

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Práctica Dirigida para optar por el grado de Licenciatura en
Administración Pública

**“Propuesta de Creación de un Sistema de
Reclutamiento y Selección de Personal por
Competencias para la Cooperativa de Empleados
del Banco Popular y de Desarrollo Comunal
Coopebanpo R.L”**

Elaborado por:

Dannia Ortega Araya
Carné 996279

2011



ACTA # 017-11

En la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica, a las trece horas del cuatro de marzo del dos mil once, se procedió a la discusión pública del trabajo final de graduación intitulado: "Propuesta de Creación de un Sistema de Reclutamiento y Selección de personal por competencias para la Cooperativa de Empleados del Banco Popular Coopebanco R.L.", de la estudiante Dannia Ortega Araya, quien para graduarse se acogió a la opción de Práctica Dirigida.

El tribunal examinador estuvo integrado por el MBA. Carlos Carranza Villalobos, quien presidió, Master. Víctor Hernández Cerdas como tutor, Master. Johanna Alarcón Rivera como lectora, Lic. Rodrigo Bonilla Arguedas como lector, MSc. Angélica Vega Hernández, quien actuó como secretaria de la sesión.

Este acto se realizó en vista de que el expediente respectivo se encontró conforme. La estudiante hizo una breve exposición de su trabajo, al final de la cual, los miembros del tribunal la interrogaron sobre aspectos relacionados con el tema tratado.

Terminada satisfactoriamente la discusión pública, el Presidente de la misma le otorgó el grado de **Licenciada en Administración Pública** a: Dannia Ortega Araya y le indicaron de la obligación de asistir al próximo acto público de graduación previsto en el Calendario Universitario para su juramentación y para que reciba su correspondiente diploma.

MBA. CARLOS CARRANZA VILLALOBOS

MASTER. VÍCTOR HERNÁNDEZ CERDAS

MASTER. JOHANNA ALARCÓN RIVERA



LIC. RODRIGO BONILLA ARGUEDAS

MSC. ANGÉLICA VEGA HERNÁNDEZ

DANNIA ORTEGA ARAYA

DEDICATORIA

A **Dios** quién me permitió concluir con éxito este logro profesional.

A mi **familia** por el aliento permanente e incansable.

A mi **Comité Asesor** por sus aportes creativos y sensatos para enriquecer este trabajo.

TABLA DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	i
Derechos de Autor.....	ii
Índice.....	iii
Índice de Ilustraciones.....	vi
Índice de cuadros.....	viii
Resumen Ejecutivo.....	x
Introducción.....	1
I. Problema de Investigación.....	4
1.1 Introducción al problema.....	4
1.2 Problema de Investigación.....	6
1.3 Hipótesis del problema.....	7
1.4 Justificación de la investigación.....	8
1.5 Objetivos del estudio.....	9
1.5.1 Objetivo General.....	9
1.5.2 Objetivos Específicos.....	10
1.6 Alcances y limitaciones del estudio.....	10
1.6.1 Alcances.....	10
1.6.2 Limitaciones.....	11
II. Marco Teórico.....	12
2.1 Localización.....	12
2.1.1 Antecedentes de la empresa.....	12
2.1.2 Misión, Visión y Política de calidad.....	14
2.1.3 Organigrama Institucional.....	16
2.1.4 Servicios que ofrece Coopebanpo.....	16
2.1.5 Principios Cooperativos.....	18
2.1.6 Valores Institucionales.....	21
2.2 Marco Conceptual.....	23
2.2.1 Cooperativismo.....	24
2.2.1.1 Cooperativa y su ámbito de acción.....	26
2.2.2 Administración.....	27

2.2.2.1	Administración y sus funciones.....	28
2.2.3	La organización como sistema.....	30
2.2.3.1	Los sistemas aplicados a la organización.....	33
2.2.3.2	Los subsistemas de la organización.....	34
2.2.4	Administración de Recursos Humanos.....	37
2.2.4.1	Gestión de Recursos Humanos.....	38
2.2.4.2	Subsistemas de Recursos Humanos.....	39
2.2.4.2.1	Reclutamiento y selección.....	40
2.2.4.3	Objetivos de Administración de RRHH.....	43
2.2.4.4	Importancia de los Recursos Humanos.....	44
2.2.4.5	Características de los Recursos Humanos.....	45
2.2.4.6	Impacto Estratégico de los Recursos Humanos....	47
2.2.4.7	Recursos Humanos como ventaja competitiva....	48
2.2.4.8	Gestión por Competencias.....	49
2.2.4.8.1	Antecedentes.....	49
2.2.4.8.2	Definición.....	50
2.2.4.8.3	Clasificación de Competencias.....	53
2.2.4.8.4	Perfil del puesto por Competencias.....	55
2.2.4.8.5	Diccionario de Competencias.....	56
2.2.4.8.6	Reclutamiento y Selección.....	57
2.2.4.8.7	Beneficios.....	60
III.	Marco Metodológico.....	63
3.1	Enfoque de la Investigación.....	63
3.1.1	Tipo de estudio.....	64
3.2	Sujetos y fuentes de información.....	65
3.2.1	Sujetos de información.....	65
3.2.2	Población.....	66
3.2.3	Fuentes de información.....	66
3.3	Técnicas de recopilación de datos.....	67
3.3.1	Entrevista.....	67
3.3.2	Cuestionario.....	68
3.4	Sustentación de la confiabilidad y validez de los instrumentos.....	70
3.4.1	Sustentación de la confiabilidad.....	70
3.4.2	Validez de los instrumentos de investigación.....	71

3.5 Tratamiento de la información.....	72
3.6 Análisis Estadístico.....	73
3.7 Operacionalización de las variables.....	73
IV. Análisis de Datos e interpretación de Resultados.....	80
V. Conclusiones y recomendaciones.....	140
5.1 Conclusiones.....	140
5.2 Recomendaciones.....	143
VI. Propuesta.....	146
Bibliografía.....	193
Anexos.....	196

