

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS
CARRERA DE DERECHO**



MONOGRAFIA

***“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CREDITO SANTISIMA TRINIDAD LTDA.”***

Para optar el título académico de Licenciatura en Derecho

POSTULANTE: PATRICIA NAVA PAZ

**TUTOR ACADEMICO: DR. CONSTANTINO ESCOBAR ALCON
LA PAZ – BOLIVIA**

2013

DEDICATORIA

A Jesucristo el dador del don, el que bendice la acción, el que ayuda durante el proyecto, ¡desde que te conozco soy tan feliz!

A mis padres Antonio y Natalia, que con su amor, apoyo y cariño hicieron que siempre tuviera fuerzas para alcanzar cualquier meta que me trazara.

A mis hermanos, María y Luis, que son un verdadero regalo de Dios

A las demás personas que Dios colocó estratégicamente, quienes me ayudaron de manera increíble.

AGRADECIMIENTOS

A la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Mayor de San Andrés.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santísima Trinidad Ltda.

A mis tutores: Dr. Constantino Escobar Alcón y Dr. Weymar Fernández Orellana quienes en todo momento me brindaron apoyo.

INDICE

PROLOGO	1
INTRODUCCION	2

TITULO PRIMERO

EVALUACION Y DIAGNOSTICO DEL TEMA

CAPITULO I

1. ELECCIÓN DEL TEMA	4
2. JUSTIFICACIÓN	4
3. DELIMITACIÓN DEL TEMA DE MONOGRAFIA.....	5
a) Delimitación Temática	5
b) Delimitación Espacial	5
c) Delimitación Temporal	5
4. MARCO INSTITUCIONAL.....	6
4.1 MISIÓN.....	7
4.2 VISIÓN	7
5. MARCO TEÓRICO.....	8
5.1 CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO	8
5.2 IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO.....	9

5.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO	10
5.4. RECLUTAMIENTO INTERNO	10
5.5 CANALES DE RECLUTAMIENTO INTERNO.....	11
5.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO.....	12
5.7 RECLUTAMIENTO EXTERNO	14
5.8 CANALES DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO.....	14
5.9 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO	16
5.10 RECLUTAMIENTO MIXTO.	17
5.11 PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	19
5.12 CONCEPTO DE SELECCIÓN	20
5.13 IMPORTANCIA DE SELECCIÓN.....	21
5.14 TÉCNICAS DE SELECCIÓN.....	22
5.15 PROCESO DE SELECCIÓN.....	23
6. MARCO HISTÓRICO	25
6.1. PREHISTORIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	25
6.2. LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EDAD MEDIA	26
6.3. LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA REVOLUCION INDUSTRIAL	27
6.4. LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EDAD MODERNA.....	27

7. MARCO ESTADÍSTICO	28
8. MARCO CONCEPTUAL	32
8.1 RECLUTAMIENTO.....	32
8.2. SELECCIÓN DE PERSONAL	32
8.3. PRESELECCION DE CANDIDATOS.....	34
8.4. ANALISIS DE PUESTOS	36
8.5. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.	37
8.6. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	38
8.7. PERFIL DE LA DEMANDA.....	39
8.8. ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TÉCNICA DE DECISIÓN.....	39
8.9. ANÁLISIS DE TAREAS, ATRIBUTOS Y RENDIMIENTO	39
8.10. ANÁLISIS FUNCIONAL DE PUESTOS.....	40
8.11. APTITUD PROFESIONAL.....	41
8.12. ASALARIADO	41
9. MARCO JURÍDICO	42
9.1 CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO	42
9.2. LEY 045 LEY CONTRA EL RACISMO Y TODA FORMA DE DISCRIMINACION	49
9.3. CODIGO PENAL	45
9.4. RECOPIACIÓN DE NORMAS PARA BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS	48

9.5 ESTATUTO MODELO PARA COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	49
10. OBJETIVOS	50
a) Objetivo General.....	50
b) Objetivo Especifico	50
11. METODOLOGIA.....	50
a) METODOS.....	50
b) TECNICAS UTILIZADAS.....	52

TITULO SEGUNDO

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTISIMA TRINIDAD LTDA.

CAPITULO II

EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTÍSIMA TRINIDAD LTDA.	53
--	----

CAPITULO III

DIAGNOSTICO DE LA EFICACIA DE UN MANUAL
DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y

SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTISIMA TRINIDAD LTDA.....	54
3.1 PRONOSTICO DE LA EFICACIA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTISIMA TRINIDAD LTDA.....	55
3.2. LA OBJETIVIDAD COMO ELEMENTO PRINCIPAL EN LA OPERATIVIZACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL	56
3.3. DESARROLLO DEL REGLAMENTO DE PROCEDIMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTISIMA TRINIDAD LTDA.....	58
CAPITULO IV ELEMENTOS DE CONCLUSION	
a) CONCLUSIONES	67
b) RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS	67
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	77

Prólogo

La presente Monografía está Centrada en realizar un Manual de Procedimientos para el Reclutamiento y Selección de personal de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Santísima Trinidad Ltda. Ubicada en la ciudad de La Paz

Esta monografía ha sido elaborada con el fin de responder a las necesidades que demanda la ya mencionada institución en cuanto a los procesos de reclutamiento y selección de personal por eso es un documento que requiere su detenida reflexión y análisis.

Este esfuerzo es una forma más de corresponder a la fe que pusieron en mí, tanto mi familia, mis docentes, la Universidad Mayor de San Andrés y la Cooperativa Santísima Trinidad Ltda. Siendo mi sincero deseo que estas líneas contribuyan a la institución, a mis compañeros que al igual que yo buscan alcanzar el sueño de ser profesionales abogados y de esta manera colaborar a nuestra sociedad que se encuentra sedienta por profesionales que la hagan más justa y digna.

La Autora.

INTRODUCCIÓN

La presente monografía de trabajo dirigido es fruto de la Labor desempeñada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santísima Trinidad Ltda. Ubicada en la ciudad de La Paz, este tema se desarrolló partiendo del planteamiento de un problema que llamaba mi atención el cual era el proceso de contratación que se llevaba a cabo en la institución.

El mismo no tenía un orden establecido, un procedimiento que seguir, lo cual en muchos casos ocasionaba confusión en las obligaciones, como ser ¿Quién era la persona idónea para hacer conocer la vacante? ¿Quiénes debían participar en la comisión de selección de candidatos? ¿Qué criterios se debían seguir para realizar la selección?

Las instituciones en general tienen la necesidad de integrar trabajadores que sean capaces de hacerlas prósperas, las personas por igual manifiestan su deseo de labor en aquellas que más se identifiquen con la satisfacción de sus propias necesidades, permitiéndose unificar esfuerzos para el logro de objetivos organizacionales e individuales. Surge así el propósito de captar aquellos individuos que presenten determinadas características que les permitan ejecutar con menos esfuerzos y una mayor eficiencia los diversos trabajos presentes en la institución todo esto en función a las directrices que proporciona un Manual en el que se señalen las políticas de la institución así como también un reglamento que estará contenido en el mismo.

Uno de los objetivos fundamentales de la creación de un Manual de Procedimientos para el Reclutamiento y Selección de Personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito es suministrar personal calificado, con la finalidad de obtener éxito en el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. Es por esto que es necesario revisar las funciones de reclutamiento y selección de personal, debido a la repercusión que tiene en el futuro desempeño de los recursos humanos.

Lo anteriormente mencionado permite destacar la importancia de realizar un análisis óptimo del proceso de reclutamiento y selección de personal, donde se evalúe la potencialidad física y mental del solicitante, así como su aptitud para el trabajo.

En tal sentido a través de la presentación de esta Monografía se pretende hacer un Manual de Procedimientos para el Reclutamiento y Selección de Personal realizando un análisis del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo que formará parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda. para de esa manera poder contar con el personal más idóneo y al mismo tiempo se pueda prestar un mejor servicio a los clientes que soliciten de sus servicios.

TITULO PRIMERO

EVALUACIÓN Y DIAGNOSTICO DEL TEMA

CAPITULO I

1. ELECCIÓN DEL TEMA:

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO
Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SANTÍSIMA TRINIDAD LTDA.”**

2. JUSTIFICACION

La Autoridad del Sistema Financiero (**ASFI**), realizó una Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras, la cual establece en su Título IV Capítulo II Sección 2 Artículo 1° que toda entidad financiera tiene el deber de definir y aprobar políticas de recursos humanos, asimismo, ésta debe enmarcarse en función a las disposiciones vigentes de la Ley General del Trabajo¹.

Se puede observar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santísima Trinidad LTDA. carece de un Manual y un Reglamento de procedimientos para el reclutamiento y selección de personal, sin embargo, éste es muy importante, por dos razones; primera: en esencia el hecho de reclutar y seleccionar personas es básicamente un hecho subjetivo, el cual necesita tener muy claros criterios objetivos que lo ayuden a conseguir su objetivo, y segundo: para el progreso de una institución ya que la misma depende grandemente de sus recursos humanos para su óptimo funcionamiento, entonces, es menester un manual que la oriente en los procesos de selección de recursos humanos es decir la elección de candidatos calificados.

¹Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras-AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO

Las personas y las organizaciones están involucradas en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma manera como las personas atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y haciéndose sus opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer personas y obtener información acerca de ellos para decidir si hay o no interés de admitirlos.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados e idóneos para ocupar cargos dentro de la institución. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la institución anuncia y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

3. DELIMITACIÓN DEL TEMA DE MONOGRAFÍA

a) Delimitación Temática

La Monografía se enfocará al área jurídico administrativo planteando un Manual de Procedimientos para el Reclutamiento y Selección de Personal para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santísima Trinidad, como un instrumento de valiosa utilidad para el Área de recursos humanos en los procesos de adquisición de personal, el mismo que tiene una gran importancia por el hecho de que una empresa depende de sus recursos humanos para su progreso.

b) Delimitación Espacial

La monografía será planteada a La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santísima Trinidad, misma que tiene ubicada su oficina central en la ciudad de La Paz y sucursales en las ciudades de El Alto y Oruro.

c) Delimitación Temporal

La monografía por causas de un mejor estudio de la problemática abarcara desde el año 2009 hasta la actualidad, coincidiendo a la vez con el hecho de que es en los últimos 5 años que se presta mayor atención a las cooperativas para que ingresen a un proceso de adecuación con el fin de ser reguladas.

4. MARCO INSTITUCIONAL

En cumplimiento del artículo 66 y el artículo 71 del Reglamento de Régimen Estudiantil de la Universidad Boliviana, aprobado en el IX Congreso Nacional de Universidades concordante con el Reglamento de la Modalidad de Graduación-Trabajo Dirigido de la Carrera de Derecho, la Resolución de Honorable Consejo Facultativo No. 924/07 de fecha 10 de abril de 2007 y el Convenio firmado entre La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santísima Trinidad Ltda. y la Carrera de Derecho de la Universidad Mayor de San Andrés, se ha cumplido con todos los requisitos como consta en el file personal, a este efecto se ha procedido a registrar de conformidad con la convocatoria N° 42/2012 en la Dirección de Carrera de Derecho y previa solicitud el Señor Director, mediante Resolución N° 1183/2012 de fecha 10 de julio de 2012

Como consecuencia la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santísima Trinidad Ltda. de la ciudad de La Paz, designó a mi persona las funciones de asistente legal en el Departamento Legal de la misma institución.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santísima Trinidad Ltda.”, nació del esfuerzo común por el deseo noble de colaborar a los demás. Un 21 de Agosto de 1967, se fundó la cooperativa al abrigo de la parroquia “Santísima Trinidad” (parroquia del gran poder nueva) dirigido por los padres Agustinos quienes dieron su apoyo moral y material a todas las personas pioneras que hicieron posible la creación de la cooperativa, para que sirviera de ayuda a todas las personas de bajos recursos económicos.

La Cooperativa santísima Trinidad Ltda. inicia sus actividades en la ciudad de La Paz en la zona de Gran Poder apoyando permanentemente a los vecinos de ese sector compuesto principalmente por comerciantes, desde su fundación se tiene inscritos a más de socios . Obtuvo su personería Jurídica el 23 de Enero de 1968 con la resolución del consejo nacional de Cooperativas bajo el No. 00716, siendo su personería Jurídica legal de Responsabilidad Limitada.

La Cooperativa Santísima Trinidad tiene un carácter eminentemente social debido a que está compuesta por personas de menores recursos que se reúnen para ayudarse mutuamente es decir cooperarse para satisfacer sus necesidades, por tanto se dedica a recibir dinero y a concederlo en préstamo a sus socios

El Estatuto que rige a la Cooperativa en la actualidad fue aprobado mediante Resolución 011/2013 el 20 de mayo de 2003.

4.1 MISION

Entidad financiera constituida legalmente bajo la razón social de COOPERATIVA “SANTÍSIMA TRINIDAD” LTDA. Cuya actividad es la intermediación financiera, que satisface las necesidades socioeconómicas de sus asociados, demostrando en sus nuestros servicios financieros, solvencia, eficiencia y calidad.

4.2 VISION

Ver a la Cooperativa como una entidad financiera no bancaria, líder en el departamento de La Paz, competitivos en el mercado financiero, brindando servicios financieros diversificados, modernos y adecuados a la tecnología con agencias estratégicas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de nuestros asociados y la comunidad.

5. MARCO TEÓRICO

Para la realización del Estudio de los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal; se tomaron en cuenta algunas referencias bibliográficas, lo cual sirvió de sustento para la comprensión de los términos y procedimientos que se efectuaron en el presente del trabajo.

5.1 CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento es definido por Werther, como, “el proceso de identificar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización²”.

Al respecto Chiavenato, lo señala como “el conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización³”. Tomando en cuenta las definiciones anteriores, se puede decir que el reclutamiento es el proceso que tiene como objetivo buscar aspirantes competentes que serán seleccionados para ocupar cargos vacantes, en la organización. Este proceso exige una planificación, que involucra las exigencias y los perfiles del personal que se requiere a fin de proceder a buscarlo dentro de la empresa y en caso de que no se cubra la vacante, se realizará la tramitación fuera de la misma a través de diferentes técnicas, las cuales serán detalladas más adelante.

