5	20%
1 -2 años		10	
3 - 4 años		15	
5 - en adelante		20	
PRUEBAS PSICOLÓGICAS	Se obtendrá mediante la información obtenida de los test elaborados para el efecto por Psicólogos contratados para el efecto.		30%
ENTREVISTA DE SELECCIÓN	Indicadores conductuales durante la entrevista		25%
TOTAL			100%

Fuente: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6571/1/33436_1.pdf

Autora: Isabel Andrade Maldonado

		COOPERATIVA DE CONSTRUCCIONES "ELOY ALFARO"				
PROTOCOLO DE ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES						
CARGO:						
Nombre del Cargo:						
Entrevistado por:						
Fecha:						
N°	COMPETENCIA	PROTOCOLO	NIVEL			
			REQUERIDO	1	2	3
1	INTEGRIDAD					
		ASSESSMENT CENTER				
		TEST DE PERSONALIDAD				
2	ORIENTACIÓN AL CLIENTE					
		ASSESSMENT CENTER				
		TEST DE PERSONALIDAD				
3	DESARROLLO DE PERSONAS					
		ASSESSMENT CENTER				
		TEST DE PERSONALIDAD				
4	LIDERAZGO					
		ASSESSMENT CENTER				
		TEST DE PERSONALIDAD				
5	COMUNICACIÓN					
		ASSESSMENT CENTER				
		TEST DE PERSONALIDAD				

Autora: Isabel Andrade Maldonado

APLICACIÓN DE PRUEBAS

PRUEBAS DE CONOCIMIENTO

La prueba de conocimiento permitirá obtener información sobre los conocimientos adquiridos por el candidato y su experiencia en los últimos trabajos.

La prueba de conocimiento constara de 20 preguntas, escogidas de un banco de preguntas ya determinadas y elaborada por el área de Recursos Humanos, esta será tomada por un representante de este departamento y posteriormente evaluada o calificada.

La nota mínima será de un 75% para pasar a la siguiente etapa.

PRUEBAS PSICOMÉTRICAS Y PSICOTÉCNICAS

PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

Miden cualidades psíquicas del individuo: inteligencia, rasgos de personalidad, factores de personalidad, proyectivas, etc. Son una herramienta que permite conocer su vida, estado emocional, intelectual, así como para detectar si existe alguna deficiencia cerebral o para saber que es lo que piensa.

TIPOS DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS:

Test de amplitud: Mide el conocimiento o rendimiento. Se puede valorar la memoria, precisión, atención, agilidad manual y mental, etc.

Pruebas Psicotécnicas

Constituyen una serie de exámenes que se aplicarán a un grupo de candidatos seleccionados para un puesto de trabajo. Permitirá determinar la conducta laboral futura del individuo.