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico No.1** Género, 79
- Gráfico No.2** Nivel Académico, 82
- Gráfico No.3** Área a la que pertenece, 85
- Gráfico No.4,** Antigüedad en la Cooperativa 86
- Gráfico No.5** Medio por el que se enteró del empleo, 88
- Gráfico No.6** Calificación al sistema de reclutamiento y selección de personal que emplea la cooperativa, 91
- Gráfico No.7** En la inducción se explicaron aspectos del puesto y de la cooperativa, 92
- Gráfico No.8** Personas que participaron en el proceso de inducción al ingresar, 94
- Gráfico No.9** En el proceso de inducción, conoció más del puesto que lo contrataban, 95
- Gráfico No.10** Calificativo a la inducción que brinda la cooperativa al personal de nuevo ingreso, 98
- Gráfico No.11** En el proceso de reclutamiento y selección de personal, se le hizo ver sobre las competencias que se requerían para desempeñarse en el puesto,100
- Gráfico No.12** Criterio del personal encuestado si considera que está ubicado en el puesto apropiado de acuerdo a sus habilidades y conocimientos, 101
- Gráfico No.13** Se brinda capacitación necesaria para el mejoramiento de las habilidades y conocimientos, 102
- Gráfico No.14** Nivel de satisfacción en el puesto, 103
- Gráfico No.15** Considera que el jefe tiene conocimiento de las competencias que posee, 104
- Gráfico No.16** Después de ser contratado, fueron indicadas las calificaciones obtenidas en el proceso de selección y aspectos por mejorar, 105
- Gráfico No.17** 21 Después de ser contratado, se le indicó sobre las capacitaciones técnicas para equiparlo con el nivel de reconocimiento requerido, 106
- Gráfico No.18** Durante el proceso de selección le quedaron claras las tareas, responsabilidades y exigencias del puesto que ocuparía en caso de ser contratado, 107
- Gráfico No.19** Considera que fue contratado para el puesto en el cual era compatible de acuerdo a sus competencias, experiencias y conocimiento, 108
- Gráfico No.20** Conoce la calificación obtenida en el nivel del desempeño que había obtenido en el último período evaluado, 109
- Gráfico No.21** Cuando se hace entrega de los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño, se le ha brindado un plan de acciones de mejora de competencias o conocimiento y habilidades que debe de desarrollar, 110
- Gráfico No.22** Tiene alguna sugerencia adicional que permita mejorar el actual proceso de reclutamiento y selección que lleva a cabo la cooperativa, 112
- Gráfico No. 23** Género, 113
- Gráfico No.24** Nivel académico, 114
- Gráfico No.25** Área a la que pertenece, 116
- Gráfico No.26** Antigüedad en la Cooperativa, 117
- Gráfico No.27** Considera que Coopebanpo dispone de un proceso adecuado para solicitar personal cuando se requiere reclutar nuevo personal, 118
- Gráfico No.28** Considera que el proceso de reclutamiento y selección de personal, es lo suficientemente efectivo para responder a las necesidades de las áreas a su cargo y de la cooperativa en general, 120

Gráfico No.29 Considera que las pruebas que se aplican para elegir el candidato ideal, permiten identificar y seleccionar las personas apropiadas para los diferentes puestos, 124

Gráfico No.30 Considera que las contrataciones de personal que se han realizado, han respondido a sus expectativas y las necesidades del área bajo de su responsabilidad, 126

Gráfico No.31 Considera usted que la forma en que están diseñados los puestos de trabajo de acuerdo al perfil, contribuye al logro de los objetivos planteados, 128

Gráfico No.32 Ha planteado en algún momento la necesidad de ajustar o rediseñar algún puesto de trabajo, 129

Gráfico No.33 Tiene usted pleno conocimiento de las competencias y capacidades que poseen sus colaboradores, 130

Gráfico No.34 Las competencias o conocimientos y habilidades de los puestos a su cargo, se revisan y modifican cada vez que es necesario, 131

Gráfico No.35 Considera usted que para Coopebanpo, es trascendental el disponer de un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias, 133

Gráfico No. 36 Considera usted apropiado que a lo interno de la Cooperativa, se brinde una capacitación del enfoque por competencias para el desarrollo del personal, 134

Gráfico No.37 Tiene sugerencias que permitan mejorar el actual proceso de Reclutamiento y Selección que lleva a cabo la Cooperativa, 136

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla No.1** Género, 80
- Tabla No.2** Nivel Académico, 82
- Tabla No.3** Puesto que desempeña, 84
- Tabla No.4** Área a la que pertenece, 85
- Tabla No.5** Antigüedad en la Cooperativa, 86
- Tabla No.6** Medio por el que se enteró del empleo, 87
- Tabla No.7** Pasos en el proceso de selección, 89
- Tabla No.8** Calificación al sistema de reclutamiento y selección de personal que emplea la cooperativa, 90
- Tabla No.9** En la inducción se explicaron aspectos del puesto y de la cooperativa, 92
- Tabla No.10** Personas que participaron en el proceso de inducción al ingresar, 93
- Tabla No.11** En el proceso de inducción, conoció más del puesto que lo contrataban, 95
- Tabla No.12** Faltó algo que hubiera facilitado más la ambientación con la cooperativa y el puesto a desempeñar, 96
- Tabla No.13** Contenidos que considera el funcionario debe de incorporar un programa de Inducción, 96
- Tabla No.14** Calificativo a la inducción que brinda la cooperativa al personal de nuevo ingreso, 98
- Tabla No.15** En el proceso de reclutamiento y selección de personal, se le hizo ver sobre las competencias que se requerían para desempeñarse en el puesto, 99
- Tabla No.16** Criterio del personal encuestado si considera que está ubicado en el puesto apropiado de acuerdo a sus habilidades y conocimientos, 100
- Tabla No.17** Se brinda capacitación necesaria para el mejoramiento de las habilidades y conocimientos, 101
- Tabla No.18** Nivel de satisfacción en el puesto, 102
- Tabla No.19** Considera que el jefe tiene conocimiento de las competencias que posee, 103
- Tabla No.20** Después de ser contratado, fueron indicadas las calificaciones obtenidas en el proceso de selección y aspectos por mejorar, 104
- Tabla No.21** Después de ser contratado, se le indicó sobre las capacitaciones técnicas para equiparlo con el nivel de reconocimiento requerido, 106
- Tabla No.22** Durante el proceso de selección le quedó claras las tareas, responsabilidades y exigencias del puesto que ocuparía en caso de ser contratado, 107
- Tabla No. 23** Considera que fue contratado para el puesto en el cual era compatible de acuerdo a sus competencias, experiencias y conocimiento, 108
- Tabla No.24** Conoce la calificación obtenida en el nivel del desempeño que había obtenido en el último período evaluado, 109
- Tabla No.25** Cuando se hace entrega de los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño, se le ha brindado un plan de acciones de mejora de competencias o conocimiento y habilidades que debe de desarrollar, 110
- Tabla No.26** Tiene alguna sugerencia adicional que permita mejorar el actual proceso de reclutamiento y selección que lleva a cabo la cooperativa, 111
- Tabla No.27** Género, 113
- Tabla No.28** Nivel académico, 114
- Tabla No.29** Puesto que desempeña, 115