Una vez que se han definido los puestos en la institución, se debe planificar las vacantes para el puesto y definir cómo serán cubiertas. Seguidamente se debe desarrollar la investigación pertinente, para determinar si

2 WERTHER W y Keith D. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos Edición McGraw Hill Quinta Edición México.

3 CHIAVENATO, A. (2002) Gestión del Talento Humanos, primera edición McGraw Hill Interamericana, S.A México.

existe personal de la institución que reúna los requisitos para desempeñar el cargo vacante satisfactoriamente (Reclutamiento Interno)

Chiavenato expone una definición bastante completa de reclutamiento: “*el proceso de Reclutamiento de Personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano (RRHH), la oportunidad de empleo que pretende llenar*”.⁴

Su objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionará los futuros integrantes de la organización. Este proceso exige una planificación de lo que la organización requiere, lo que el mercado de RRHH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

De lo que se puede inferir que el reclutamiento interno tiene como objetivo atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización. Implica un sistema de información mediante el cual la organización comunica y ofrece al mercado de recursos humanos posiciones a cubrir.

En forma simple y general se puede definir a el Reclutamiento de Personal como el proceso que permite identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante; éste proceso se inicia con la búsqueda de candidatos potencialmente calificados y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

5.2 IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO

⁴ CHIAVENATO, A. (2000) Administración de Recursos Humanos Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A Colombia.

Son muchas las razones que hacen del reclutamiento de personal una herramienta importante para la administración de recursos humanos por lo que Dessler que:

“El reclutamiento es importante porque cuanto más solicitantes se tengan, más selectiva resultará la contratación. Por otra parte si la empresa no mantiene un eficiente programa de reclutamiento, le puede significar prejuicios en términos de prolongadas vacantes; nombramientos provisionales y contrataciones apresuradas”⁵.

Para que las instituciones realicen una contratación exitosa depende de una buena medida de cantidad y calidad de aspirantes; por lo que se hace necesario contar con procedimientos de reclutamiento de personal que ayuden a buscar candidatos aptos para los cargos disponibles.

Con la aplicación de este proceso las instituciones experimentan contactos con muchas personas que le permitirán a futuro tomar precauciones al momento de contratarlas; además es necesario para el proceso de selección, puesto que si logra su objetivo y localiza un conjunto de aspirantes con el perfil adecuado la elección del recurso humano es más efectiva.

5.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Es el mercado en que la institución trata de buscar los candidatos, puede ser dentro la empresa, fuera o una combinación de ambos, es decir, es el lugar mediante el cual se buscan los candidatos para cubrir un puesto.

Según Chiavenato, clasifica las fuentes del reclutamiento en tres categorías; reclutamiento interno, reclutamiento externo y reclutamiento mixto⁶.

⁵ DESSLER, G. (2004) Administración de Recursos Humanos Segunda Edición, pág. 45. Florida Internacional University, México

⁶ CHIAVENATO, A. (2002) Gestión del Talento Humanos, primera edición McGraw Hill Interamericana, S:A México.

5.4. RECLUTAMIENTO INTERNO

Chiavenato, señala que “el reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan dentro de la organización a fin de promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras”⁷.

Según esta definición, el reclutamiento interno sirve de base para localizar recursos humanos, dentro de la institución una vez que surja la vacante, se puede buscar al personal que cumpla con el perfil del cargo para desempeñarlo, además al realizar este proceso interno la organización puede aprovechar de un modo la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

También facilitará la inducción, ya que los trabajadores poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos de la institución.

5.5 CANALES DE RECLUTAMIENTO INTERNO

Las fuentes de reclutamiento de personal y los canales del mismo operan de forma conjunta, es por ello que ambas en su proceso de aplicación deben ser empleadas de manera correcta, pues si alguna de las dos, se emplean de modo incorrecto no obtendremos el resultado deseado.

Los canales de reclutamiento interno, representan para una institución, un medio que facilite la obtención de la información con respecto a los perfiles del personal que labora dentro de la organización, los cuales se tomarán en cuenta como primera prioridad en el proceso de reclutamiento.

⁷ CHIAVENATO, A. (2002) Gestión del Talento Humanos, primera edición McGraw Hill Interamericana, S.A. México.

Chiavenato establece los canales de reclutamiento interno de la siguiente forma⁸:

- ❖ Transferencia de personal
- ❖ Ascenso de personal
- ❖ Transferencia con ascenso de personal
- ❖ Programas de desarrollo de personal,
- ❖ Planes de profesionalización (carreras de personal)

Estos canales ayudan a cubrir las vacantes dentro de la organización a través de la reubicación de sus empleados, los cuales son ascendidos de manera vertical o transferida en forma horizontal. El uso eficaz de las fuentes internas requiere de un sistema para localizar a los candidatos aptos y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante; además, transferir y ascender a un personal de la institución es más factible, ya que se tiene una evaluación más precisa de las actitudes del personal, de igual manera las personas podrían estar más comprometidos con sus metas y tendrían menos probabilidad de abandonar la organización.

5.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

Cuando se presenta una vacante en la empresa y se recurre al reclutamiento interno, éste ayuda a resolver problemas de manera rápida y económica, sin embargo este tipo de fuente puede restringir la entrada de candidatos externos, que se encuentran en el mercado laboral.

Según Chiavenato, las ventajas y desventajas del reclutamiento interno de la siguiente manera⁹:

VENTAJAS

⁸ CHIAVENATO, A. (2000) Administración de Recursos Humanos, pág.221. Editorial

⁹ CHIAVENATO, A. (2002) Gestión del Talento Humanos, primera edición McGraw Hill Interamericana, S.A México.

- ❖ Aprovecha mejor el potencial humano de la organización
- ❖ Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados.
- ❖ Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización.
- ❖ Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental
- ❖ No requiere Socialización de nuevos miembros.
- ❖ Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos.
- ❖ El costo financiero es menor que el del reclutamiento externo.

DESVENTAJAS

- ❖ Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- ❖ Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual.
- ❖ Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización.
- ❖ Ideal para empresas burocráticas y mecanicista.
- ❖ Mantiene y promueve la cultura organizacional existente.
- ❖ Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

El reclutamiento interno presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que se conoce al candidato y no se necesita período experimental, integración ni inducción en la organización, también es una fuente de motivación, ya que vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la empresa y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo. No obstante, esta fuente exige que los empleados nuevos tengan condición potencial de desarrollo para poder alcanzar su crecimiento en la organización. Sin embargo en el personal no seleccionado puede generar actitud negativa y apatía, creando un ambiente no favorable para el desarrollo organizacional. En el momento que la empresa no cuenta con candidatos idóneos para ocupar futuras vacantes se debe acudir a las fuentes externas.

5.7 RECLUTAMIENTO EXTERNO

Según Chiavenato, el reclutamiento externo “se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal”¹⁰.

Cuando existen vacantes en la empresa, el departamento de recursos humanos o de personal recurre al mercado laboral para conseguir los posibles candidatos que necesite para continuar con sus procesos operativos, a través de algunos canales de reclutamiento externo, tales como universidades, revistas y periódicos, entre otros; con el objetivo de atraer personas con experiencias y habilidades que no existen actualmente en la organización. Este reclutamiento permite la entrada de nuevas ideas a la organización, generando posibles cambios e innovaciones en los procesos organizacionales, motivado por las nuevas ideas, conocimientos y habilidades descubiertas en el reclutamiento externo.

5.8 CANALES DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

Cuando la organización no cuenta con el personal capacitado para cubrir las plazas vacantes; la división de personal identifica candidatos en el mercado de recursos humanos, a través de diferentes canales.

Según Gómez¹¹, los canales del reclutamiento externo son los siguientes:

- ❖ Referencias de los actuales empleados.
- ❖ Empleados anteriores.
- ❖ Anuncios de impresos.

¹⁰ CHIAVENATO, A. (2002) *Gestión del Talento Humanos*, pág. 95, primera edición McGraw Hill Interamericana, S.A México.

¹¹ GÓMEZ, L. Balkn, D. Carde, R. (2001) *Dirección de Gestión de Recursos Humanos*, pág. 181. Tercera Edición Prentice Hall, Madrid

- ❖ Anuncios en Internet y en páginas Web especializadas.
- ❖ Agencia de contratación.
- ❖ Agencias de ayuda temporal.
- ❖ Reclutamiento en centros de formación superior.

Los canales antes mencionados permitirán a la organización captar un grupo de solicitantes, tal como las referencias de los actuales empleados, que a través de la información suministrada por el personal de la empresa se puede identificar personas con conocimientos para el cargo vacante; estos tienden a mostrar mayor lealtad y satisfacción en el trabajo, ya que tendrán a una persona conocida en el área de trabajo y es probable que se identifiquen mucho más con la organización. En caso de no obtener el personal apropiado; puede reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización, bien sean trabajadores despedidos o estacionales, puesto que ya tienen la experiencia para el puesto vacante y resulta más rápido.

No obstante, los anuncios o periódicos permitirán atraer una gran cantidad de solicitantes que posiblemente tengan el perfil necesario para el cargo disponible. De igual modo, los anuncios en Internet y en páginas Web resultan muy ventajosos para conquistar personas, debido que es una herramienta útil para los que buscan trabajo y resulta ser económico para las empresas porque pueden hacer la publicidad directamente en la página Web de la empresa. Por otra parte, se encuentran las agencias de contratación que también es un canal para localizar aspirantes en el medio externo, ésta puede ser muy útil cuando la empresa busca gran cantidad de vacantes, puesto que permite reducir los costos y el tiempo empleado para el reclutamiento del personal.

De igual manera, las agencias de ayuda temporales le permiten a las empresas minimizar costos sin tener que tomar decisiones de contratación, evita cargos de prestaciones sociales y ahorra tiempo al momento de reclutar una gran cantidad de solicitantes. Por último se encuentran los centros de formación superior; que suelen ser para la empresa más deseable; debido a la formación

aplicada que han recibido, además éste tipo de candidatos poseen nuevas ideas y conocimientos que servirá de ayuda para las instituciones.

Estos canales del reclutamiento externo de alguna manera influirán en los solicitantes para atraerlos a la organización; puesto que la finalidad del reclutamiento externo es escoger los medios más apropiados para llegar al candidato más deseado donde quiera que se encuentren.

5.9 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

Chiavenato¹², establece que el reclutamiento externo presenta las siguientes ventajas y desventajas:

VENTAJAS

- ❖ Introduce nuevas ideas en la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- ❖ Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.
- ❖ Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.
- ❖ Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- ❖ Incentiva la interacción de la organización con el Mercado de Recursos Humano (MRH).
- ❖ Indicado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual.

DESVENTAJAS

¹² CHIAVENATO, A. (2002) *Gestión del Talento Humanos*, primera edición, pág.98, McGraw Hill Interamericana, S.A México.

- ❖ Afecta negativamente la motivación de los empleados, cuando no se toman en cuenta al personal interno.
- ❖ Reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer las oportunidades a extraños.
- ❖ Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos. Esto representa costos operacionales.
- ❖ Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados.
- ❖ Es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno.

Se puede decir que las técnicas de reclutamiento externo benefician a las organizaciones con una masa de personal calificado, brindándoles oportunidad a aquellas personas que se encuentran desempleados, asimismo puede ser necesario para traer personas con un nuevo potencial y nuevos conocimientos para ampliar las ideas actuales de la organización.

Sin embargo estas técnicas pudieran crear descontentos y conflictos en el personal de la institución, ya que pudieran percibir que la misma no los toman en cuenta para mejorar sus condiciones laborales, igualmente exige que los nuevos empleados posean suficientes conocimiento para el cargo disponible superando a los que se encuentren dentro de la organización; además resulta muy costoso y genera pérdida de tiempo al momento de aplicar diferentes técnicas para identificar candidatos.

5.10 RECLUTAMIENTO MIXTO.

Otra fuente del reclutamiento de personal es el mixto, Según Chiavenato “una empresa nunca realiza un solo reclutamiento interno y externo. Ambos deben complementarse siempre.”¹³ De acuerdo a lo planteado la fuente mixta

¹³ CHIAVENATO, A. (2000) Administración de Recursos Humanos, pág. 232, Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A Colombia.

comprende la unificación de ingreso interno y externo, debido que cuando se realiza el reclutamiento interno a través de promociones y no se satisface la necesidad se procede a utilizar y/o acudir a las fuentes externas.