TIPOS DE PRUEBAS PSICOTÉCNICAS

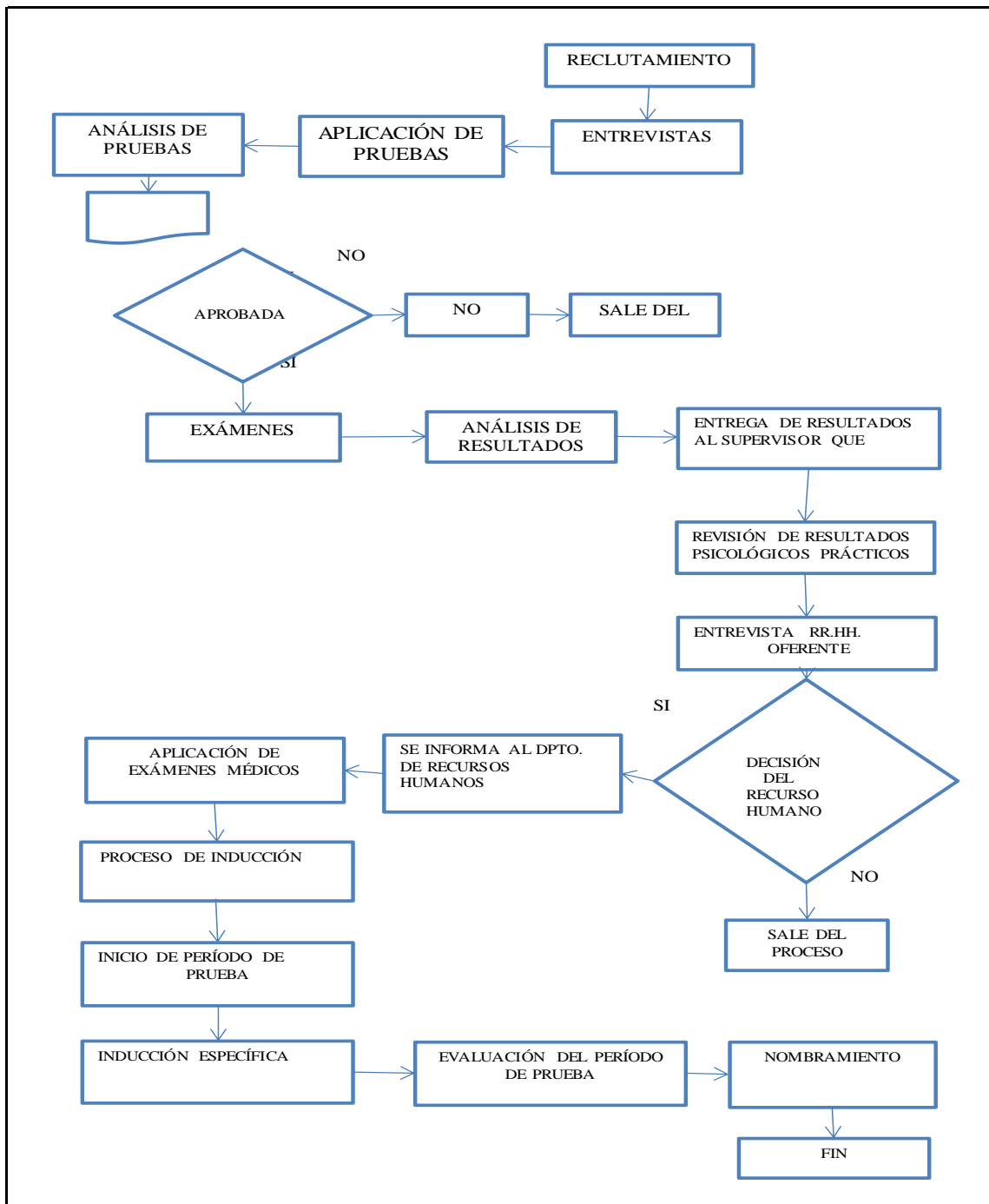
Test de Inteligencia: Implica la capacidad de aprender y resolver problemas.

Test de Personalidad: Permitirá evaluar el carácter y temperamento del individuo, que se va formando durante el transcurso del tiempo y por las experiencias vividas. Estas pruebas permitirán medir el grado de adaptabilidad del individuo al cargo que aspira. Los rasgos que se evalúan son la estabilidad emocional, seguridad en sí mismo, etc.

Evaluación Psicológica

La evaluación psicológicas se aplicara por profesionales capacitados para ello, se realizará en forma individual, se determinará la personalidad, actitudes, aptitudes, capacidades del reclutado, a fin de tener una visión más real de cómo va hacer su comportamiento en la empresa, su estado emocional, si va a poder adaptarse a los cambios futuros.

PROCESO DE SELECCIÓN



Fuente:<http://www.monografias.com/trabajos32/reclutamiento-personal/reclutamiento-personal.shtml>

Autora: Isabel Andrade Maldonado

5.7 PROPUESTA MANUAL DE INDUCCIÓN POR COMPETENCIAS

Objetivo

Bienvenida

Misión

Visión

Valores

Políticas

Organigrama Estructural

Organigrama Funcional

Organigrama Posicional

Entrega funciones al candidato seleccionado

Remuneración

Beneficios legales y adicionales

Normatividad

Plano de la Cooperativa

Despedida

OBJETIVO

Integrar y orientar al nuevo trabajador a la empresa

BIENVENIDA

La Cooperativa de Construcciones “Eloy Alfaro” te da la más cordial bienvenida, a partir del día de hoy te incorporas a esta organización, esperamos que tu permanencia en la misma sea de beneficio mutuo.

Te inducimos a realizar las actividades responsablemente, con disciplina, dedicación y esmero. Que pongas toda tu experiencia y habilidad para desempeñar las tareas que te serán asignadas.