- Tabla No.30** Área a la que pertenece, 116
- Tabla No.31** Antigüedad en la Cooperativa, 117
- Tabla No.32** Considera que Coopebanpo dispone de un proceso adecuado para solicitar personal cuando se requiere reclutar nuevo personal, 118
- Tabla No.33** Considera que el proceso de reclutamiento y selección de personal, es lo suficientemente efectivo para responder a las necesidades de las áreas a su cargo y de la cooperativa en general, 119
- Tabla No.34** Participa en el proceso de reclutamiento y selección de personal, 121
- Tabla No.35** Aspectos a los que las jefaturas encuestadas, les brindan mayor relevancia en los procesos de entrevistas en los que participan, 122
- Tabla No. 36** Aspectos que actualmente le dan más énfasis en los procesos de selección de personal las jefaturas de la cooperativa, 123
- Tabla No.37** Considera que las pruebas que se aplican para elegir el candidato ideal, permiten identificar y seleccionar las personas apropiadas para los diferentes puestos, 124
- Tabla No.38** Tipo de inconvenientes o repercusiones que se genera para el área de trabajo y para la cooperativa, cuando se hace un inapropiado proceso de reclutamiento y selección de personal, 125
- Tabla No.39** Considera que las contrataciones de personal, que se han realizado, han respondido a sus expectativas y a las necesidades de área bajo su responsabilidad, 126
- Tabla No.40** Considera que la forma en que están diseñados los puesto de trabajo de acuerdo al perfil, contribuyen al logro de los objetivos planteados en el plan estratégico de la cooperativo, 127
- Tabla No. 41** Ha planteado en algún momento la necesidad de ajustar o rediseñar algún puesto de trabajo, 129
- Tabla No.42** Tiene pleno conocimiento de las competencias y capacidades que poseen sus colaboradores, 130
- Tabla No. 43** Las competencias o conocimientos y habilidades de los puestos a su cargo, se revisan y modifican cada vez que es necesario, 131
- Tabla No.44** Considera que para Coopebanpo es parte trascendental el disponer de un proceso de reclutamiento y selección por competencias, 132
- Tabla No.45** Considera apropiado que a lo interno de la cooperativa, se brinde una capacitación del enfoque por competencias para el desarrollo del personal de la cooperativa, 134
- Tabla No.46** Que debería modificarse en el actual proceso de reclutamiento y selección, para satisfacer en forma más efectiva, las necesidades de las áreas y de la cooperativa como un todo integral, 135
- Tabla No.47** Tiene sugerencias que permitan mejorar el actual proceso de reclutamiento y selección que lleva a cabo la cooperativa, 136

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación se desarrolló considerando tres bloques que permitieron a la investigadora cumplir con los objetivos planteados, es decir tiene 3 fases a saber:

FASE I: Diagnosticar la situación que prevalece en Coopebanpo, en lo que respecta a las consecuencias que trae consigo la forma en que se lleva a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de personal.

En la institución objeto de estudio, el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal se hace a través de servicios subcontratados, específicamente en lo que respecta a pruebas psicométricas, para que finalmente se le entregue una terna a los jefes de áreas y tomen la decisión final.

FASE II: Empezar un proceso de recopilación de información, que permita al investigador disponer de datos y situaciones que requieren ser corregidas para mejorar el Enfoque de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias.

En el estudio se encontraron dos eventos negativos, uno la distracción de su gerente, jefaturas y/o coordinadores atendiendo actividades propias de los Recursos Humanos y otro factor se refiere a la eficacia con que se realizan las actividades orientadas al manejo y administración de personal.

FASE III: A partir del análisis realizado y una vez estudiada la información que se obtuvo a través de encuestas y entrevistas, se presentan las conclusiones, recomendaciones y la propuesta para la organización como entrega final.

El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias, permite apreciar el nivel de competencias que un candidato posee, pero además determina las competencias que distan del nivel que es requerido de acuerdo al perfil de puesto, lo que permite a partir de ese insumo trazar los programas de capacitación e inducción que pueda solventar las competencias que se encuentran poco desarrolladas.

Además, se concluye con la revisión bibliográfica que dio sustento a dicha investigación que un Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencias que permite integrar en la teoría los objetivos y metas organizaciones junto con la práctica que son las habilidades necesarias para ejecutar las tareas, por lo que la mejora va a ser para el funcionario y la organización en general.

Se recomienda a Coopebanpo, incorporar dentro de su estructura organizacional una persona responsable del área de recursos humanos que tenga formación en recursos humanos y que conozca de competencias, con el fin que pueda liderar de forma efectiva un sistema de esta naturaleza en apoyo de la gerencia, el cual traerá un impacto positivo para la organización.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones cooperativas están conformadas por un conjunto de personas que participan entre sí para lograr los objetivos y la satisfacción de los asociados. Al igual que en toda organización, en las cooperativas el recurso humano constituye un factor vital para cumplir su misión, visión y propósitos, de ahí la necesidad de desarrollar una forma de administración, en la que sus colaboradores se sientan en un ambiente laboral propicio para lograr mejores desempeños y mantener escenarios de trabajo en equilibrio, donde se le brinde importancia a las necesidades de la organización, pero también a sus colaboradores, lo que a la postre se constituye en una fortaleza que tendrá repercusiones positivas en los resultados que se espera obtener.

Partiendo de esta premisa, el recurso humano con que cuenta una organización, es vital para que la misma pueda diferenciarse y ser competitiva en el mercado en que opera, por lo que la Administración del Recurso Humano tiene un alto protagonismo y tiene un impacto determinante en el desarrollo y éxito organizacional, ya que entre sus funciones se contemplan actividades de gran relevancia para el bienestar organizacional y el apoyo que requiere la alta gerencia, implementando acciones como la capacitación sistemática y permanente, que es una herramienta orientada a mejorar las competencias de los colaboradores en sus diferentes puestos de trabajo; asimismo, tiene otras responsabilidades como son los Sistemas de Reclutamiento y Selección de Personal, el Análisis y Valoración de Puestos, Salud e Higiene Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Programas de Incentivos y Beneficios, Nómina, y también velar por que la cultura y el clima organizacional sean congruentes y afines a los objetivos que determine la organización en su Plan Estratégico.