Según Chiavenato¹⁴. Puede ser usado de tres maneras:

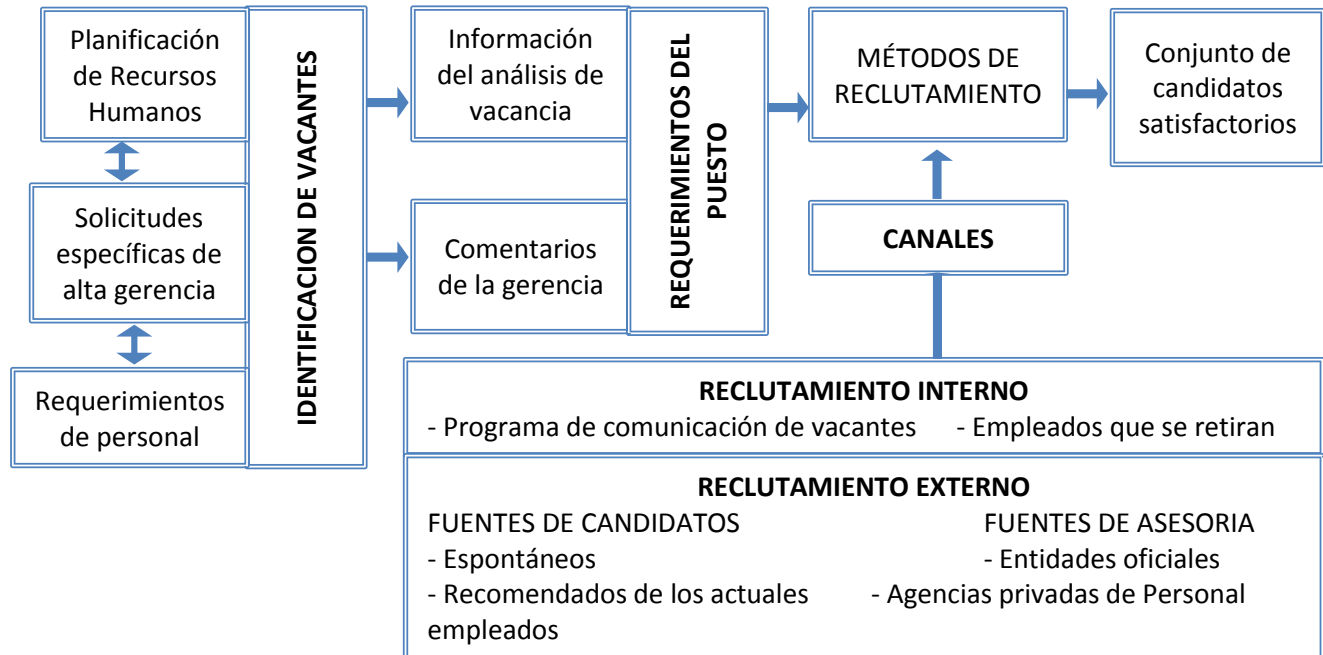
- a) Inicialmente, reclutamiento externo, seguido del reclutamiento interno, en caso de que aquel no dé los resultados deseables. La empresa requiere personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, asciende a su propio personal.
- b) Comenzando con el reclutamiento interno, seguido del externo, en caso de que no presente resultados deseables, la empresa da prioridad a sus empleados en la disputa en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- c) El reclutamiento externo e interno “simultáneos”. Caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de la entrada o a través de la transformación de sus recursos.

Se puede decir que el reclutamiento mixto enfoca fuentes del reclutamiento interno y externo en una organización, cuya finalidad es de buscar los candidatos idóneos que cubran con los perfiles exigidos por la organización para ocupar los cargos vacantes existente en la misma. Es el más utilizado en las organizaciones, debido a que, algunas veces se aplican simultáneamente. Esto permitirá a la empresa obtener un número suficiente de candidatos que serán de gran utilidad a futuros cuando se surja una vacante.

5.11 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

¹⁴CHIAVENATO, A. (2000) Administración de Recursos Humanos, pág, 233, Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A Colombia.

El proceso de reclutamiento se basa en un conjunto de pasos que las organizaciones deberían desarrollar para atraer personal apto para ocupar los cargos vacantes existentes en la misma, Según Werther¹⁵ el proceso de reclutamiento está estructurado de la siguiente manera:



El departamento de personal se encarga de la planificación de recursos humanos para saber cuántas personas podrán necesitar a futuro, está le comunica a la alta gerencia de los cargos existente en la organización y éste envía solicitud a los gerentes para que establezcan los requerimientos específicos con el fin de planificar en función de las necesidades de los mismos para la identificación de la vacante.

Una vez identificado el cargo se realiza el análisis del puesto conjuntamente con el comentario de la gerencia se conforman los requerimientos

¹⁵ WERTHER W y Keith D. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos, pág. 167, Edición McGraw Hill Quinta Edición México.

del mismo, tales como las habilidades y capacidades para desempeñar las actividades de manera satisfactoria. El departamento de recursos humanos establece métodos de reclutamiento para atraer al personal adecuado para la vacante a través de diferentes canales del reclutamiento interno y externo el primero le brinda oportunidades al personal de la misma empresa el cual se logra a través de transferencias o ascensos de personal y el segundo ofrece oportunidades de empleo al mercado de recursos humanos.

Todo esto con la finalidad de buscar un conjunto de solicitantes satisfactorios con el perfil apropiado para los cargos desocupados. Por tal razón es fundamental que las instituciones cuenten con procedimiento establecidos para conseguir una reserva significativa de candidatos entre los cuales elegir el que mejor se adecue al cargo, y así proceder a un proceso de selección más viable, puesto que, el propósito del proceso de reclutamiento es contar con gran número de solicitantes para elegir el mejor.

5.12 CONCEPTO DE SELECCIÓN

Una vez que las organizaciones logran reclutar una gran cantidad de candidatos para los puestos disponibles a través de las fuentes del reclutamiento, el siguiente paso es la selección; según Dessler la selección “consiste en elegir al mejor individuo para que ocupe el puesto¹⁶”.

Por otra parte Chiavenato señala que “es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar cargos disponibles, considerando las actuales condiciones del mercado¹⁷”.

¹⁶ DESSLER, G. (2004) Administración de Recursos Humanos ,pág.74,Segunda Edición Florida Internacional Universite, México

¹⁷ CHIAVENATO, A. (2002) Gestión del Talento Humanos, pág. 111, primera edición McGraw Hill Interamericana, S:A México.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores la selección es el proceso que consiste en tomar la decisión para contratar al solicitante que más se adecue al puesto vacante, esto permitirá reducir el grupo de candidatos que fueron reclutados, lo cual se logra a medida que se apliquen las técnicas de selección que se estudiarán más adelante, con la finalidad de absorber al individuo que cumpla con el perfil y requisitos que demanda el cargo.

Por intermedio de éste la empresa obtendrá los futuros colaboradores y dependiendo de la calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados o superados, además con un buen programa de selección y cuidado en la toma de decisiones sobre la contratación del personal se estará contribuyendo positivamente con la institución.

5.13 IMPORTANCIA DE SELECCIÓN.

La importancia de conocer y dominar los procedimientos de selección de recurso humano, permitirá a la división de personal o el departamento de recursos humanos escoger de forma efectiva los candidatos idóneos para ocupar los cargos vacantes existente en la organización.

Según Dessler, “La selección es fundamental por tres razones. En primer lugar porque el desempeño del gerente depende siempre en parte del trabajo de sus subalternos. En segundo, porque los trabajadores con las habilidades y los atributos adecuados realizarán un trabajo siempre mejor cuando la organización los adiestra y le comunican las normativas a seguir. Y por último, porque los individuos que no poseen esas habilidades o que sean reticentes no se desempeñarán con eficacia, y el desempeño del gerente y de la empresa se verán efectivamente afectados.

Se puede decir que la selección es un proceso elemental en las organizaciones, ya que les permiten contratar el personal calificado, mediante la aplicación de técnicas de selección, que aportarán la información necesaria para conocer y determinar el perfil del aspirante al puesto que se está ofertando,

además cuando las empresas tienen personal capacitados es mucho más fácil alcanzar los objetivos organizacionales¹⁸.

5.14 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

La selección es un método de comparación y de toma de decisiones, que para tener validez es necesario que se apoye en criterios o técnicas. Chiavenato, señala que la selección de personal se agrupan “en cinco categorías”¹⁹, la cuales son:

- ❖ La entrevista
- ❖ Pruebas de Conocimiento y Capacidad
- ❖ Pruebas Psicométricas
- ❖ Pruebas de Personalidad
- ❖ Técnicas de Simulación

Estas técnicas de selección permitirán a la organización obtener información respecto de los candidatos que se presentan, permitiendo conocer y escoger a los aspirantes adecuados para los cargos que se requiere, el gerente de recursos humanos puede optar por algunas de las técnicas. La primera técnica se basa en una entrevista para establecer la posible causa efecto u observar su comportamiento, luego se le aplica la prueba de capacidad para conocer sus habilidades adquiridos mediante sus estudios y para medir su grado de profesionalización.

De igual manera las pruebas psicométricas ayuda conocer mejor las personas, ya que permitirá apreciar sus aptitudes, desarrollo mental y conocimientos; por otra parte la prueba de personalidad permitirá determinar los

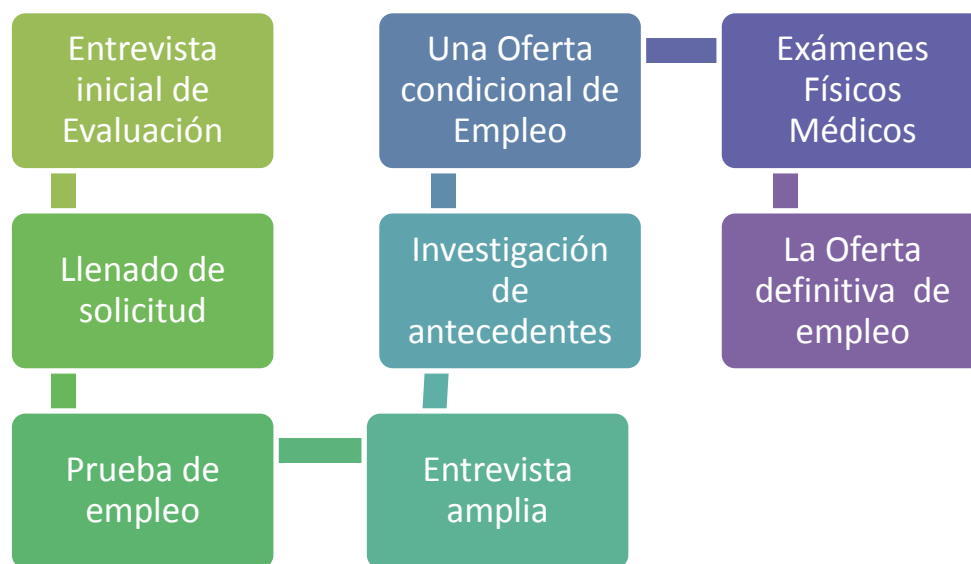
¹⁸ DESSLER, G. (2004) Administración de Recursos Humanos ,
pág.74,Segunda Edición Florida Internacional Universite, México

¹⁹ CHIAVENATO, A. (2000) Administración de Recursos Humanos, pág. 250
Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A Colombia.

rasgos adquiridos o temperamento del solicitante; por último se encuentra la técnica de simulación, es una práctica que ayuda a las organizaciones a conocer la expresión verbal de los candidatos. El propósito de las técnicas de selección es rastrear las características personales del solicitante a través de muestras de comportamiento, el cual se logra por medio de ciertos atributos, rapidez y confiabilidad con el fin de predecir el buen desempeño futuro del candidato que ocupará el cargo vacante.

5.15 PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección se basa en información acerca del cargo que debe cubrirse, comparando las exigencias del cargo con el perfil de solicitante. De acuerdo con lo pronunciado por De Cenzo y Stephen el proceso de selección está compuesto por “ocho pasos”²⁰:



²⁰ DE CENZO y ROBIN Stephen (2003) Administración de Recursos Humanos, pág. 169, Edición LIMUSA WILEY, México

Una vez que se dispone de un grupo idóneos de solicitantes se procede a escoger a las personas que más se adecua al cargo, la cual se realiza una entrevista inicial para evaluar toda aquella información del candidato, después se procede a llenar el formato de solicitud de empleo de la organización que requiere las informaciones personales del solicitante, luego aplica las pruebas de empleo como pruebas de inteligencia, aptitudes y capacidades para saber más del aspirante, prontamente pasa a una entrevista más amplia realizada por los gerentes de alto nivel para saber qué persona se piensa contratar.

La Oferta Definitiva de Empleo procede a escoger a las personas que más se adecua al cargo, la cual se realiza una entrevista inicial para evaluar toda aquella información del candidato, después se procede a llenar el formato de solicitud de empleo de la organización que requiere las informaciones personales del solicitante, luego aplica las pruebas de empleo como pruebas de inteligencia, aptitudes y capacidades para saber más del aspirante, prontamente pasa a una entrevista más amplia realizada por los gerentes de alto nivel para saber qué persona se piensa contratar.

Además de todos estos pasos también es importante conocer los expediente del personal de cómo ha sido su comportamiento social y laboral para ello, se puede establecer contacto con los anteriores patronos para confirmar su

comportamiento, si el aspirante ha aprobado uno de los pasos anteriores se le hace una oferta de empleo condicional e inmediatamente pasa a la realización del examen médico que puede demostrar que el candidato posee los estándares mínimos de salud para los seguros de vida; además proporciona una base de datos en caso de que el empleado interponga una demanda por accidentes de trabajo, sin embargo si esto ocurre una vez contratado el patrón absorbe los gastos médicos.

Y por último si el candidato se desempeña con éxito en las etapas anteriores del proceso puede ahora considerarse elegibles para recibir una oferta de empleo, es decir las persona que superen todas las etapas del proceso pasa a la realización del contrato. No obstante si el solicitante no supera las etapas del proceso son rechazados y salen del mismo.

6. MARCO HISTÓRICO

Desde tiempos remotos se puede conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios. Por ejemplo en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza.

Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos.

6.1. PREHISTORIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones entre los miembros de la comunidad. En la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus miembros se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas. En

este período se ubica el primer momento de la actividad de selección de personas, el cual presenta un carácter natural espontáneo.

Algunos estudiosos hablan de la existencia del empleo rudimentario de procedimientos para seleccionar personas en función de diferentes actividades.

Los historiadores reconocen los aportes y el tratamiento dado por los filósofos de la antigua Grecia al pensamiento de la administración de personal. Al respecto Heibred, E. plantea: "Platón reconoció, asimismo, diferencias individuales entre los hombres. En el estado ideal, la República, los hombres debían escogerse para cumplir las diversas tareas de acuerdo con su capacidad. Los dotados de razón superior debían ser dirigentes; los dotados de coraje guerreros; el resto de los hombres debían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, necesarios al Estado, pero inferiores en jerarquía a los guerreros y estadistas, así como los apetitos y los sentidos lo son al coraje y a la razón"²¹.

Confucio, notable filósofo resume el pensamiento administrativo de los recursos humanos de la China antigua en sus reglas: Señala en lo que concierne a la administración de personal que:

"Debe tenerse cuidado en seleccionar funcionarios honrados, desinteresados y capaces". El mismo Confucio al enfocar el tema "Espíritu Público " advirtió la necesidad de excluir la administración pública el favoritismo y el partidismo.