Esperamos que tu esfuerzo y el de todos quienes forman parte de la empresa, sea para lograr las metas y objetivos de la misma en pos de lograr el éxito deseado.

En este manual se encuentra la información básica de la Cooperativa y aspectos relevantes de la misma misión, visión, valores, productos y servicios, estructura. A fin de familiarizarse con la empresa.

PROPUESTA DE MANUAL DE INDUCCIÓN
BREVE HISTORIA DE LA FORMACIÓN DE LA COOPERATIVA DE
CONSTRUCCIONES “ELOY ALFARO”

¿QUIÉNES SOMOS?

Cooperativa de Construcciones



SOMOS UNA EMPRESA DE ECONOMÍA
POPULAR Y SOLIDARIA.

ACUERDO MINISTERIAL N° 4196

CONTACTENOS: Avda. P.V. Maldonado S 9-223 y
ALONSO DE ANGULO Telf. 2654553



MISIÓN

Empresa de trabajo asociado, dedicada a la construcción de vivienda para los sectores vulnerables de la sociedad, mediante la implementación de sistemas de mejoramiento continuo en los procesos constructivos, orientados al desarrollo integral, creando comunidades y elevando la calidad de vida.

VISIÓN

Empresa de Economía Solidaria dedicada a la industria de la construcción que privilegia el trabajo de sus asociados y el bienestar de la comunidad; conformada por socios que cooperan para su desarrollo integral, que practican los principios cooperativos, siendo una escuela de aprendizaje y perfeccionamiento de los trabajadores de la construcción.

VALORES

Compromiso

Mejora continua

Trabajo en Equipo

Honestidad

Responsabilidad

Respeto

OBJETIVOS

Impulsar el Desarrollo Integral de los asociados.

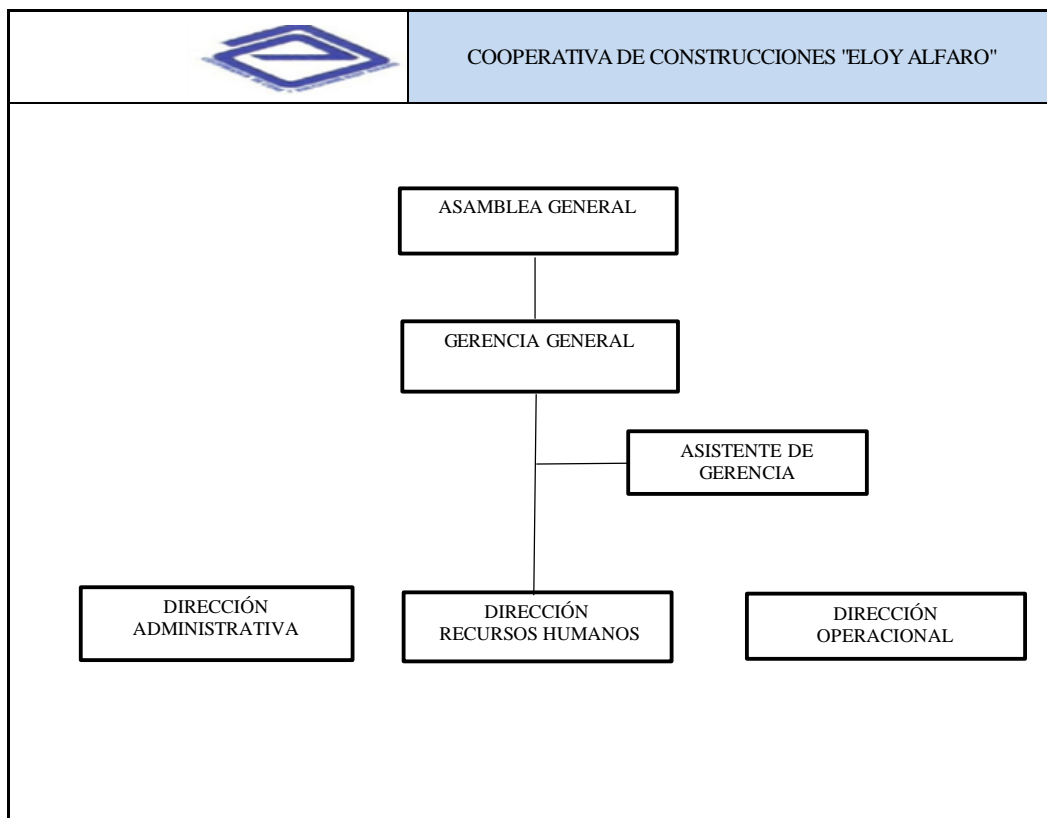
Dignificar el trabajo de sus asociados.