En este sentido para las empresas, es fundamental contar con el personal idóneo; pero para eso se requiere entre otros elementos, de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal y así atraer los mejores candidatos a la empresa y seleccionarlos de acuerdo a las necesidades de la organización. Se trata de una función que requiere de atención y por tanto las organizaciones deben invertir en este tipo de procesos, ya que el entorno ofrece diversos tipos de candidatos, pero se debe reclutar y seleccionar los que realmente interesan a la empresa, en aras de que lo que se estime en tiempo y dinero no se vea como un gasto, sino más bien como una inversión.

Dentro de este contexto surge el Reclutamiento y Selección basado en Competencias, constituyéndose en un recurso estratégico y vital para el éxito de ésta gestión, ya que permite incorporar candidatos idóneos para los puestos vacantes, o bien para puestos nuevos y por ende alcanzar con éxito los objetivos planteados.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Banco Popular, denominada en adelante como Coopebanpo, cuenta con recurso humano distribuido en diferentes niveles ocupacionales de la organización a saber: Nivel Gerencial y Directores, Nivel de Coordinación, Niveles Administrativos y Niveles Operativos. Sus colaboradores aportan conocimiento a la organización desde sus diferentes puestos de trabajo, por lo que es de vital importancia que cuenten con las habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes que permitan mantener a la organización como una alternativa confiable y rentable para sus asociados y a la vez, logre competir exitosamente en un mercado que cada vez se vuelve más exigente y que se ha ido diversificando en los tipos de productos y servicios que ofrece de intermediación financiera.

En la institución objeto de estudio, el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal se hace a través de servicios subcontratados, específicamente en lo

que respecta a pruebas psicométricas, para que finalmente se le entregue una terna a los jefes de áreas y tomen la decisión final; pero algunas veces por el poco conocimiento en aspectos relacionados con la Gestión de Recursos Humanos y específicamente en lo que a reclutamiento y selección se refiere, no se toman decisiones certeras, debido a la ausencia de un procedimiento bien definido sobre una actividad tan importante como ésta.

Si se dispusiera de un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias, debidamente estructurado y con normas sobre las cuales han de alinearse las jefaturas a la hora de requerir personal, se lograría estandarizar el proceso y a la vez disponer de un sistema que permitiría facilitar la Evaluación del Desempeño por Competencias, que Coopebanpo desea ya tener totalmente implementada en la organización.

En la presente investigación se pretende realizar un estudio para determinar la importancia de contar con un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias para Coopebanpo, visualizando su gestión como un elemento apoyador y facilitador de la estrategia de la Institución y como factor determinante en el equilibrio que debe existir entre los objetivos de la organización y los de sus colaboradores, tanto en lo que respecta a su calidad de vida, como en lo que concierne a las condiciones y recursos de trabajo disponibles.

Aunado a lo anterior, la investigación tiene como finalidad presentar una propuesta a la organización, de implementar un enfoque de Reclutamiento y Selección de Personal basado en Competencias, que le permita la incorporación de personal competitivo contribuyendo a definir mejor las estrategias de la organización y el desarrollo de cada uno de sus funcionarios.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción al problema

En los escenarios actuales, las empresas están sumidas en un entorno muy convulso y competitivo, debido a eventos que se han suscitado como la globalización, tratados de libre comercio y recientemente la crisis financiera que ha golpeado a todos los países, lo cual exige que las organizaciones se vean en la necesidad de modificar sus enfoques y esquemas administrativos, planteen nuevas estrategias y se doten de recurso humano capacitado, competitivo y que posea las actitudes que le permitan comprometerse con los objetivos y necesidades de la organización; por tal razón la Administración de Recursos Humanos toma un protagonismo determinante en el desarrollo y éxito que logren alcanzar las empresas ante un entorno que cada vez se vuelve más exigente y cambiante.

Al respecto el autor Chiavenato (2007, prefacio), en su libro Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones, señala que:

“La Administración de Recursos Humanos tiene grandes cambios e innovaciones. Especialmente, en la actualidad debido a la creciente globalización de las empresas y a la gradual exposición debido a la fuerte competencia mundial; las personas ya no son un problema para las organizaciones sino la solución. Las personas ya no son un desafío sino la ventaja competitiva para aquellas organizaciones que saben manejarlas. Las personas ya no son el recurso

organizacional más importante sino el socio principal del negocio, el que le da dinamismo, vigor e inteligencia”.

Según el autor Chiavenato (2002, pág. 5) en el libro Gestión del Talento Humano señala: *“las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios y atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos”.*

Partiendo de este contexto, se analiza el papel protagónico que tiene la Gestión de Recursos Humanos, ya que toda organización depende de las personas para su éxito y continuidad, por lo que esta realidad ha promovido la necesidad que las organizaciones den paso en su estructura organizativa a considerar un Área de Recursos Humanos, que le permita desarrollar el recurso humano, crear acciones que promuevan motivación, establecer el clima laboral apropiado, moldear la cultura organizacional, promover programas de incentivos y sistemas de nómina, realizar análisis y diseños de cargos, velar por las medidas y acciones de salud e higiene ocupacional, promover y diseñar programas de capacitación y desarrollo de personal, implementar los sistemas apropiados de reclutamiento y selección de personal y establecer un sistema de evaluación del desempeño entre otras funciones.

El reclutamiento de personal es el primer paso para atraer candidatos, que eventualmente serán seleccionados para ocupar un puesto vacante o bien sustituir algún otro funcionario que se marcha de la empresa o que pase a ocupar otro puesto. Se debe pensar que al incorporar un nuevo recurso debe haber pasado por un proceso exitoso de reclutamiento y selección de personal, ya que de éste depende el que la organización cuente con las personas adecuadas, ubicadas en los puestos apropiados, en el momento ideal y con el perfil requerido, de acuerdo a la naturaleza y necesidades de la organización.

Por esta razón, es que las organizaciones se han dado a la tarea de modificar sus esquemas tradicionales sobre los cuales sustentan su sistema de inclusión de personal a la empresa, pasando a esquemas de Gestión por Competencias, con el fin de garantizarse que las personas que ingresen sean las adecuadas, en aspectos de conocimiento, actitudes, competencias, buenas relaciones humanas, valores éticos y morales, entre otros aspectos.

Aquí el Modelo de Gestión por Competencias, juega un papel muy importante, al convertirse en una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio.

Para Coopebanpo, el competir dentro de un mercado que es cada vez más exigente, dinámico y cambiante, hace necesario que el Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal le garantice la incorporación del personal idóneo y se convierta en un elemento estratégico dentro de la estructura y estrategia de negocio que lleva a cabo, identificando las competencias estratégicas necesarias para su ejecución y a la vez dando soporte integral a la dinámica de sus diferentes actividades.