6.2. LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EDAD MEDIA

Durante la Edad Media el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario; la clase social condicionaba la elección y las

²¹ HEIBREDER, E. 1971: Psicología del siglo XX, Ed Revolucionaria, pág. 550 Editorial ICL, La Habana.

posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos.

Una de las características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal. No obstante, en este período no desapareció el interés de los pensadores de la época en el estudio de las potencialidades del hombre en correspondencia con las actividades a desarrollar, así el español Juan Huarte, en el siglo XVI, en su libro Examen de ingenios, valoraba que las personas se diferenciaban en inteligencia y habilidades especiales, y recomendaba que se debía trabajar por conocer las inclinaciones especiales de cada persona con el fin de brindarle el adiestramiento necesario de acuerdo con sus características.

A través de los largos períodos históricos de la humanidad desde la comunidad primitiva hasta el feudalismo, aparecen diferencias notables en cada uno de ellos en cuanto a la selección de personal, pero tienen en común que no se institucionaliza, ni se sistematiza dicho proceso, sino que aparece con un marcado carácter espontáneo, natural en sus inicios y luego social. Con la aparición de las diferencias sociales, en castas y clases, la selección muestra un carácter social visto desde una óptica macro y empírico espontáneo.

En este período histórico el proceso de trabajo se caracterizó por su poca complejidad desde el punto de vista tecnológico, y por cierto grado de independencia y ejecución desde el punto de vista social.

6.3. LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA REVOLUCION INDUSTRIAL

El desarrollo de la humanidad está estrechamente vinculado a los descubrimientos científico-técnicos. La Revolución Industrial inglesa de 1780, a partir de la invención de la máquina de vapor, dio un vuelco total a la industria y la agricultura, así como al desarrollo del transporte. A ello se une después la introducción del acero; la sustitución del vapor, como fuente de energía, por la electricidad; la aparición de la maquinaria automática, la transformación de las

comunicaciones, la creciente introducción de los avances de la ciencia en la industria y el desarrollo de las nuevas formas de organización.

Estos aspectos revolucionaron los procesos productivos y transformaron la organización del trabajo, al producirse una mayor socialización de dichos procesos y ser necesario agrupar gran cantidad de personas al crearse las organizaciones fabriles.

6.4. LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EDAD MODERNA

El primer departamento de personal instituido en los Estados Unidos, en su moderna concepción surgió en el año 1912. Posteriormente en el 1915, se inicia un programa de entrenamiento a nivel de gerentes y empleados.

Entre los años 1910–1915 es desarrollado en la ciudad de Chicago un programa de clasificación y evaluación de los puestos. Es precisamente a partir de ese momento histórico, cuando surge la necesidad de un sistema de personal; principalmente para la empresa privada.

La administración de personal como función especializada nace en el sector privado en los mismos albores del siglo XX, y hasta el final del siglo XIX estas funciones fueron asignadas en ciertas empresas a un oficinista, que al decir de algunos autores fue el primer "Especialista" de personal. Su labor se limitaba a supervisar un simple registro y nómina de personal.

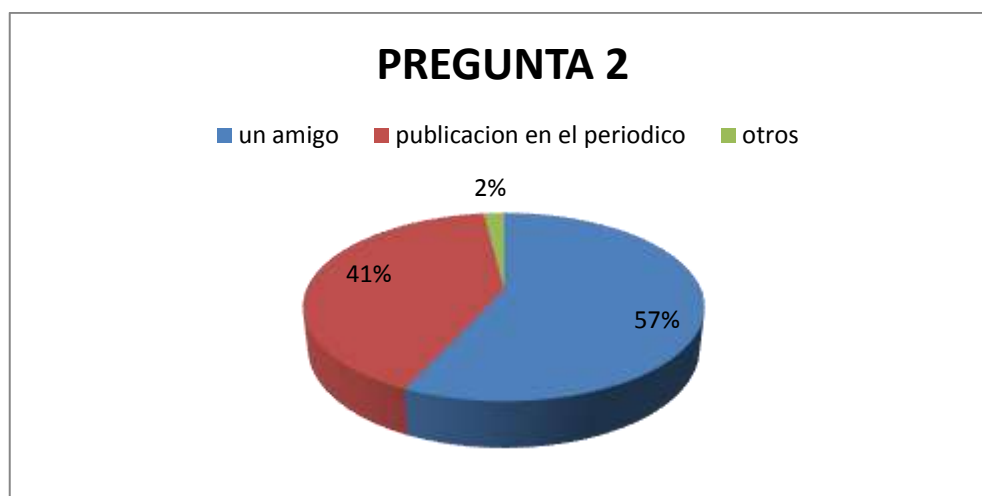
En lo que concierne al ámbito nacional no existió por parte de ningún gobierno atención a este aspecto, más al contrario se dejaba que los criterios de reclutamiento y selección de personal bajo los cuales los empleadores escogían a los recursos humanos sean escogidos de acuerdo a sus necesidades, sin embargo con la Ley 045 Ley Contra el Racismo y Toda Forma de Discriminación se intenta frenar los criterios subjetivos, prejuicios, etc. De tal manera que todas las personas tengan igualdad de oportunidades al momento de ser seleccionadas para ocupar un puesto de empleo en cualquier institución.

7. MARCO ESTADÍSTICO

En esta sección de la monografía se presentan y analizan los resultados obtenidos de la encuesta, aplicada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santísima Trinidad Ltda. a fin de conocer y detalles importantes de la problemática y a través de esta poder llegar a conclusiones importantes dentro de la investigación.

El cuestionario se aplicó, a quince (15) empleados fijos que laboran en la Institución, los cuales permitieron recopilar los datos.

A la **pregunta Nro. 2** ¿Cómo usted se enteró de la vacancia de un puesto dentro de la Cooperativa? el 58% de los encuestados contestó: por un amigo, 42% de los encuestados contestó por una publicación en el periódico y el 2% otros



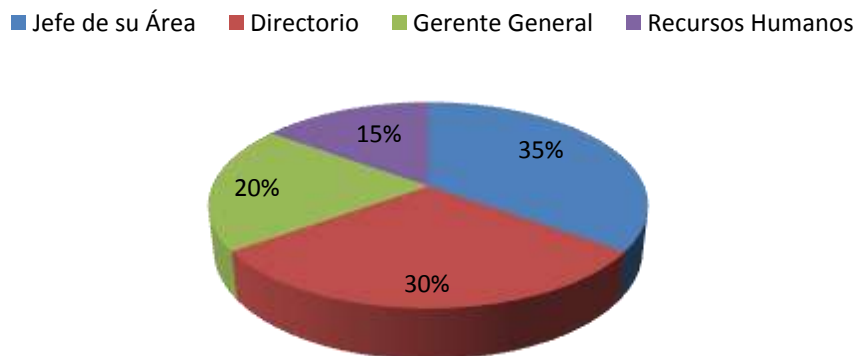
A la **pregunta Nro. 3** ¿En el momento de su reclutamiento usted fue entrevistado? El 80% de los encuestados contestó que sí, el 20% de los encuestados contestó que no

PREGUNTA 3



A la **pregunta Nro. 4** ¿Quién lo entrevistó? El 35 % de los encuestados contestó el jefe de su área, el 30% de los encuestados contestó que algún miembro del directorio, el 20% el responsable de Recursos Humanos 20% el Gerente General 15%.

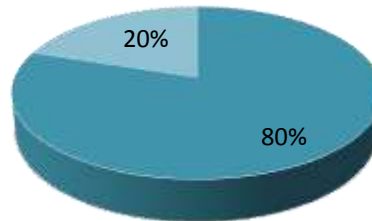
PREGUNTA 4



A la **pregunta Nro.5** ¿Qué examen dio? El 80 % de los encuestados contestó ambos, el 20% contestó ninguno.

PREGUNTA 5

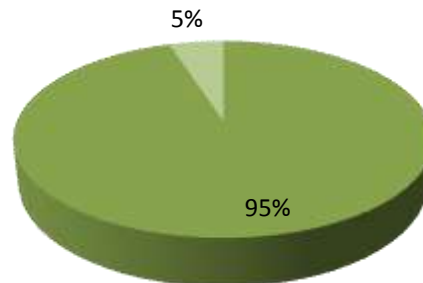
■ ambos (oral y escrito) ■ ninguno



A la **pregunta Nro.6** ¿Usted cree que es necesario un Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de personal? El 95 % de los encuestados contesto que sí, el 5% contesto que no.

PREGUNTA 6

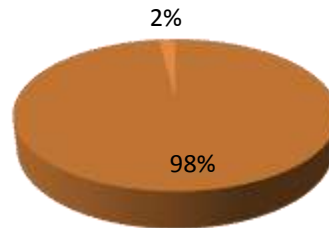
■ SI ■ NO



A la **pregunta Nro.7** ¿Usted conoce el procedimiento de Reclutamiento y Selección de personal en la Cooperativa? El 98 % de los encuestados contesto que no el 2% contesto que sí.

PREGUNTA 7

■ No conoce ■ Si conoce



En conclusión: De los datos estadísticos se puede evidenciar que no existe claridad en el actual proceso de Reclutamiento y Selección de personal, que son diversas las autoridades que intervienen, que los empleados reconocen no entender el proceso actual, y que creen necesario reglamentarlo.

8. MARCO CONCEPTUAL

8.1 RECLUTAMIENTO:

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización

Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.

Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a

los colaboradores de la empresa lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.²²

8.2. SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: La introducción de recursos humanos en la empresa. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención. La selección es una actividad de opción, de decisión, de clasificación, que consiste en escoger entre candidatos reclutados a quien tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo o puesto vacante y de mantener o aumentar la eficacia y el desempeño de la tarea, es decir:

- Adecuación del individuo al puesto.
- Eficiencia del individuo en el puesto.

Los criterios utilizados en la selección han de fundamentarse en la información obtenida del análisis y descripción del puesto de trabajo a ocupar. El sentido de la selección está en las diferencias individuales, origen de distintos comportamientos, de variadas percepciones de las situaciones y de diferentes ejecuciones y cumplimiento de tareas.

El proceso selectivo debe proporcionar, además de un diagnóstico, un pronóstico tanto de las capacidades de aprendizaje de una persona como del nivel de ejecución alcanzado tras ese aprendizaje. La selección de personal se configura como un proceso de comparación y decisión, teniendo en cuenta, por un lado, los requisitos del puesto de trabajo y, por otro, a diferentes personas.

A) Selección como un proceso de comparación

²² <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>

La selección debe tomarse como un proceso realista de comparación entre dos variables: Los requisitos del puesto y el perfil de las características de los candidatos. Una vez realizada la ficha profesiográfica se compara con las características de los candidatos y se elige a los que igualen o superen esos requisitos. Es necesaria cierta flexibilidad.

Un candidato que se aproxime al perfil idóneo puede no ser rechazable siempre que la distancia entre sus características y las buscadas por la empresa sean subsanables. En este caso, su incorporación al puesto será un reto.²³

B) Selección como un proceso de decisión

Una vez realizada la comparación, varios candidatos pueden tener condiciones similares para ocupar el cargo. Hay que decidir entonces cuál es la persona más adecuada a la empresa y que pueda resultar más eficiente. Estas decisiones deben tomarse por el departamento de personal en su conjunto (que ha de realizar la función de servicio de asesoramiento especializado) y por los responsables de la sección donde se encuentra el puesto de trabajo del futuro empleado. Un proceso de selección completo debe seguir los siguientes pasos (aunque no es necesario que se cumplan todos a la vez).²⁴

8.3. PRESELECCION DE CANDIDATOS

La preselección es un proceso negativo en la selección de personal, pues su objetivo es filtrar la población reclutada, eliminando las candidaturas poco interesantes o las que no se ajustan a los requerimientos del puesto. Esta fase se realiza en ausencia de los interesados, basándose en la documentación aportada.

²³ <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2007/10/seleccin-de-personal.html#sthash.Goaz7bdz.dpuf>

²⁴ <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2007/10/seleccin-de-personal.html#sthash.Goaz7bdz.dpuf>

Hay tres grupos de datos a tener en cuenta para la preselección

Carta de solicitud

Las cartas de solicitud de empleo que llegan a la empresa son el primer elemento de juicio sobre el candidato, y suelen recibirse tras la publicación de un anuncio en prensa; pero pueden llegar en cualquier momento. Analizando la carta se obtiene una somera información sobre el remitente y su personalidad a través de la letra (si la carta es manuscrita), la puntuación, la distribución de los párrafos, los conocimientos de gramática y sintaxis, el estilo de redacción, la manera de ordenar las ideas, el vocabulario utilizado, etc. Se suele usar la grafología, la interpretación de la personalidad a partir de textos manuscritos. Hay poca evidencia científica en qué apoyar su empleo como criterio válido de selección y pueden darse grandes errores junto a enormes aciertos.

Hay cartas cuyo aspecto ordenado, limpio, sistemático, lenguaje claro, funcional y correcto predisponen a favor del candidato. En cualquier caso, la preselección mediante la carta resulta muy delicada y debe contarse con un margen de error considerable. Habitualmente, la carta acompaña al *curriculum vitae*, que no suele estructurarse y presentarse de la misma manera por todos los candidatos.

Por ello, es necesario tener en cuenta sus sistemas de valoración.

Impreso de solicitud de empleo

Es un sistema formalizado, especialmente útil para los aspirantes a puestos de grado inferior que se utiliza cuando se prevé un gran número de solicitantes para cualquier puesto. Ofrece la ventaja de que se obtienen los mismos datos de todos los candidatos, lo que facilita su comparación y eventual tabulación.

Entrevista

Se trata de un encuentro breve en el que se estudia el cumplimiento o no de las condiciones básicas requeridas para el puesto (edad, experiencia y conocimientos), así como alguna otra información sobre la personalidad del candidato.