Construir para la comunidad en general y especialmente para los sectores populares, viviendas a precios justos y de buena calidad.

Trabajar con responsabilidad, cumplimiento la ejecución de las obras que son el resultado de la práctica de valores cooperativos y niveles de gestión eficaces y eficientes.

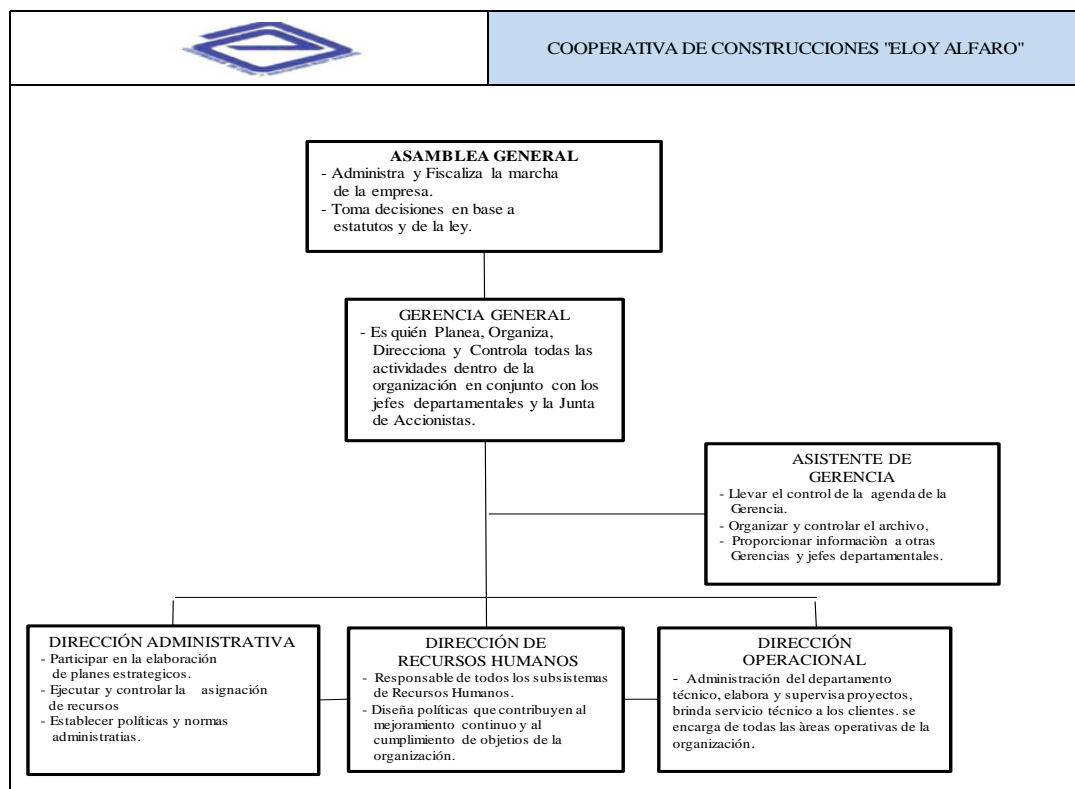
Lograr el reconocimiento y prestigio de nuestro trabajo, por parte de nuestros asociados y de la comunidad.

Contribuir al mejoramiento estético de la ciudad y a la dinamización de la economía local y nacional.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