Dentro de este contexto, es donde se enmarca el estudio que se llevó a cabo en Coopebanpo y demostrar la necesidad que se cuente con un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal basado en Competencias.

1.2 Problema de Investigación

Este estudio se lleva a cabo enfocando la necesidad de la creación de un Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencias para Coopebanpo. Se desarrollan aspectos relacionados a la Administración de Recursos Humanos, señalando las ventajas que puede tener para Coopebanpo el contar con un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias y analizar las consecuencias que trae consigo el hecho de que, actualmente son los

encargados de las diferentes áreas, los que están cumpliendo con funciones que le competen al Área de Recursos Humanos, ante la ausencia de un área de esta naturaleza, y esto les desvía la atención sobre lo que realmente deberían ocuparse, aunado al agravante de que no están preparados para realizar las funciones que le competen a la Gestión de Recursos Humanos.

Además Coopebanpo está implementado la Evaluación del Desempeño por Competencias, la cual no es congruente con el Proceso de Reclutamiento y Selección que tiene actualmente y el propósito es alinear ambos procesos en pro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, dentro de esta perspectiva, se busca sustentar la forma en que la Cooperativa en estudio, se puede ver beneficiada al contar con un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias, que le permita seleccionar al personal idóneo y lo convierta en un socio estratégico y facilitador de la implementación de los planes y objetivos que tiene la organización; por tal razón en la presente investigación se ha planteado como problema el siguiente:

¿Qué consecuencias trae para Coopebanpo, contar con un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal convencional que no se ajusta a un Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias que se está implementando en la institución?

Una vez planteado el problema sobre el cual versa el estudio que se lleva a cabo, se procede a la presentación de la hipótesis del problema.

1.3 Hipótesis del problema

Las políticas de Reclutamiento y Selección de Personal que tiene Coopebanpo actualmente, favorecen la selección de un personal idóneo para la organización.

El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de Coopebanpo responde a las necesidades de las diferentes áreas.

Cuenta Coopebanpo con un adecuado Manual Descriptivo de Puestos, que le permite desarrollar un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias.

1.4 Justificación de la investigación

Con frecuencia surgen preguntas como la siguiente: ¿Qué es una empresa sin personal capaz?, ¿Cómo logra ser protagonista en un mercado sin colaboradores motivados y bien capacitados?, ¿Cómo se puede competir con empresas más fuertes y de mayor capital sin personal comprometido e identificado con los objetivos de una organización?, ¿Cómo puede hacer la alta gerencia para que sus miembros logren interpretar y adoptar los objetivos establecidos en su plan estratégico? Todas estas y otras preguntas surgen como grandes interrogantes en la actualidad, y por tal razón dan un protagonismo significativo a la Gestión de Recursos Humanos.

Hoy en día las exigencias para las empresas son grandes y por igual se exige un personal altamente capacitado e identificado con las funciones que les sean asignadas y con la razón de ser de la organización. Asimismo, es importante tener presente que las personas deben estar satisfechas con las tareas que realizan y las remuneraciones que logren por su trabajo, donde el reconocimiento y el ambiente laboral son factores muy importantes para el éxito que logre alcanzar la empresa.

Estas y otras necesidades que debe cubrir la organización, son asumidas dentro de un Sistema de Administración de Recursos Humanos, y es dentro del Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal que le permite a la organización disponer de candidatos idóneos y de acuerdo a la estrategia del negocio, por lo que las competencias deben ser consecuentes con las necesidades del puesto y los

requerimientos son establecidos en el Manual Descriptivo de Puestos, para contribuir con la estrategia de la empresa.

Por tal razón esta investigación, reviste especial importancia para el crecimiento y futuro de la institución objeto de estudio, ya que la misma ha ido experimentando un marcado crecimiento en su estructura administrativa, a raíz de un incremento en sus operaciones financieras producto de mayor cantidad de asociados, por lo que la dinámica de trabajo se hace cada vez más rigurosa y desgastante, lo que a la postre exige una mayor concentración y especialización en las funciones que se desempeñan en los diferentes puestos de trabajo.

Los aspectos mencionados anteriormente, se constituyen en justificantes razonables para este estudio, más aún por el hecho de que existe preocupación en la alta gerencia de Coopebanpo, sobre la forma de seguir como una alternativa importante para el mercado financiero que atiende, donde sin duda alguna, el plan estratégico y la forma en que adopten sus colaboradores los objetivos planteados, el conocimiento y capacidades que posean, serán aspectos que marcarán la diferencia entre el éxito y el fracaso, y precisamente mediante un adecuado Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal basado en Competencias, el recurso humano se constituirá en un recurso de incalculable valor para lograr esta integración de principios y valores, aunado obviamente al resto de funciones que le compete a la gestión moderna de Recursos Humanos.

1.5 Objetivos del Estudio

1.5.1 Objetivo General

Proponer un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias para Coopebanpo.

1.5.2 Objetivos Específicos

Identificar las ventajas y desventajas del actual proceso de reclutamiento y selección de personal que emplea Coopebanpo.

Determinar los requerimientos básicos para implementar un Modelo de Reclutamiento y Selección por Competencias en Coopebanpo.

Determinar si el actual Manual Descriptivo de Puestos es congruente con el enfoque por competencias a implementar.

1.6 Alcances y limitaciones del estudio

Para efectos de esta investigación se explicarán los alcances y límites del trabajo realizado en Coopebanpo.

1.6.1 Alcances

La propuesta planteada en esta investigación, se orientó para sustentar la creación de un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias de manera que se constituya en un facilitador de las demás áreas de la organización y un promotor de todas aquellas prácticas administrativas, orientadas a obtener la eficiencia y eficacia de su capital humano bajo un ambiente laboral armónico y una cultura que fomente los comportamientos y actitudes necesarias para potenciar sus talentos y el uso racional de los recursos disponibles.

A partir de este estudio, la organización podrá iniciar sus pasos hacia la consolidación de un Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencias, que le permitirá dar respuesta a las necesidades de contratación de personal, el cual se ajustará a los requerimientos de cada puesto y a los factores que se especifican en el Manual Descriptivo de Puestos.