Utilización de baremos

Para reducir la subjetividad en la valoración de los *curricula* o de los impresos de solicitud de empleo se pueden usar varios sistemas.

A) Separación en tres grupos:

- Claramente aptos.
- Dudosos.
- Claramente no aptos.

Una vez realizada la clasificación en tres grupos, se convoca al de “claramente aptos” y se desechan los “no aptos”. El grupo de “dudosos” será convocado o no en función de las circunstancias.²⁵

8.4. ANALISIS DE PUESTOS

Un puesto de trabajo está formado por la tarea o conjunto de tareas que lleva a cabo un empleado. Se trata de analizar el puesto de trabajo en sí mismo y no a la persona que lo desarrolla.

Esta labor de la DRRHH puede resultar delicada, puesto que la mayoría de la información se recoge del propio empleado, a través de cuestionarios y entrevistas.

Los cuestionarios pueden ser abiertos o cerrados. En los cuestionarios abiertos se solicita al titular del puesto que describa con precisión las tareas que realiza y en los cuestionarios cerrados todas las preguntas se establecen previamente pudiendo ocurrir que se olvide alguna importante. Los cuestionarios resultan de gran interés para establecer la adecuada remuneración del empleado y evitar cualquier tipo de discriminación con los empleados que llevan a cabo el mismo tipo de trabajo.

²⁵ <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2007/10/preseleccin-de-candidatos.html#sthash.1mP9pjf3.dpuf>

Uno de los más utilizados es el Cuestionario de Análisis de la Posición (CAP) donde se tienen en cuenta los aspectos objetivos de las tareas y también los factores humanos, así como las reacciones de los individuos a las condiciones laborales. El CAP parte de la premisa de que el resultado del desempeño combina las condiciones propias del puesto con las características humanas. Además se preguntará por las relaciones entre los empleados y la reacción que los individuos tienen ante todas ellas. También se ocupará de recoger el horario y la responsabilidad que se deriva del puesto.

Tanto el cuestionario como la entrevista será el mismo para cada categoría de puesto y deberán prepararse después de haber hablado con el director de línea o de departamento.

En las entrevistas se recoge la información a través de un diálogo con los empleados pudiendo ser:

- **Entrevistas individuales:** suele utilizarse un modelo semiabierto donde algunas preguntas están prefijadas de antemano, mientras que otras van realizándose según las respuestas del empleado. Después, se agrupan todas y se efectúa el análisis del puesto.
- **Entrevistas de grupo:** intervienen dos o más empleados que estén realizando el mismo trabajo. La principal ventaja es que acorta bastante el tiempo por parte del analista en esta fase de la investigación.
- **Entrevistas de observación:** se efectúan mientras los empleados trabajan, observando como ejecutan las diferentes tareas. Requieren mucho tiempo pero proporcionan mayor información que la individual.

Es de gran importancia analizar el puesto de trabajo cuando se trata de contratar a un nuevo empleado, ya que las características exigidas dependerán del trabajo que vaya a realizar. Sus aptitudes y cualidades adaptadas al puesto

de trabajo constituyen una garantía para el éxito del trabajador y de la empresa.²⁶

8.5. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

Incluye la identificación, definición y descripción del mismo. Todas las formas deben tener la misma estructura formal. La información tiene que ser muy clara para que puedan ser utilizados por otras personas, debiendo figurar la fecha para poder comparar unos informes con otros anteriores y saber si se cuenta o no con información actualizada.

Las fases son las siguientes:

1. Identificación. Se recogen los datos básicos que permiten diferenciar un puesto de trabajo de otro: título que se da al trabajo, número de personas que lo llevan a cabo, dónde se realizan las tareas, localización física, etc.
2. Definir el propósito del trabajo. Se trata de determinar cuáles son sus objetivos generales. Conocer a la persona de quien depende el empleado y al supervisor, presta gran ayuda a la hora de establecer remuneraciones o algún tipo de compensación extraordinaria.
3. La descripción propiamente dicha. Especifica las diferentes tareas del trabajo. También se puede incluir la formación precisa para llevarlo a cabo, las horas de trabajo, el tipo de riesgo, es decir, las condiciones del trabajo. Resulta útil distinguir entre las tareas que se realizan periódicamente y las esporádicas.

Los elementos anteriores constituyen instrumentos de ayuda para el analista, pero no le aseguran una correcta elección. Será conveniente elaborar un Cuestionario de Descripción del Puesto que debe ser cumplimentado por el empleado que en la actualidad ocupa el puesto.

²⁶ <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2011/09/analisis-de-puestos.html#sthash.3Nmjqg3O.dpuf>

Se trata de analizar el puesto y no a la persona que es titular del mismo. No debe utilizarse como un instrumento contra el empleado sino que se le indicará que se trata de determinar las características que constituyen su trabajo, y las cualidades que debe tener la persona que lo desempeñe.²⁷

8.6. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas son guías de acción para la conducción. Responden a los interrogantes de ¿a quién reclutar? ¿A quién conducir?

Las políticas de Recursos Humanos son reglas o guías para las acciones establecidas para gobernar funciones.

Se clasifican en cuanto a nivel de la Estructura de la Organización:

1. Políticas Administrativas

Guías para acción y orientación de la alta dirección.

2. Políticas Operacionales

Son para orientar a supervisores de nivel medio y así asegurar los objetivos de la alta dirección.

3. Políticas Funcionales o de Asesoría

Son las que gobiernan las actividades de los departamentos específicos como ser: contable, salud, admisión, etc. Son los que van a reclutar funciones para regular las áreas.

Cada organización desarrolla la política de RH más adecuada a su filosofía y cultura. A largo plazo las políticas y programas de RH si son las adecuadas pueden ser efectivas para perfeccionar las técnicas de ARH.

²⁷ <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2011/09/analisis-de-puestos.html#sthash.3Nmjqg3O.dpuf>

Adecuación de salarios y de beneficios

Retención de RH calificados y motivados dentro de la organización

Participación efectiva de los empleados.²⁸

8.7. PERFIL DE LA DEMANDA

Los cambios en la demanda no son sólo cuantitativos, también se modifica su perfil. Ello parece involucrar cuatro aspectos principales:

- La sustitución de personal antiguo y/o de mayor edad por jóvenes.
- La sustitución de personal menos educado por otro con mayor educación.
- La sustitución de personal con contratos de duración indeterminada por contratos flexibles.
- La sustitución de personal con salarios más altos por salarios más bajos en el mismo puesto.

Los dos últimos tienen que ver directamente con la reducción de costos. El reemplazo de personal antiguo o más viejo por jóvenes tiene en parte el mismo propósito, pero también está orientado a la mejora de la productividad. La sustitución de personal menos educado por otro más instruido procura principalmente ese objetivo.

Planteado en estos términos, en un marco donde los cambios de perfil son todavía incipientes (menos del 10% de las empresas los están llevando a cabo), parecería que predominan consideraciones de costo. La modificación más

²⁸ <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2007/10/politicas-de-recursos-humanos.html#sthash.gZVv9IBO.dpuf>

importante, es la progresiva sustitución de asalariados estables por personal con contratos por tiempo determinado.²⁹

8.8. ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TÉCNICA DE DECISIÓN:

Diagnóstico sobre la génesis, naturaleza y consecuencias de una situación actual real o potencial no satisfactoria y búsqueda, valoración y selección de alternativas de acción más adecuadas para la solución eficaz y logro de los objetivos propuestos. Requiere diferenciar entre el problema y los síntomas del mismo, plantearse qué se debe cambiar para resolverlo y qué resultados han de conseguirse con el cambio, así como criterios de medición y valoración.

8.9. ANÁLISIS DE TAREAS, ATRIBUTOS Y RENDIMIENTO:

Es una técnica de análisis de puestos que tiene entre sus objetivos facilitar el ajuste o la adaptación entre los requisitos que impone un puesto de trabajo y los recursos o capacidades de que dispone el trabajador que lo desempeña.

8.10. ANÁLISIS FUNCIONAL DE PUESTOS:

Es una tecnología que permite entender y comprender un puesto de trabajo teniendo en cuenta todo lo que se hace en él y la persona que lo hace, tratando de formalizar al máximo el vocabulario, el procedimiento y la codificación de los resultados.

La unidad básica de análisis debe ser la tarea pues "mientras que los puestos de trabajo están constantemente cambiando en su identidad y en su

²⁹ <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2007/10/los-cambios-en-el-perfil-de-la-demanda.html#sthash.VkVPb2Xi.dpuf>

composición, la tarea permanece, aparece y reaparece con otras tareas en una variedad de puestos". 30

8.11. APTITUD PROFESIONAL:

Capacidad o habilidad potencial que tiene un individuo para poder llegar a realizar satisfactoriamente una actividad profesional. La aptitud profesional no implica que el individuo no es capaz de realizar en este momento tal actividad profesional, sino que si puede llegar a adquirir los recursos mínimos para poder desempeñarla correctamente.

8.12. ASALARIADO:

Que percibe un sueldo por su trabajo. Asalariado designa la principal característica económica del trabajador por cuenta ajena: derecho a la percepción de un salario por el trabajo realizado. El concepto de asalariado se contrapone al de trabajador autónomo, al menos en sus usos más frecuentes. Mientras el primero trabaja por cuenta ajena y percibe por ello un salario, el trabajador autónomo trabaja por cuenta propia percibiendo los beneficios generados por su negocio.

9. MARCO JURÍDICO

9.1 CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO

SECCIÓN III

DERECHO AL TRABAJO Y AL EMPLEO

Artículo 46. I. *Toda persona tiene derecho:*

30 <http://www.digitalware.co/glosario/a.htm>

1. *Al trabajo digno, con seguridad industrial, higiene y salud ocupacional, sin discriminación, y con remuneración o salario justo, equitativo y satisfactorio, que le asegure para sí y su familia una existencia digna.*

2. *A una fuente laboral estable, en condiciones equitativas y satisfactorias.*

II. *El Estado protegerá el ejercicio del trabajo en todas sus formas.*

III. *Se prohíbe toda forma de trabajo forzoso u otro modo análogo de explotación que obligue a una persona a realizar labores sin su consentimiento y justa retribución*

Artículo 48. I. Las disposiciones sociales y laborales son de cumplimiento obligatorio.

V. *El Estado promoverá la incorporación de las mujeres al trabajo y garantizará la misma remuneración que a los hombres por un trabajo de igual valor, tanto en el ámbito público como en el privado.*

VI. *Las mujeres no podrán ser discriminadas o despedidas por su estado civil, situación de embarazo, edad, rasgos físicos o número de hijas o hijos. Se garantiza la inamovilidad laboral de las mujeres en estado de embarazo, y de los progenitores, hasta que la hija o el hijo cumpla un año de edad.*

VII. *El Estado garantizará la incorporación de las jóvenes y los jóvenes en el sistema productivo, de acuerdo con su capacitación y formación.*

La Constitución Política del Estado de Bolivia, no menciona nada acerca del reclutamiento y selección de personal, sin embargo en su Sección III Art. 46 garantiza a las personas el derecho constitucional que éstas tienen a un Trabajo digno y remuneración justa.

Y que al momento de la selección y contratación de personal no sean discriminadas las mujeres por su sexo, o por su estado de embarazo.

Esto es muy importante ya que obliga a las instituciones públicas y privadas a despojarse de criterios discriminatorios, por ejemplo basarse en el sexo para evaluar el desempeño.

9.2. LEY 045 LEY CONTRA EL RACISMO Y TODA FORMA DE DISCRIMINACION.

Artículo 3. (ALCANCES Y ÁMBITO DE APLICACIÓN). *La presente Ley se aplicará en todo el territorio nacional y en los lugares sometidos a su jurisdicción.*

No reconoce inmunidad, fuero o privilegio alguno y se aplica a:

- a) Todos los bolivianos y bolivianas de origen o nacionalizados y a todo estante y habitante en territorio nacional que se encuentre bajo la jurisdicción del Estado.*
- b) Autoridades, servidores y ex servidores públicos de los órganos Ejecutivo, Legislativo, Judicial y Electoral del Estado Plurinacional de Bolivia, sus entidades e instituciones del nivel central, descentralizadas o desconcentradas y de las entidades territoriales autónomas, departamentales, municipales, regionales e indígena originario campesinas.*
- c) Ministerio Público, Procuraduría General de Estado, Defensoría del Pueblo, Universidades, Policía Boliviana, Fuerzas Armadas y toda entidad de la estructura estatal.*
- d) **Personas privadas jurídicas**, instituciones no gubernamentales nacionales o extranjeras a través de sus representantes.*
- e) Organizaciones sociales y mecanismos de control social.*
- f) Misiones diplomáticas bilaterales multilaterales y especiales ejerciendo funciones en territorio boliviano, de acuerdo a normas.*

Artículo 14. (INSTITUCIONES PRIVADAS).

I. Todas las instituciones privadas deberán adoptar o modificar sus Reglamentos Internos de manera que incluyan como faltas, conductas racistas y/o discriminatorias, tales como:

- a) Agresiones verbales por motivos racistas y/o discriminatorios,*
- b) Denegación de acceso al servicio por motivos racistas y/o discriminatorios,*
- c) Maltrato físico, psicológico y sexual por motivos racistas y discriminatorios, que no constituya delito,*
- d) Acciones denigrantes.*

II. Los motivos racistas y/o discriminatorios a los que se refiere el párrafo precedente, se encuentran descritos en los Artículos 281 Bis y 281 Ter del Código Penal.

III. En caso de existir indicios de responsabilidad penal, deberá remitirse a conocimiento del Ministerio Público.

IV. La institución privada que conozca denuncias sobre racismo y toda forma de discriminación contra sus empleados, deberá remitir copia de las mismas a la Dirección General de Lucha contra el Racismo y toda forma de Discriminación del Viceministerio de Descolonización, del Ministerio de Culturas, para fines de registro y seguimiento.