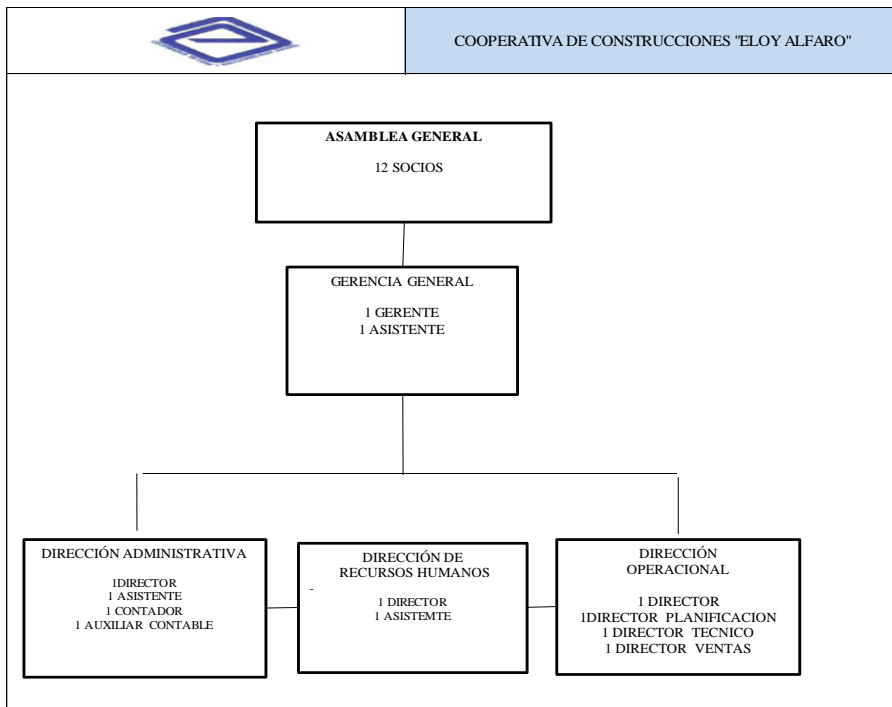
Autora: Isabel Andrade Maldonado

ORGANIGRAMA FUNSIONAL



Autora: Isabel Andrade Maldonado

ORGANIGRAMA POSICIONAL



Autora: Isabel Andrade Maldonado

Autora: Isabel Andrade Maldonado

ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

La Cooperativa de Construcciones “Eloy Alfaro” es filial de la Asociación de Cooperativas Múltiples de Quito “Solidaridad” e integrante del Plan de desarrollo comunitario integral que se lo viene ejecutando en el Sur de Quito, desde hace veinte años.

Los socios y socias somos trabajadores y técnicos con amplia experiencia en la industria de la construcción, profesionales en: Arquitectura, ingeniería, administración, trabajo social, electricidad, carpintería, cerrajería, pintura y albañilería.

En 1994, la Urbanización Villa Solidaridad, proyecto impulsado por la Asociación de Cooperativas Múltiples de Quito Solidaridad, requería de materiales, trabajadores y técnicos para la realización de las obras de infraestructura y algunas viviendas que se levantaban con autoconstrucción.

Esta oportunidad motivó a algunos socios de la cooperativa de vivienda, que trabajaban de manera individual o en relación de dependencia cuando había trabajo en el campo de la construcción.

A juntarse y conformar una pre cooperativa que se dedique a fabricar bloques, vender materiales y brinde asesoramiento a los compañeros que comenzaban a construir sus viviendas.

Los resultados obtenidos, a pesar de la desconfianza e inconvenientes propios del inicio de nuevas formas de trabajo asociado, fueron muy alentadores lo que contribuyó a su consolidación. Posteriormente la oferta de sus servicios se abrió al público en general.

Desde el año 2000 cuando la cooperativa COOVIAS decidió dejar de hacer urbanizaciones, entregando lotes con servicio, y realizar programas de vivienda de interés social con desarrollo comunitario, a la Cooperativa Eloy Alfaro se le presentó la oportunidad de ingresar al proceso constructivo total, convirtiéndose en la parte técnica del proyecto Solidaridad Quitumbe en base a un convenio de cooperación.

Actualmente la cooperativa Eloy Alfaro también construye en sociedad con la cooperativa de vivienda Un Lugar en el Mundo ULM, el programa de vivienda Bicentenario.

Adicionalmente, promueve proyectos propios de vivienda nueva en Quito y oferta trabajos de construcción a instituciones públicas y privadas.

PRODUCTOS

Construcción de unidades habitacionales

Diseño, planificación y construcción de obras civiles

Centrales telefónicas y cableados estructurados

Capacitación

Productos inmobiliarios

Diseño e instalación de Sistemas de Seguridad Electrónica

Instalaciones eléctricas

Producción de materiales

Mantenimiento de edificios y conjuntos habitacionales

Dirección técnica de construcciones

Diseño y construcción de parques y jardines

Instalación de cielo falso y piso flotante

PORQUE NOSOTROS

Conformamos redes de Economía Solidaria

Planificamos, diseñamos y construimos proyectos de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Trabajamos sin fines de lucro

Entregamos trabajos de calidad

Construimos vecindad

Respetamos el medio ambiente

COMPROMISO

Lealtad a los principios de la economía solidaria

Aparte de la obra física, contribuimos a crear comunidades, vecindad con calidad humana.