1.6.2 Limitaciones

Ciertamente en todos los estudios existen limitantes sobre los cuales debe trabajar el investigador y en este caso no es la excepción, ya que a pesar de que se contó con voluntad por parte de la alta gerencia para llevar a cabo esta investigación, el hecho de que no haya un Área de Administración de Recursos Humanos, propicia que se tuviera que empezar un poco lento a levantar cierta información; esto con la desventaja que se cuenta con una cultura poco fortalecida en dicha materia, que facilite la interpretación de lo que realmente es un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias y sus beneficios, por lo que durante el desarrollo del trabajo, no solamente se debió invertir tiempo en la recopilación de la información, sino que a la vez, aclarar ciertos conceptos y enfoques sobre las expectativas que se puedan formular en torno a un eventual proceso de esta naturaleza. Este estudio analiza la situación en Coopebanpo en un determinado momento.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Localización

Esta investigación se desarrolló en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Empleados del Banco Popular (Coopebanpo R.L.). Ubicada en Avenida Primera Costado Norte de la Plaza de la Cultura Edificio Trianón, 3er piso, San José, con desplazamiento al Edificio Metropolitano del Banco Popular.

2.1.1 Antecedentes de la Empresa

Dentro de éste trabajo, se debe mencionar al Banco Popular y de Desarrollo Comunal, creado el 7 de julio de 1969, y es hoy una realidad tangible y en crecimiento; conformado por varias organizaciones sociales que desde sus inicios lo sustentan; como es el caso de Coopebanpo. El reto histórico por el que fue creado, los principios y valores que le dieron sustento, en primera instancia, responder a las necesidades de los trabajadores y seguir guiando las decisiones de la dirigencia social en una época de transformaciones e incertidumbres como la actual.

Tres años después de su creación, en el año de 1972, los empleados del Banco Popular y de Desarrollo Comunal consideraron la posibilidad de crear una cooperativa. Para esto, organizaron un comité pre-cooperativo, el cual se encargó de promover la afiliación, fomentar la educación cooperativista, para que sus posibles integrantes conocieran y se identificaran con los principios cooperativos y además elaboraron el estudio de factibilidad y el estatuto social, en el cual se dictó el marco jurídico que normaría la futura cooperativa.

La Asamblea Constitutiva se logró efectuar el 7 de octubre de 1972, y para entonces el comité pre-cooperativo había logrado afiliar setenta y dos asociados, los cuales habían aportado como capital total cinco mil sesenta y dos colones con cincuenta céntimos (¢5,072.50). En dicha asamblea, se aprueba entre otros, el título de la cooperativa con la denominación de “Cooperativa de Servicios Múltiples de Empleados del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, de Responsabilidad Limitada”, la cual se podrá abreviar como Coopebanpo. Se discutió y se aprobó el Estatuto Social y se procedió al nombramiento del Consejo de Administración y los comités permanentes que son: Vigilancia, Crédito y Educación.

En 1994 se especializa por ley a los servicios de intermediación financiera, o sea, a partir de este año, Coopebanpo se dedica exclusivamente a brindar crédito y administrar el ahorro a sus asociados.

Su crecimiento en operaciones (créditos y ahorros), en afiliados y en activos contables es sano y estable a lo largo de los años, aunque en el año 2001, inicia uno de los proyectos más importantes para su base social: Coopebanpo se convierte en la administradora de los recursos de cesantía de los empleados del Banco Popular y de Desarrollo Comunal. La administración de estos recursos hace que la cooperativa triplique sus activos totales para el final del año 2002 y deba prepararse para otras consecuencias propias de un crecimiento tan repentino y significativo.

Desde su creación, Coopebanpo ha logrado desarrollar diferentes actividades para la consecución de sus objetivos, los cuales se han hecho más complejos; tanto por su diversidad, como por su creciente volumen, de hecho en sus inicios Coopebanpo tenía una estructura mínima para cubrir el accionar de sus primeras operaciones, no así un esquema con la complejidad con que esta iría creciendo en los próximos años. El propio devenir y las necesidades que fueron surgiendo en el cumplimiento de sus funciones, demostraron el carácter netamente provisional de esta estructuración organizacional.

En sus inicios Coopebanpo, contaba con una estructura administrativa compuesta por apenas tres funcionarios; dos administrativos y el gerente general, actualmente cuenta con 35 funcionarios distribuidos en áreas de: Crédito, Cobro, Dirección Financiera, Captaciones, Comercialización, Contabilidad, Tesorería, Tecnología de Información, Contraloría de Servicios, Gerencia, Auditoría Interna, Soporte Administrativo, Gestión del Riesgo, entre otras, las cuales han hecho latente un verdadero crecimiento para Coopebanpo tanto en su gestión de intermediación financiera como en su estructura administrativa.

2.1.2 Misión, Visión y Política de Calidad

Misión

La idea central de la misión es conocer el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad y hacia qué negocios puede caminar su futuro, debe de ir de la mano con la visión y los valores de la empresa.

También es importante indicar que la misión de una empresa es más concreta que su visión, establece la individualidad de la organización, debe de entusiasmar a todos los grupos de interés y ser relevante para ellos. Para Coopebanpo la misión es la siguiente:

“Ofrecemos soluciones a las necesidades financieras y de inversión de cada uno de nuestros asociados, con servicios de calidad, confiables y rentables”
Coopebanpo, Disponible en: <http://www.coopebanpo.fi.cr> [2010, 18 de noviembre]

Visión

La visión de una organización es el panorama de todo lo que, en sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr. La visión suele ser perdurable pero irá cambiando con base en las variaciones que se den en el entorno. A continuación se presenta la visión que ha establecido Coopebanpo R.L:

“Ser el aliado financiero de nuestros asociados y sus familias, contribuyendo a mejorar su calidad con espíritu cooperativo y responsabilidad social” Coopebanpo, Disponible en: <http://www.coopebanpo.fi.cr> [2010, 18 de noviembre]