La ley 045 contra el Racismo y toda la forma de discriminación es una ley muy útil, sobre todo para esa temática ya que la misma define conceptos como racismo, discriminación, etc., que son actos que no se pueden cometer al momento de realizar el reclutamiento y más aún en la selección de personal.

Es muy cierto que la selección de personal tiene un carácter muy subjetivo, es por tal motivo que es tan importante tener un manual en la cooperativa que pueda exponer con claridad las políticas de selección de

personal idóneo y los criterios que están de acuerdo a la normativa vigente y no vulnerar ningún derecho de ningún postulante o candidato.

Por otro lado es necesario mencionar y resaltar que toda institución privada tiene la obligación de cambiar su normativa interna o adoptar una normativa que contemple lo señalado por esta ley.

Esta ley también modifico algunos artículos dentro de Código Penal como ser en el artículo 40, de manera que se le impone sanciones punitivas a acciones que se consideren discriminatorias.

9.3. CODIGO PENAL

Se incorpora en el Capítulo II, del Título III del Libro Primero del **Código Penal**, la disposición siguiente:

***“Artículo 40 Bis.- (Agravante General).** Se elevarán en un tercio el mínimo y en un medio el máximo, las penas de todo delito tipificado en la Parte Especial de este Código y otras leyes penales complementarias, cuando hayan sido cometidos por motivos racistas y/o discriminatorios descritos en los Artículos 281 bis y 281 ter de este mismo Código. En ningún caso la pena podrá exceder el máximo establecido por la Constitución Política del Estado.*

Artículo 22. Se modifica el Título VIII del Libro Segundo del Código Penal cuyo texto quedará redactado en los siguientes términos:

“Delitos Contra la Vida, la Integridad y la Dignidad del Ser Humano”.

Artículo 23. Se incorpora en el Título VIII del Libro Segundo del Código Penal, el **“Capítulo V”** denominado: **“Delitos contra la Dignidad del Ser Humano”**, el mismo que comprenderá las siguientes disposiciones:

Artículo 281 bis.- (Racismo).

I. La persona que arbitrariamente e ilegalmente, restrinja, anule, menoscabe o impida el ejercicio de derechos individuales o colectivos por motivos de raza, origen nacional o étnico, color, ascendencia, pertenencia a naciones y pueblos indígena originario campesinos o el pueblo afroboliviano o uso de su vestimenta o idioma propio, será sancionado con pena privativa de libertad de tres a siete años.

II. La sanción será agravada en un tercio el mínimo y en una mitad el máximo cuando:

- a) El hecho sea cometido por una servidora o servidor público o autoridad pública.*
- b) El hecho sea cometido por un particular en la prestación de un servicio público*
- c) El hecho sea cometido con violencia.*

Artículo 281ter.- (Discriminación).

La persona que arbitrariamente e ilegalmente obstruya, restrinja, menoscabe, impida o anule el ejercicio de los derechos individuales y colectivos, por motivos de sexo, edad, género, orientación sexual e identidad de género, identidad cultural, filiación familiar, nacionalidad, ciudadanía, idioma, credo religioso, ideología, opinión política o filosófica, estado civil, condición económica o social, enfermedad, tipo de ocupación, grado de instrucción, capacidades diferentes o discapacidad física, intelectual o sensorial, estado de embarazo, procedencia regional, apariencia física y vestimenta, será sancionado con pena privativa de libertad de uno a cinco años.

I. La sanción será agravada en un tercio el mínimo y en una mitad el máximo cuando:

- a) El hecho sea cometido por una servidora o servidor público o autoridad pública.*

b) El hecho sea cometido por un particular en la prestación de un servicio público.

c) El hecho sea cometido con violencia.

Artículo 281 quater.- (Difusión e Incitación al Racismo o a la Discriminación).

La persona que por cualquier medio difunda ideas basadas en la superioridad o en el odio racial, o que promuevan y/o justifiquen el racismo o toda forma de discriminación, por los motivos descritos en los Artículos 281 bis y 281 ter., o incite a la violencia, o a la persecución, de personas o grupos de personas, fundados en motivos racistas o discriminatorios, será sancionado con la pena privativa de libertad de uno a cinco años.

I. La sanción será agravada en un tercio del mínimo y en una mitad del máximo, cuando el hecho sea cometido por un servidora o servidor, o autoridad pública.

II. Cuando el hecho sea cometido por una trabajadora o un trabajador de un medio de comunicación social, o propietario del mismo, no podrá alegarse inmunidad ni fuero alguno.

Artículo 281 octies.- (Insultos y otras agresiones verbales por motivos racistas o discriminatorios)

El que por cualquier medio realizare insultos u otras agresiones verbales, por motivos racistas o discriminatorios descritos en los Artículos 281 bis y 281 ter, incurrirá en prestación de trabajo de cuarenta días a dieciocho meses y multa de cuarenta a ciento cincuenta días.

I. Si este delito fuera cometido mediante impreso, manuscrito o a través de medios de comunicación, la pena será agravada en un tercio el mínimo y en un medio el máximo.

II. Si la persona sindicada de este delito se retractare, antes o a tiempo de la imputación formal, la acción penal quedará extinguida. No se admitirá una segunda retractación sobre el mismo hecho.

En el Código Penal se incorporan artículos muy importantes para evitar el ultraje de las personas por motivos racistas, en lo que respecta al tema de la monografía es muy importante, ya que la selección de los candidatos debe ser en función a criterios objetivos y no así los de raza, religión, opción sexual, entre otros.

9.4. RECOPIACIÓN DE NORMAS PARA BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS

Título IV Capítulo II Sección 2 Artículo 1° de la Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras indica “Se deben definir y aprobar políticas de recursos humanos. Asimismo, éstas se deben enmarcar en función a las disposiciones vigentes en el país”

Esto hace que cualquier entidad financiera tenga que cumplir con políticas y reglamentos que puedan ser utilizadas por el área de recursos humanos, la cual debe dar cumplimiento a las mismas.

9.5 ESTATUTO MODELO PARA COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO

TITULO IV DEL REGIMEN ADMINISTRATIVO

CAPITULO III- DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

ARTICULO 53º

Son funciones, deberes y atribuciones del Consejo de Administración:

h) Nombrar y remover al gerente y a través de éste a los empleados de la Cooperativa, fijar sus remuneraciones y obligaciones, conferir mediante el presidente y secretario o tesorero los poderes necesarios.

ARTICULO 72 °

Son funciones del Gerente:

a) Contratar, promover y destituir a funcionarios de la Cooperativa, con el visto bueno del Consejo de Administración. Fijas las remuneraciones con sujeción al presupuesto y asignar funciones al personal.

La Cooperativa cuenta con solo estos dos artículos que se refieren al tema, de esta manera comprobamos la insuficiencia de los mismos, ya que no son específicos ni señalan procedimiento alguno.

10. OBJETIVOS

a) OBJETIVO GENERAL

- Proponer un Manual de Procedimientos Para El Reclutamiento y Selección de Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santísima Trinidad, para así establecer un procedimiento (en el Reglamento que será adjuntado) por medio del cual se adquiriera recursos humanos que sean idóneos para los puestos vacantes.

b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Plantear políticas de reclutamiento y selección de personal a la Cooperativa Santísima Trinidad para la contratación del personal.
- Analizar los procedimientos actuales de reclutamiento y selección de personal realizados en la cooperativa Santísima Trinidad.
- Identificar las modalidades de reclutamiento que utiliza la Cooperativa para el proceso de selección de personal.
- Proponer mejoras al procedimiento hasta ahora realizado en la Cooperativa Santísima Trinidad, mismo que no se encuentra reglamentado.
- Elaborar también un reglamento que regule el procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

11. METODOLOGIA

Las técnicas metodológicas que serán utilizadas en ésta monografía serán:

a) METODOS

➤ Método Deductivo

El método deductivo porque en la elaboración de la monografía se partirá de principios y teorías generales para llegar a conocer el fenómeno particular que es el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Cooperativa Santísima Trinidad

➤ Método Inductivo

El método Inductivo porque para elaborar conclusiones válidas para la amplia gama de fenómenos que ocurren en el proceso de reclutamiento y selección de personal, se partirá de la especificidad de éstos hacia la generalidad.

➤ Método Comparativo

El método comparativo para establecer su semejanza en otras entidades financieras similares, con el fin de observar cómo está siendo tratada esta problemática.

➤ **Método Analítico Sintético**

También se utilizara el método Analítico Sintético ya que se procederá a la descomposición mental del objeto en sus partes constitutivas para descubrir sus elementos más simples de un todo este complejo procedimiento que es el del reclutamiento y selección de personal, y con la síntesis se hará una recomposición mediante la integración o ensamble de sus partes o elementos constitutivos, así de esta manera se podrá abstraer y también determinar dónde radica el problema y la manera de solucionarlo.

MÉTODOS ESPECÍFICOS

Como métodos específicos se utilizaran:

➤ **Método Dogmático**

El método dogmático ya que se busca que el manual y su reglamento sea utilizado dentro de la institución sin flexibilizarlo ya que el mismo hecho de seleccionar postulantes para un puesto es un hecho subjetivo por tanto debe sujetarse a criterios de la norma reglamentaria para que sus puntos de vista no distorsionen el proceso de reclutamiento y selección.

➤ **Método Teleológico**

El Método Teleológico ya que con este método encontraremos el interés jurídico que protegeremos con la norma ya que el mismo debe ser proteger los derechos constitucionales de los candidatos a tener una fuente laboral , y por otro lado el de proteger los intereses de la Cooperativa Santísima Trinidad con la selección y contratación de personal capacitado.

b) TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN MONOGRÁFICA A SER UTILIZADAS

Las técnicas de investigación a ser utilizadas en la monografía serán:

➤ **Recolección de Información**

La Recolección de Información ya que se realizará la recolección de información en base a elementos materiales o intelectuales que pudiesen coadyuvar a la investigación.

➤ **La Entrevista**

Las entrevistas al personal para conocer cuáles fueron los criterios y exigencias que les hicieron al momento de su selección para los puestos específicos, también conocer cuáles fueron los pasos y el proceso para la selección.

➤ **La Encuesta**

La aplicación de encuestas al personal, con una serie de técnicas específicas destinadas a recoger, procesar, y analizar información de importancia para la investigación.

TITULO SEGUNDO

CAPITULO II

EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTÍSIMA TRINIDAD LTDA.

Actualmente el reclutamiento de personal y su correspondiente selección dentro de la Cooperativa, es sumamente precario ya que el mismo no se encuentra normado, es decir no existe ningún tipo de manual u reglamento que especifique el procedimiento del mismo.

Es frecuente encontrar, que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la Cooperativa.

Se pudo observar que existe desorden, confusión en las funciones, mala organización en el proceso de reclutamiento, proceso permite ubicar al trabajador ideal para el desempeño de su puesto, además desarrollar habilidades, a fin de hacerlo más satisfactorio a la Cooperativa

Esta situación provoca falencias a la institución, y a las personas que lo componen y que se desenvuelven en la misma, los cuales a causa de la falta del personal idóneo no pueden conseguir los propósitos de esta institución de Ahorro y crédito.

Se obvian algunas técnicas y pasos del procesos de selección que permiten medir con más exactitud la capacidad y aptitud del trabajador entre las cuales se encuentran: las técnicas de pruebas, investigación de antecedentes, la entrevista estructurada y el llenado de solicitud, todas estas pudieran jugar un papel muy significativo al juicio y criterio de la comisión encargada al momento de seleccionar al trabajador para el cargo vacante.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO DE LA EFICACIA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTISIMA TRINIDAD LTDA.

De acuerdo con lo establecido en el Título IV Capítulo II Sección 2 Artículo 1° de la Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras se deben

definir y aprobar políticas de recursos humanos. Asimismo, éstas se deben enmarcar en función a las disposiciones vigentes en el país

Sin embargo cuando se trata de la temática RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL se puede evidenciar que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito no existe un manual y su respectivo Reglamento sobre el procedimiento que se debe seguir.

Es de imperiosa necesidad el contar con un manual que establezca el procedimiento, las políticas y demás directrices al momento del reclutamiento y selección de personal ya que el mismo constituye ser uno de los elementos más importantes para el progreso de una institución.

Los recursos humanos son la única fuente de ventaja competitiva de las organizaciones. Todos los otros componentes de la competitividad se encuentran disponibles, como por ejemplo; capital y tecnología. Sólo los recursos humanos, sus habilidades, motivación y compromiso harán la diferencia entre el fracaso y el éxito.

Este trabajo tiene como objetivo estudiar las deficiencias que pueda afectar a la organización en la contratación de profesionales dinámicos, con liderazgo y capacidad de aprendizaje, creativo y capaces. A fin de proponer esquemas para mejorar el ambiente de trabajo, así como también implementar políticas adecuadas en función a las necesidades existentes, permitiendo la correspondencia entre el perfil del cargo y el perfil de los aspirantes.

Al no existir el mismo provoca ciertas dificultades, ya que al momento de una vacancia de un puesto de trabajo, existe confusión sobre quien es el encargado de realizar las convocatorias, no se tiene exactamente clara la figura de quienes son los encargados de realizar las entrevistas, que políticas de Cooperativa Santísima Trinidad se resguardan al momento de realizar la selección de personal, no se conocen los criterios que constituyen directrices en

base a los cuales se escoge a los candidatos, no se conoce cuantos tipos de pruebas utilizar al momento de realizar las entrevistas.

Por esta razón la presente monografía se enfocara en dar solución a todas estas problemáticas.

3.1 PRONOSTICO DE LA EFICACIA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTISIMA TRINIDAD LTDA.

Con el propósito contribuir al crecimiento de la Cooperativa como también al logro de mecanismos que favorezcan el respeto de los derechos de los trabajadores se propone un Manual de Procedimientos de Reclutamiento y selección de personal.