Equidad en el trato para los socios de la cooperativa y los usuarios de nuestros servicios.

Proyectos acorde a las necesidades y posibilidades de los usuarios

DERECHOS Y OBLIGACIONES

REMUNERACIÓN

BENEFICIOS LEGALES Y ADICIONALES

Beneficios legales

Décimo tercero: se paga en el mes de diciembre y equivale a la doceava parte de las remuneraciones percibidas en el año.

Décimo cuarto: se denomina también Bono Escolar y se cancela hasta el 15 de agosto. Equivale a un salario mínimo

Fondo de reserva: equivale a una remuneración, la misma que será contabilizada a partir del año de trabajo. El valor por concepto de fondos de reserva serán depositadas mensualmente en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, si es decisión del trabajador o entregada de manera mensual en el rol.

Vacaciones: son obligatorias tienen un tiempo máximo 30 días.

Seguridad Social

La afiliación al IESS es obligatoria la contribución del 9.35% de la remuneración recibida, será descontada al trabajador, sin considerar beneficios adicionales y depositada directamente al IESS.

El 11.15% de la remuneración del empleado, sin considerar beneficios adicionales deberá ser pagada por la Cooperativa, una parte para el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) y la otra para el Instituto Ecuatoriano de Educación y Crédito Educativo (IECE). Cada contribución adicional es de 0.5% de la remuneración del empleado, sin considerar los beneficios adicionales.

Empleadores y empleados deben cumplir con las contribuciones obligatorias del Sistema Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS que sirven para pagar la discapacidad, enfermedad, jubilación y muerte.

Fuente: Ministerio de Industrias y Competitividad, Ministerio de Trabajo y Empleo - Código de Trabajo-

Horas de trabajo diurna y por semana

Jornada diurna normal: 8 horas

Semana de trabajo: 40 horas

Costos de horas extras y suplementarias

Jornada nocturna: Salario + 25%

Hora suplementaria: Salario + 50%

Hora extraordinaria: Salario + 100%

La jornada nocturna va desde las 19H00 hasta las 6h00 del día siguiente.

Se entiende a las horas suplementarias cuando se excede del horario normal, durante el día o hasta las 24h00.

Las horas adicionales van entre las 24h00 y 6h00 del día siguiente.

Fuente: Ministerio de Industrias y Competitividad, Ministerio de Trabajo y Empleo

Beneficios adicionales

Servicio de comisariato

Bono por mejor empleado

Uniformes de trabajo

Derechos Generales

Desempeñarse en un ambiente de trabajo seguro

Recibir un trato de respeto y cordialidad

Contar con las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus tareas

Obligaciones

Tus obligaciones dentro de la empresa son:

Horario de trabajo

8H00- 12H30 13h00- 16H30

Retrasos:

Tendrá un lapso de 15 minutos para llegar si se encuentra retrasado

Ausencias y Permisos

Cuando tenga que pedir permiso o ausentarse de su lugar de trabajo por distintos motivos, deberá:

Pedir autorización a su jefe inmediato con antelación

Deberá tener el documento de haberse ausentado o haber pedido permiso otorgado con la firma del jefe inmediato y se hará cargo a sus vacaciones.

TERMINACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

Terminación del Contrato Individual

Tres faltas consecutivas sin aviso previo o sin justificación, procediéndose a relegarlo de sus funciones y darlo de baja.

Bajo rendimiento laboral

Maltrato a sus superiores o compañeros de trabajo.

Llegar en estado de embriagues o bajo efectos de sustancias psicotrópicas.

NORMATIVIDAD

La Cooperativa de Construcciones “Eloy Alfaro” está sujeta a la normativa del Ministerio Coordinador de Desarrollo Social.

Regulación para Adecuación de Estatutos de Cooperativas y Asociaciones de la Economía Popular y Solidaria [Resolución No. MCDS-EPS-001-2012 / 31 de octubre del 2012 publicada en el Registro Oficial N° 884 del 1 de febrero del 2013]

Resumen: Contiene el procedimiento a seguir para la adecuación de estatutos sociales, a fin de dar cumplimiento a la Disposición Transitoria Primera de la LOEPS.