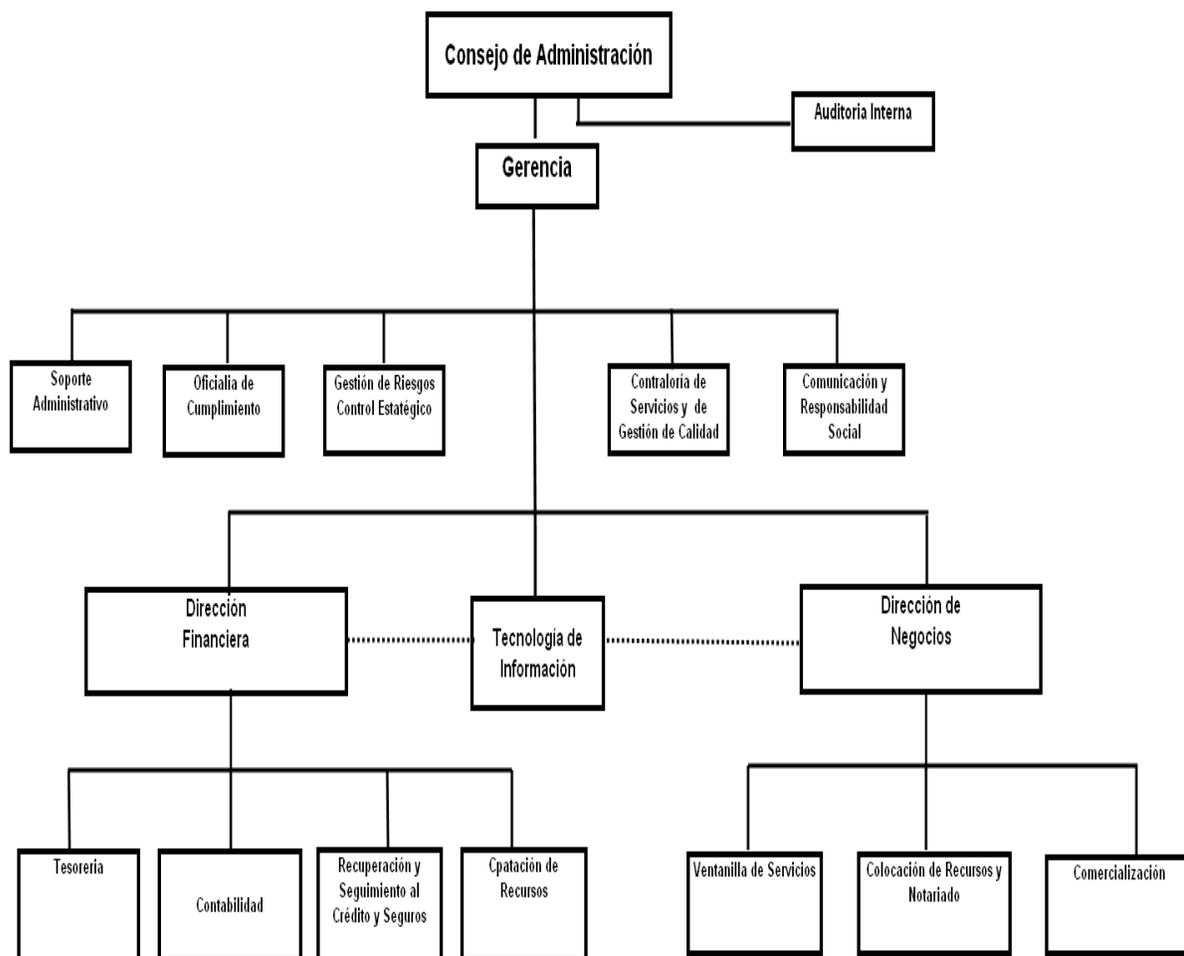
Política de Calidad

La política en las empresas forma parte de los planes generales y ayudan a orientar el pensamiento en la toma de decisiones, además de contribuir con los objetivos. A continuación se transcribe la política de calidad que tiene establecida Coopebanpo:

“COOPEBANPO tiene el compromiso que todas sus actividades de intermediación financiera y demás servicios, cumplan con eficacia y eficiencia los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad y de la normativa legal, dentro de un proceso de mejoramiento continuo, principios cooperativos, valores institucionales para la satisfacción de las asociadas, asociados y sus familias” Coopebanpo, Disponible en: <http://www.coopebanpo.fi.cr> [2010, 18 de noviembre]

Coopebanpo ha venido en constante crecimiento, con la colaboración de su capital humano, tecnología de cara a nuevos retos, mejora continua para brindar a sus asociados y clientes el mejor servicio. Hoy en día la institución representa para el sector cooperativo y para sus asociados, funcionarios y demás personas relacionadas, una empresa cooperativa que tiene una gran solidez, confianza, compromiso social y trayectoria, gracias a que se ha trabajado con honestidad, determinación y responsabilidad.

2.1.3. Organigrama institucional



Fuente: Base Documental, Coopebanpo R.L., 2010.

2.1.4 Servicios que ofrece Coopebanpo

Coopebanpo, tiene más de 38 años de posicionarse en el mercado y brindar actividades de intermediación financiera cooperativa, además de brindar otros servicios no financieros, tales como convenios con empresas y entidades de ayuda social. A continuación se mencionan los servicios más frecuentes que brinda a sus más de 3.000 asociados:

Servicios

Dentro de los servicios que brinda actualmente se encuentran:

- ✓ Captación de Recursos (Ahorros, Certificados de Inversión a plazo, etc.)
- ✓ Disposición de recursos para Crédito
- ✓ Administración de la Cesantía de los Empleados del Banco Popular y de la Operadora de Pensiones del mismo banco.
- ✓ Servicios Sociales y Solidarios (Fondo de Ayuda Mutua, Bienestar Social, etc.)
- ✓ Convenios o acuerdos con empresas para beneficio a los asociados y sus familias.

Captación de ahorros: inversión de dinero que realizan los asociados en la cooperativa, en forma adicional al Capital Social que ahorran los asociados por “afiliación” a la cooperativa.

Administración de Cesantía: Recursos de la Cesantía de los empleados de una institución externa cuyo patrono pone a disposición de Coopebanpo para que lo administre.

Colocación de créditos: dinero que la cooperativa brinda a los asociados para que cubran sus necesidades de préstamos.

Inversiones o Inversiones Financieras: recursos financieros de la cooperativa que se tienen invertidos en otras instituciones financieras para asegurar un monto mínimo de flujo de efectivo.

Convenios: Servicios que se le brindan al asociado por medio de otras empresas comerciales que le brindan sus productos o servicios a éstos a condiciones preferentes.

2.1.5 Principios Cooperativos

El cooperativismo como movimiento ideológico, está sustentado en Valores y Principios, que son los pilares fundamentales que conforman la naturaleza cooperativa.

Los principios cooperativos declarados por la Alianza Cooperativa Internacional son notas esenciales de la identidad cooperativa y lineamientos por medio de los cuales estas instituciones ponen en práctica sus valores y deben de respetar y hacer valer los funcionarios, directivos y asociados de Coopebanpo, así lo ha establecido la misma institución en su Código de Ética (2010, pág. 3 y 4), de donde fueron sustraídos los siguientes principios:

1. Adhesión voluntaria y abierta

“Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa”.

Por su parte, el autor López (1992, pág. 7) en su libro Principios Cooperativos, define este principio como:

“La adhesión a una asociación cooperativa debe ser voluntaria y abierta a todas las personas que puedan hacer uso de sus servicios y acepten las responsabilidades inherentes a su afiliación, no debe haber restricciones artificiales ni discriminaciones sociales, políticas o religiosas”.