Entre los efectos claros no se prevé ninguno que sea negativo, más al contrario existirían bastos beneficios, resultantes de la adopción de un Manual de Procedimientos de Reclutamiento y selección de Personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santísima Trinidad como ser el orden en el procedimiento de reclutamiento y selección de personal ya que se tendría establecido que autoridades son las que intervienen en el mismo, cuáles son las políticas y las directrices al momento se seleccionar al personal.

Por otro lado se obtendría personal aún más especializado y capaz.

La implementación de un Manual de Reclutamiento y Selección de personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santísima Trinidad no implica la erogación de algún tipo de gastos para la misma, ya que solamente interviene personal de la cooperativa para seleccionar al personal y no así la contratación de psicólogos o administradores o alguna empresa destinada a seleccionar profesionales.

3.2. LA OBJETIVIDAD COMO ELEMENTO PRINCIPAL EN LA OPERATIVIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y SELECCIÓN DE PERSONAL

La implementación de un Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de personal beneficia enormemente a la institución ya que la dotaría de personal capacitado

La selección debe realizarse en función del desarrollo del hombre, ya que el cumplimiento de su objetivo supremo implica conjugar las cualidades personales, sus intereses y potencialidades en función de su formación, desarrollo y satisfacción, lo que no puede estar divorciado de la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de la actividad laboral, toda vez que el elemento económico incide significativamente en el desarrollo humano e institucional de la empresa que acoge al candidato.

Ya al realizar la clasificación de los distintos tipos de selección sobre la base del tratamiento a los candidatos, no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo.

El problema ético no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen el proceso de selección.

Se debe ejecutar el procedimiento con objetividad. La objetividad es la independencia del producto lograda por el método, obviando al investigador.

- **Objetividad de aplicación:** relacionada con la necesidad de homogeneizar el proceso de aplicación de determinadas técnicas.

- **Objetividad de evaluación:** está vinculada a la evaluación numérica o en categorías, según reglas preestablecidas del test, lo que resulta uno de los elementos más restrictivos, al plantearse que a mayor cierre de las preguntas mayor objetividad, y esto obviamente implica menor grado de libertad en el espectro de respuestas posibles en algo tan complejo como evaluar al ser humano.
- **Objetividad de interpretación:** se produce cuando "se extraen iguales conclusiones a partir de iguales resultados de las evaluaciones (en diferentes sujetos)", pero no es del todo acertado, pues iguales resultados pueden poseer significados diferentes por la individualidad de los sujetos.

3.3. DESARROLLO DEL REGLAMENTO DE PROCEDIMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTISIMA TRINIDAD LTDA.

REGLAMENTO DE PROCEDIMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

TÍTULO PRIMERO

DISPOSICIONES GENERALES

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

VISIÓN:

Contar con personas idóneas para cada puesto vacante donde el desarrollo de sus capacidades sea el motor que impulse a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santísima Trinidad en el cumplimiento de su misión.

MISIÓN:

Posibilitar la eficiente gestión institucional reclutando las personas adecuadas, desarrollando sus potencialidades, brindándoles las condiciones y estabilidad necesarias.

VALORES:

Reconocer a las personas como el pilar fundamental en el desarrollo de la Misión Institucional.

Aspirar a que las personas que trabajan en la Institución realicen su quehacer con profesionalismo y excelencia, con compromiso y responsabilidad, con probidad y equidad, con vocación de servicio y motivación, aportando de manera eficiente y eficaz, desde su rol, al logro de la Misión y objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santísima Trinidad.

Se Valora:

El respeto por la persona.

La transparencia de nuestras acciones.

La solidaridad.

Las comunicaciones fluidas y oportunas.

El potenciamiento de equipos de trabajo y las relaciones interpersonales.

El aporte y participación organizada de los funcionarios.

La capacitación y el aprendizaje.

El compromiso con la mejor calidad de rendimiento en el cargo que ocupe cada uno de los individuos que conforman la Cooperativa.

TITULO II

PROCEDIMIENTO

CAPÍTULO II

REQUERIMIENTO O NECESIDAD

- a) Este proceso comienza al momento de solicitarse un requerimiento de personal desde alguna de las unidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santísima Trinidad, originado por retiros, traslados o fallecimientos de personal y nuevas necesidades dadas por reestructuraciones organizacionales.
- b) La necesidad es conocida por el Departamento de Recursos Humanos, mediante un documento remitido por la Unidad solicitante, justificando el pedimento.

CAPITULO III

ANÁLISIS DEL REQUERIMIENTO O NECESIDAD

- a) Una vez recepcionada la solicitud de personal, es puesto a disposición del Jefe de Departamento de recursos humanos, para su análisis correspondiente.
- b) Para ello, el Jefe de Unidad solicita a la Subgerencia de Finanzas y Operaciones, un estudio que considere lo siguiente:
 - I. Incidencia del requerimiento en la dotación del personal.

- II. Determinar si se cuenta con el personal disponible, que cumpla con los requisitos del cargo a satisfacer.
 - III. Si no se cumple lo anterior, proponer el tipo de contratación, respecto si la calidad contractual de la persona que desempeñará el cargo será de planta o contrato a plazo fijo y la fuente de reclutamiento.
 - IV. Cuantificar el valor del cargo respecto a cargos similares en la organización.
 - V. Verificar si se cuenta con los fondos presupuestarios necesarios, para solventar la necesidad mediante una contratación.
- c) Una vez realizado el Informe anterior, es presentado por la Subgerencia de Finanzas y Operaciones a la Gerencia General, la cual se encuentra en condiciones de tomar la decisión sobre el requerimiento solicitado, a través de las siguientes alternativas
- No dar curso al requerimiento por considerar que:
- I. No se justifica la necesidad;
 - II. Por no contar con el respaldo presupuestario correspondiente, etc.
 - III. Cubrir la necesidad mediante una destinación de personal, quien debe cumplir con las exigencias que requiere el cargo, o por medio de una contratación de personal.
- d) Cuando la Gerencia General toma la decisión de contratación, la comunica formalmente a la Subgerencia de Finanzas y Operaciones, quien comienza con el proceso necesario para cubrir la necesidad requerida.

CAPITULO IV

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

- a) La Subgerencia de Finanzas y Operaciones da inicio al proceso de reclutamiento, mediante la orden de contratación emitida por la Gerencia General, en la cual se consideran las siguientes especificaciones;
- I. Cargos, autorizados.
 - II. Tipo de contratación.
 - III. Vigencia del contrato.
 - IV. Remuneración del cargo.
 - V. Requisitos de Ingreso.
 - VI. Lugar de desempeño.

b) Determinación del Perfil del Cargo

Para la determinación del Perfil del Cargo, la Subgerencia de Finanzas y Operaciones, informa la autorización de la contratación al área solicitante del requerimiento, y coordina con ésta, la fijación de los requisitos específicos que debe poseer la persona a ser contratada, y así dar inicio al proceso de reclutamiento de posibles postulantes para cubrir el cargo requerido.

c) Diseño del Aviso

Después de determinar el perfil del cargo, se procede a diseñar el aviso de llamado a concurso público, el cual incluye los siguientes datos; Identificación de la Institución; cargos; Requisitos específicos del cargo; Indicación de los requisitos generales; Lugar donde se deben remitir los antecedentes de postulaciones; Plazo de Recepción; Fecha de conclusión del concurso de antecedentes.

d) Publicación del Aviso

Luego de haber diseñado el aviso de llamado a concurso, la Subgerencia de Finanzas y Operaciones, envía un correo electrónico a la Unidad de Contabilidad con la autorización de la Gerencia para que dicha unidad

desembolse un monto para la publicación del aviso en los periódicos de mayor circulación.

e) Recepción de Postulaciones

El proceso de recepción de antecedentes tiene como plazo máximo la fecha indicada en el aviso de llamado a concurso.

f) Remisión de los antecedentes

Una vez concluido el proceso de recepción de antecedentes, se procede a dejar constancia en un documento, de las personas que dieron respuesta al aviso de llamado a concurso, mediante un Listado Alfabético.

A continuación, la Asistente de Operaciones y Administración prepara una carpeta que reúne los siguientes antecedentes:

- I. Número de Plazas autorizadas
- II. Tipo de contratación
- III. Vigencia del contrato
- IV. Remuneración del cargo
- V. Requisitos de Ingreso
- VI. Lugar de desempeño
- VII. Nómina de postulantes reclutados
- VIII. Antecedentes curriculares
- IX. Análisis y descripción del cargo

Finalmente, la carpeta anterior se remite a la comisión seleccionadora.

g) Evaluación de las solicitudes presentadas

Deberá existir una comisión seleccionadora la cual estará compuesta de: el Gerente General, el Subgerente de Finanzas y Operaciones, el Jefe de la unidad que requiere personal.

Es importante destacar que el currículum que presenta el postulante es complementario a las solicitudes, las cuales no pueden ser sustituidas.

Las solicitudes son evaluadas según cuatro criterios:

h) Educación:

¿Es suficiente para el puesto? Si la información es ambigua o difusa, la entrevista permitirá aclarar los conceptos.

i) Experiencia específica de trabajo:

Aquí se incluye la descripción de las principales obligaciones. Una información poco clara o incompleta puede subsanarse en la entrevista.

j) Progreso en cada empleo

Se mide por la clase y número de cargos ocupados en cada empresa, y por los salarios. También es importante determinar si la carrera seguida muestra una constante de responsabilidad creciente. En teoría, los ascensos están en proporción directa de la experiencia. Sin embargo, como el ritmo de la carrera depende no sólo del talento sino de otros factores que escapan al control del postulante, en la entrevista se deben examinar las razones de un progreso lento.

k) Pretensión Salarial

Ya que debe estar de acuerdo al fondo presupuestario establecido para el pago de los salarios del personal.

La Comisión Seleccionadora procederá a seleccionar a los candidatos que cumplieron las condiciones.

La Comisión Seleccionadora deriva al Asistente Operativo Administrativo los resultados para proceder a la elaboración de la nómina de Postulantes preseleccionados para respaldar el proceso de contratación.

Secretaria procede a citar a los postulantes preseleccionados mediante llamados telefónicos a fin de que rindan la prueba o test de conocimientos específicos, con indicación de la fecha, hora y lugar.

Los postulantes son citados, a objeto de rendir prueba técnica.

La Subgerencia de Finanzas y Operaciones mediante correo electrónico informa a la Unidad Usuaria fecha, hora y lugar de la aplicación de la prueba técnica.

La prueba será elaborada por la unidad que tiene el puesto vacante

CAPITULO IV

PRUEBAS O EVALUACIONES

a) Existen tres tipos de pruebas:

- I. De conocimientos
- II. De habilidad
- III. De personalidad

b) Prueba De Conocimientos

Tiene como propósito determinar los conocimientos del individuo sobre alguna materia específica, como ser: Idiomas Extranjeros, Economía, Administración, etc. Es de innegable utilidad en cuanto a la medición de los conocimientos necesarios para el normal desempeño de un cargo, más no indica, como algunos otros instrumentos, las posibilidades de progreso.

c) Prueba De Habilidad

El examen de habilidad puede ser general o específico, según se pretenda medir las aptitudes individuales en forma global o se busque verificar la posesión o ausencia de una habilidad particular.

La prueba de habilidad general o específica, a diferencia del examen de conocimientos, posee una mayor propiedad en relación a la predicción del potencial de crecimiento individual, susceptible de traducirse en carrera o progreso funcionario.

d) Prueba De Personalidad

El examen de personalidad, pretende medir ciertas variables como ser: la estabilidad emocional, la sociabilidad, el interés o motivación, la seguridad en sí mismos, la iniciativa, el criterio, la originalidad, etc.

Subgerencia de Finanzas y Operaciones elaborara el Informe Técnico, con indicación de los Postulantes que rindieron el test y los porcentajes obtenidos, además de especificar los postulantes que desistieron del proceso.

Los que alcanzan el puntaje superior al 50% continúan en el proceso.

Mediante llamados telefónicos se cita a los postulantes preseleccionados a la Entrevista Personal, con indicación de hora, fecha y lugar.

Los postulantes reciben la notificación, a objeto asistir a la Entrevista personal.

Mediante correo electrónico la Subgerencia de Finanzas y Operaciones informa sobre la fecha, lugar, y hora de la entrevista, a fin de que sea dado a conocer a los integrantes de la comisión.

Preparación de la Entrevista

El Asistente Operativo Administrativo abrirá una carpeta conteniendo los siguientes antecedentes: Nómina de Postulantes Preseleccionados y citados a la Entrevista Personal. Se adjuntan además:

- I. Currículum
- II. Análisis y Descripción del Cargo
- III. Calidad de Contratación
- IV. Remuneración
- V. Carpeta con indicación del desarrollo de la Entrevista Personal

La entrevista Personal se ejecutara con la participación de todos los miembros de la comisión calificadora.

La tabulación de los resultados finales, es efectuada por la Subgerencia de Finanzas y Operaciones.

La comisión calificadora elegirá al postulante con más alta puntuación según las evaluaciones

La Subgerencia de Finanzas y Operaciones en coordinación con la Unidad Legal, inician el proceso de contratación.