RESOLUCIÓN No. MCDS-EPS-001-2012 (REGULACIÓN PARA ADECUACIÓN DE ESTATUTOS DE COOPERATIVAS Y ASOCIACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA)

Richard Espinosa Guzmán

MINISTRO COORDINADOR DE DESARROLLO SOCIAL

Considerando:

Que, en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, artículo 144 y en su Reglamento General, artículo 148, se determina que la regulación de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, estará a cargo del Ministerio Coordinador de Desarrollo Social;

Que, la Primera Disposición Transitoria de la Ley ibídem establece que: “Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, que actualmente se encuentran en funcionamiento y operación, adecuarán sus estatutos sociales a la presente Ley, de conformidad con las regulaciones que se dicten para el efecto. Si las organizaciones no adecuren sus estatutos dentro de los plazos y regulaciones que se establezcan para el efecto, no podrán ejercer sus actividades y no accederán al fomento, promoción e incentivos que establece esta Ley.”

Que, es necesario regular las condiciones para que las organizaciones que forman Parte de la Economía Popular y Solidaria, cumplan con la adecuación de estatutos sociales, prevista en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

En uso de sus facultades y atribuciones,

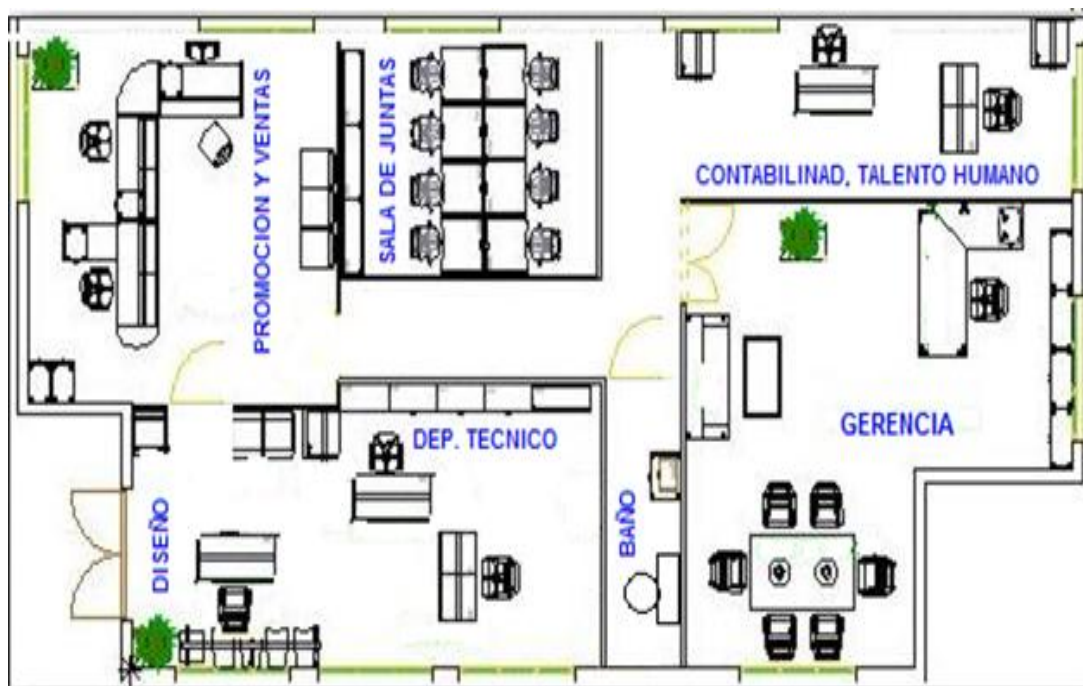
RESUELVE:

Expedir la siguiente:

REGULACIÓN PARA ADECUACIÓN DE ESTATUTOS DE COOPERATIVAS Y ASOCIACIONES EPS

Artículo 1.-Objeto.- El objeto de la presente regulación es establecer el procedimiento de adecuación de los estatutos sociales, previsto en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, mismo que será aplicable a las cooperativas del sector no financiero y a las asociaciones EPS, que se encuentren en funcionamiento y operación a la fecha de emisión de la presente regulación.