CAPITULO IV

ELEMENTOS DE CONCLUSIÓN

a) CONCLUSIONES CRÍTICAS

1. La elaboración del Manual fue conforme a la normativa vigente de nuestro país.
2. Los criterios de depuración de los candidatos son conforme a elementos objetivos, evitando los elementos subjetivos como los prejuicios raciales, discriminación acorde a la Ley 045 Ley Contra El Racismo Y toda forma de Discriminación la cual tiene por objetivos eliminar conductas de racismo y toda forma de discriminación y consolidar políticas públicas de protección y prevención de delitos de racismo y toda forma de discriminación.
3. La implementación de un Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de personal no implica gastos, y aporta beneficios muy importantes a la institución.
4. Con un Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de personal se estaría cumpliendo con lo exigido por la Autoridad del Sistema Financiero ASFI.

b) RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

1. El Manual debe ser de conocimiento de todo el personal de la Cooperativa.
2. El jefe de Unidad debe analizar, si se justifica el requerimiento para tomar la mejor decisión, se debe hacer asesorar por la Subgerencia de Operaciones y Finanzas
3. Consultar sobre la disponibilidad de personal que pueda cumplir con los requisitos del cargo.
4. Consultar sobre la incidencia del requerimiento en la dotación.
5. Si la decisión fuese NO, se debe informar a la unidad que emitió el requerimiento.
6. Se debe diseñar en coordinación con el área solicitante el perfil del cargo.
7. El área respectiva debe emitir una respuesta sobre los requisitos del cargo

BIBLIOGRAFÍA

1. BALLESTRINI, K (1997). Metodología de la Investigación. Editorial Anagrama Barcelona España 1ra Edición.
2. COLLINS & SMITH (1998). Análisis y Diseño del Puesto de Trabajo. Mcwrrill Editores. México DF. 2da Edición.
3. CORTEZ, A (1989). Administración de Empresas. Mcwrrill Editores. México Df. 1ra Edición.
4. CHIAVENATO, A. (1993). Estructura de la Administración de Recursos Humanos. McGrawHill Editores. México DF. 4ta Edición.

5. CHIAVENATO, A. (2000) Administración de Recursos Humanos Editorial McGrawHill Interamericana, S.A. Colombia.
6. CHIAVENATO, A. (2002) Gestión del Talento Humanos, primera edición McGrawHill Interamericana, S.A México.
7. Constitución Política del Estado de Bolivia Gaceta Oficial del Estado Plurinacional, La Paz Bolivia 2009
8. DESSLER, G. (2004) Administración de Recursos Humanos Segunda Edición Florida Internacional Universite, México
9. DE CENSO, D y ROBIN S. (2003) Administración de Recursos Humanos Edición LIMUSA WILEY, México
10. GÓMEZ, G. (1995). Planeación y Organización de Empresa. Editorial McGraw Hill Interamericana México
11. Ley 045 Ley Contra el Racismo y toda forma de Discriminación Gaceta Oficial del Estado Plurinacional, La Paz Bolivia 2010
12. STEPHEN, R. (2003). Comportamiento Organizacional (10ª edición.). México: McGraw-Hill
13. WERTHER W y Keith D. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos Edición McGraw Hill Quinta Edición México.

ANEXOS

Fig.1

Según la teoría, el requerimiento de personal y la publicación de solicitudes se inician en el Área Solicitante, y el encargado de revisar la solicitud es el Jefe de Recursos Humanos.

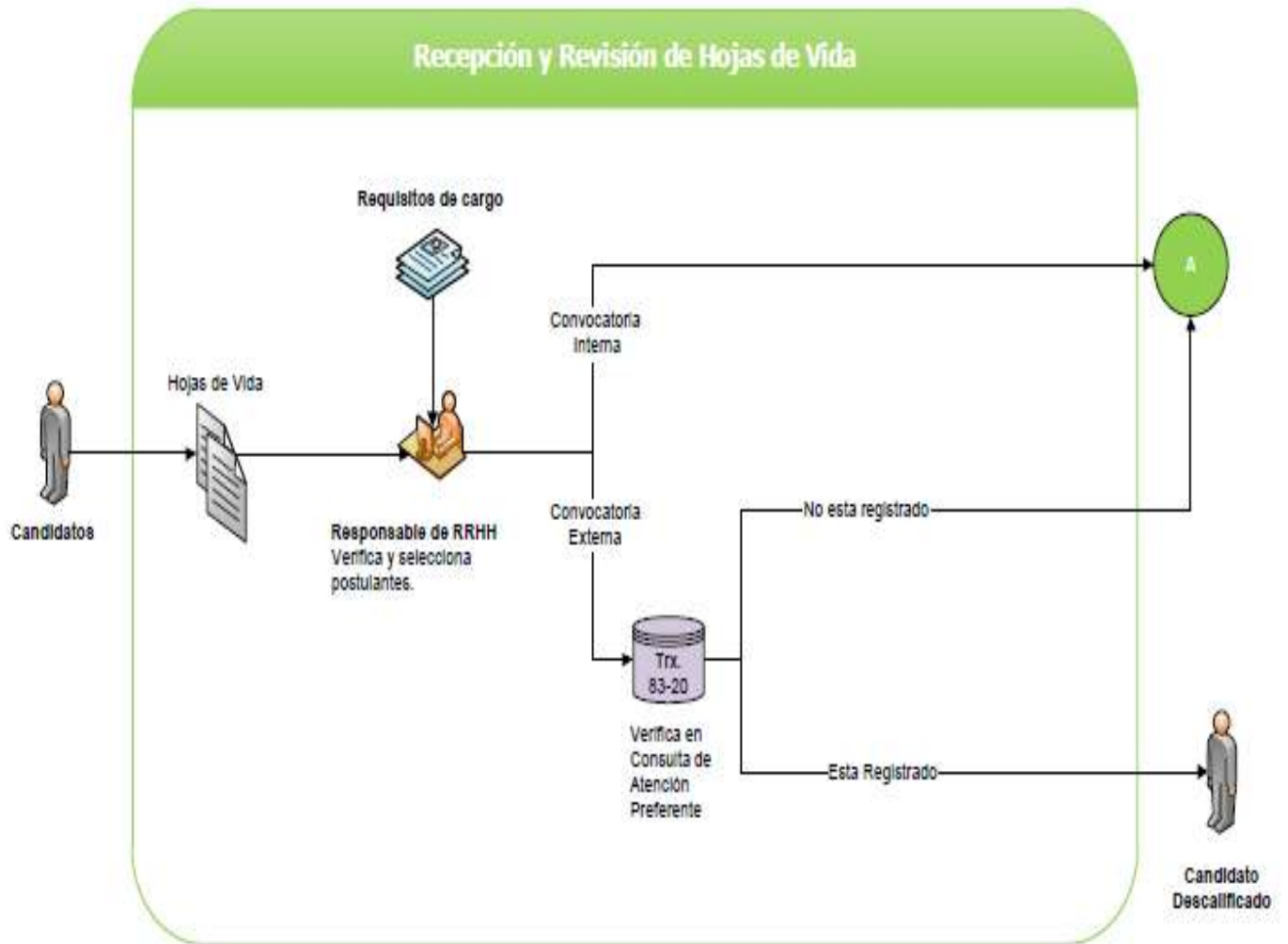
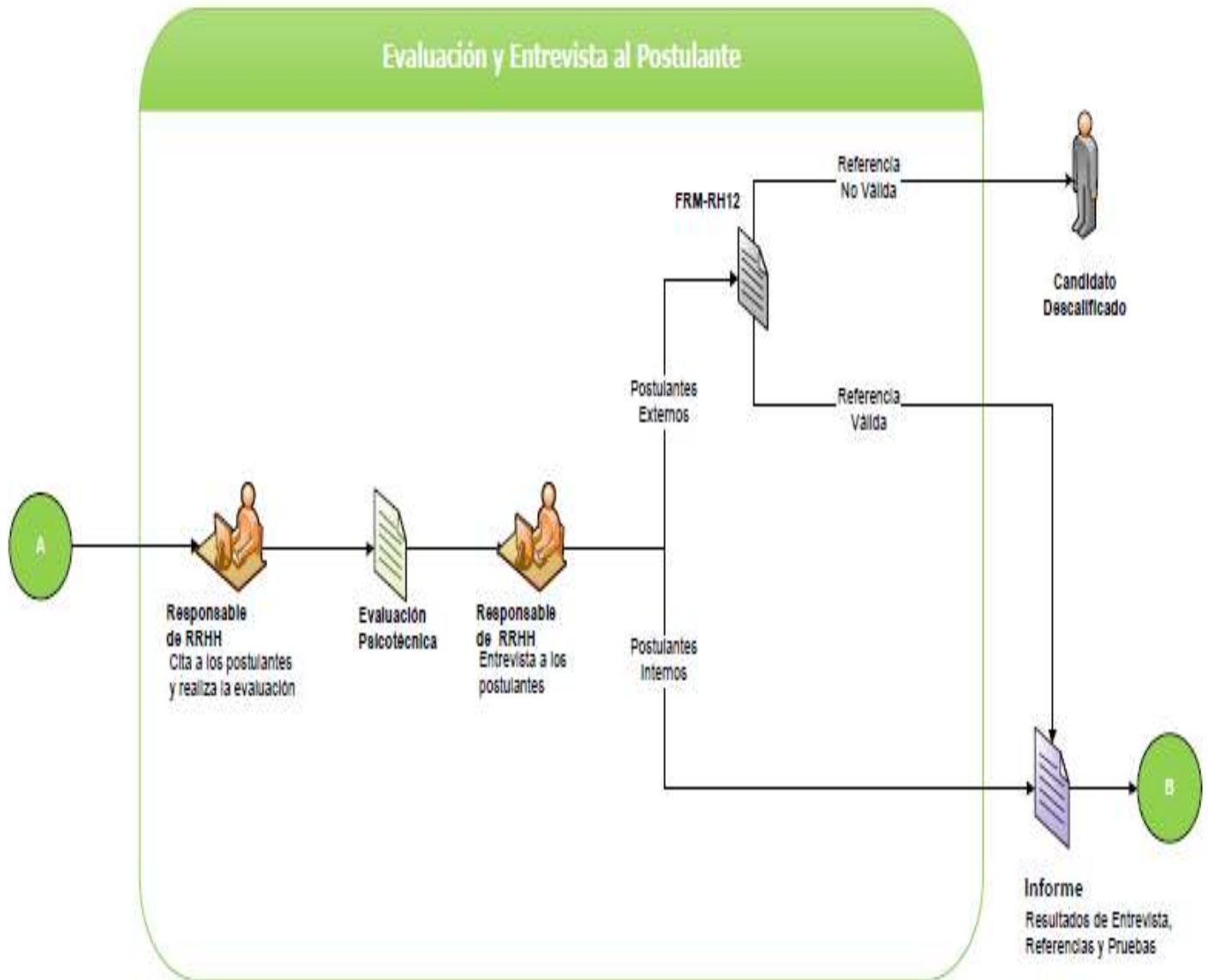


Fig. 2

Cuando se cita a la evaluación de los postulantes, el encargado de preparar las pruebas y evaluarlos es el Jefe de Recursos Humanos según la teoría.



ENTREVISTA AL LIC ANTONIO MAURICIO RÍOS FUENTES, AUDITOR INTERNO DE LA COOPERTIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTISIMA TRINIDAD LTDA.

Diga Usted quien es, que cargo ocupa, y sus datos?

R. Mi nombre es **Antonio Mauricio Ríos Fuentes**, soy contador público autorizado Lic. En Contaduría Pública, estoy desempeñando desde el 7 de enero de 2013 las funciones de Auditor Interno de la Cooperativa

Sobre el procedimiento de Reclutamiento y selección de personal dentro de la Cooperativa Santísima Trinidad ¿qué observaciones tiene?

R. Bueno, en mi caso, para mi contratación si8 he observado que se hecho un proceso, porque yo he accedido al cargo por medio de una publicación en el periódico, si mal no me equivoco creo que fue en la Razón , he mandado mi currículo y aquí se ha procedido a seleccionar quienes eran compatibles con el perfil indicado , en función ha habido una selección previa de los currículos, tengo entendido que se hizo una entrevista a la cual me pidieron que llevara mis certificados originales , me hicieron preguntas técnicas.

Posteriormente el tema contractual, pusieron a consideración mía algunos temas, como ser el salario y otros más respecto a horarios, en cuanto a mi contratación si hubo un procedimiento.

Algo que se ha podido evidenciar es que este procedimiento no está especificado en algún manual o reglamento, posiblemente el tema de contratación de personal es un tema que si debería estar regulado o escrito de alguna forma que sea cumplida por las personas que se encargan del reclutamiento., Como el Área Solicitante debe hacer para llenar ese espacio, presupuestariamente se debería verificar si dada la envergadura de la Cooperativa esta puede pagar lo que requiere este profesional.

Si orgánicamente el Área solicitante tiene la disposición de contratar esta persona, ya que orgánicamente si está establecido que esta función sea desempeñada por una sola persona entonces no será necesario contratar otra.

Generalmente en las empresas en general el encargado de hacer el reclutamiento de personal es el Área de recursos humanos pero en función a las necesidades, la falencia que observe es que no tenemos nada escrito en la institución, esto involucra que existan errores procedimentales.

¿Existe en la cooperativa un proceso con respecto al tema?

R. Hay casos en los que ha habido un proceso, por ejemplo el mío, que lo hicieron más por sentido común que teniendo una normativa. Ha habido cosas también que como para el caso de asistentes, auxiliares se ha publicado en prensa, desconozco si han sido objeto de algún proceso, también he podido observar que el Consejo de administración ha hecho seleccionado personal, aspecto que no está facultado a contratar por ejemplo a un asesor general, pero si a un gerente general, hay casos aislados en los que parece que si hay un proceso, pero desconozco si el área al que le corresponde recursos humanos está documentando , porque lo importante es también documentar el proceso con los currículos , los procesos.

¿Usted conoce si existen políticas de reclutamiento y selección de personal dentro de la Cooperativa?

R. No he visto que existan políticas con respecto a este tema, al menos bien definidas y escritas no las vi. La principal política debería ser la contratación de personal idóneo. Posiblemente el manual pueda estar sujeta a interpretaciones, debe ser un manual muy estricto y no se pueda vulnerar.

¿La existencia de un Manual de Procedimientos y Selección de Personal, en que favorecería a la Cooperativa?

Favorecería primero en, que no haya cargos que sean ocupados por personal no idóneo, y para ser idóneo debe tener también estudios, entonces no bastaría un certificado de bachiller, debe tener estudios en el área, esto favorecería mucho, y que no sean los cargos como bastiones políticos.

¿Usted cree que la implementación de un Manual de Procedimientos de Reclutamiento y selección de personal significaría algún tipo de gastos para la Cooperativa?

R. No veo que tenga algún costo, más bien si sería algo necesario, para que la selección sea lo más ecuánime.