PLANO DE LA COOPERATIVA DE CONSTRUCCIONES "ELOY ALFARO"



COOPERATIVA DE CONSTRUCCIONES " ELOY ALFARO"

DESPEDIDA

Es importante que este manual lo tengas al alcance de tu mano, esperando que sea de gran ayuda el momento que vaya a iniciar sus labores, y durante el tiempo de permanencia en la Cooperativa.

De la misma manera le invitamos a unirse al equipo de trabajo para llegar al cumplimiento de los objetivos, usando todos sus conocimientos, experiencia, capacidad, etc.

CONCLUSIONES

1. Se concluye que la Cooperativa no cuenta con un organigrama estructural, funcional, ni posicional.
2. El estudio realizado determina que no cuenta con un Manual de Funciones por Competencias para su aplicación.
3. No cuenta con un Diccionario de Competencias.
4. No existe un Manual sobre Reclutamiento y Selección de personal basado en Competencias.
5. La Cooperativa no tiene un Manual de Inducción

RECOMENDACIONES

1. Diseñar Organigramas estructural, funcional y posicional tomando en cuenta el modelo aplicado en este capítulo.
2. Tomar en consideración el Manual de Funciones por Competencias que se propone para cada uno de los cargos.
3. Tomar como base el Diccionario de Competencias diseñado específicamente para cada nivel de la Cooperativa.
4. Tomar en consideración el Manual de Reclutamiento y Selección de personal basado en Competencias para garantizar la calidad del Recurso Humano.
5. Implementar el Manual de Inducción que se sugiere en este estudio, para dar la orientación requerida al personal contratado.

BIBLIOGRAFÍA

Administración de Recursos Humanos. (s.f.). Recuperado el 15 de marzo de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos82/introduccion-administracion-recursos-humanos/introduccion-administracion-recursos-humanos2.sh>

Alles, M. (2010). Buenos Aires: Grànica.

Alles, M. (2007). *Diccionario de Competencias- Gestión por competencias.* Buenos Aires: Grànica.

Alles, M. (2009). Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2010). *Selección por Competencias.* Buenos Aires: Grànica S.A.

Alles, M. (2010). *Selección por Competencias.* Buenos Aires: Granica S.A.

Alles, M. (2010). *Selección por Competencias.* Buenos Aires: Grànica S.A.

Alles, M. (2010). *Selección por Competencias.* Buenos Aires: Grànica S.A.

Alles, M. (2010). *Selección Por Competencias.* Buenos Aires: Grànica S.A.

Chiavenato, I. (2007). México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). Quito: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). México: McGrawHill.

Chiavenato, I. (2007). México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos.* México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos.* México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos.* Buenos Aires: Grànica S.A.

Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano.* México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano.* México: McGraw Hill.

Chiaventao, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos.* México: McGraw Hill.

Crear una empresaya. (30 de 04 de 2012). *Administración de Recursos Humanos.* Recuperado el 05 de 02 de 2014, de <http://crearunaempresaya.wordpress.com/>

Young, E. y. (s.f.). *Gestión por competencias.* Recuperado el 14 de marzo de 2014, de <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competen>

Young, E. y. (s.f.). *Gestión por Competencias.* Recuperado el 14 de marzo de 2014, de <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

ANEXOS

COOPERATIVA DE CONSTRUCCIONES “ELOY ALFARO”

ENCUESTA

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

1.- ¿Conoce Ud. Si existe un manual de funciones en la empresa?

SI

2.- ¿Le asignaron las funciones en razón del perfil del puesto?

SI NO

3.- ¿Conoce Ud. Si la empresa cuenta con políticas y estrategias para el reclutamiento y Selección del personal?

SI NO

4.- ¿Para ser reclutado en su puesto de trabajo porque medios se entero de la vacante?

Prensa Referencia
Internet Otros

5.- ¿En la empresa dan preferencia al reclutamiento?

Interno Externo

6.- Para la selección en su puesto de trabajo se consideraron pruebas de:

Concomimientos Generales Pruebas Psicológicas
Conocimientos específicos Exámenes Médicos

7.- ¿Cuándo fue seleccionado le entregaron la solicitud de empleo?

SI NO

8.- ¿Conoce Usted si los documentos presentados en su Hoja de Vida fueron verificados?

SI NO

9.- ¿La empresa cuenta con un manual de inducción?

SI NO