2. Gestión Democrática por Parte de los Socios

“Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros”

El autor López (1992, pág. 15) en su libro Principios Cooperativos, define este principio como:

“Las cooperativas son organizaciones democráticas. Sus operaciones deben ser administradas por personas elegidas o designadas por medio de un procedimiento acordado por sus asociados (as)... deben de gozar de los derechos de un voto (un asociado = voto) y de la participación en las decisiones que afectan a sus organizaciones...”

3. Participación económica de los socios

“Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía”.

El autor López (1992, pág. 29) en su libro Principios Cooperativos, define este principio como:

“El capital accionario en el caso de recibir interés debe ser a una tasa estrictamente limitada”.

4. Autonomía e independencia

“Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa”.

5. Educación, formación e información

“Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general – particularmente a jóvenes y creadores de opinión – acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo”.

El autor López (1992, pág. 39) en su libro Principios Cooperativos, define este principio como:

“Todas las cooperativas deben de tomar providencias, para la educación de sus miembros (as), empleados (as), dirigentes y público en general, en los principios y técnicas, tanto económicas como democráticas de la cooperación”.

6. Cooperación entre cooperativas

“Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales”.

El autor López (1992, pág. 44) en su libro Principios Cooperativos, define este principio como:

“Con el fin de servir mejor los intereses de sus asociados y de sus comunidades, las cooperativas deberán colaborar por todos los medios, con otras cooperativas, a los niveles: local, nacional e internacional”.

7. Interés por la comunidad

“La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros”.

2.1.6 Valores Institucionales

Los Valores Institucionales, son los que impregnan la filosofía en todos los funcionarios de Coopebanpo y están presentes cada día en el ejercicio de sus funciones.

Coopebanpo, ha definido los siguientes valores institucionales y los mismos se encuentran en el Código de Ética (2010, pág. 4 y 5) aplicable a Funcionarios, Directivos y Asociados a Coopebanpo.

a. Compromiso

“Preocupación por la realización del enfoque estratégico de la empresa en el largo plazo, buscando una relación equilibrada entre la rentabilidad y el balance social, con calidad y excelencia”.

b. Ayuda Mutua

“El asociado es un partícipe activo para el mejoramiento de su propio destino. En este valor se fundamenta en el cooperativismo y es el más conocido e identificable.”

Es un valor básico que pertenece a la naturaleza del movimiento basado en la autoayuda”.

c. Solidaridad

“Característica sobresaliente del sistema cooperativo que se manifiesta cuando los esfuerzos colectivos suponen la participación de todos. Adhesión activa a la causa o a la necesidad de otros”.

d. Confianza

“Esperanza firme o seguridad que se tiene en que una persona va a actuar o una cosa va a funcionar como se desea”.

e. Equidad

“Disposición del ánimo de nuestra gente y capacidad de nuestros sistemas para otorgarle a cada asociado el producto que se merece. A la hora de retribuirles a los asociados su participación en la cooperativa se debe de tratar equitativamente; se hacer por medio de la distribución de excedentes, ayudas de reserva social, asistencia social”.

f. Igualdad

“Principio que reconoce a todos los asociados capacidad para los mismos derechos. Los miembros tienen derecho a participar, ser informados, ser escuchados y ser involucrados en la toma de decisiones”.

g. Lealtad

“Amplio sentido de pertenencia y actitud positiva de defensa de la cooperativa como institución propia”.

h. Responsabilidad

“Capacidad de cada uno de nuestros colaboradores para reconocer y aceptar las consecuencias de sus actuaciones”.

i. Democracia

“Dirección y administración de la cooperativa en manos de sus asociados con base en la igualdad. Los asociados serán simultáneamente los ahorrantes y los gestores de la empresa cooperativa”.

j. Ética

“Cumplimiento de los principios y valores cooperativos y la normativa legal aplicable”.

2.2 Marco Conceptual

Es de gran importancia el conocer e identificar los diversos y complejos elementos que influyen en el actuar de todos los componentes de una organización con el fin de lograr una visión clara y más realista del funcionamiento de la misma. Es por ello que resulta indispensable la identificación de la organización moderna, no como un conjunto de elementos independientes que trabajan separadamente para lograr diversos objetivos aislados, sino como un sistema integrado, una serie de componentes que se relacionan entre si y dependen uno del otro, de manera que sus respectivos objetivos se interrelacionen en busca de una meta común a nivel organizacional.

Según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2007, pág.64) señalan:

“Una vez planteado el problema de estudio, cuando ya se poseen los objetivos y preguntas de investigación, y cuando además se ha evolucionado su relevancia y

factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio, etapa que también algunos autores denominan elaboración del marco teórico... Asimismo es importante aclarar que marco teórico no es igual a teoría; por lo tanto; no todos los estudios que incluyen marco teórico tienen que fundamentarse en una teoría”.

Partiendo de este contexto, en el presente estudio se considera importante la incorporación de una serie de enfoques y aspectos relacionados con el tema de investigación, que permitirán establecer un marco general para el análisis objetivo de los planteamientos en que se sustentarán los aportes que pretende facilitar este estudio. Siendo la investigadora consecuente con esta concepción, se incorpora dentro del Marco Conceptual los siguientes enfoques y preceptos:

2.2.1 Cooperativismo

El Cooperativismo en Costa Rica, se inició el 1920, aunque la primer legislación en materia Cooperativa, data del 26 de agosto de 1943, cuando se emite el Código de Trabajo con su capítulo III dedicado a las organizaciones Cooperativas. Las primeras cooperativas que se desarrollaron en Costa Rica, fueron las de consumo, las cuales atendieron la necesidad de combatir la especulación con artículos de primera necesidad, éstas cooperativas constituyeron la primera experiencia en este campo, lo cual sirvió de base para constituir el movimiento cooperativo actual. La cooperación como actividad empresarial, durante toda su historia, ha representado una forma de organización social diferente a la empresa privada con carácter mercantilista y a la institución pública que presta servicios a la colectividad. En ella se integran objetivos de bienestar social y de desarrollo económico, bajo condiciones de estructura, organización y de propiedad de los recursos de distintas a las de otras empresas, lo cual obliga a

enfrentar a la administración y la gerencia con mecanismos, conocimientos y comportamientos también diferentes.

Las Cooperativas se basan en los valores de: la unión, el esfuerzo, la ayuda mutua y la solidaridad; además, de valores éticos como la honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás, con los cuales las Cooperativas, se identifican con el objeto de promover una vida mejor para usted, su familia y la comunidad.

Fundamentos de una Cooperativa

Unión: Es la decidida participación de las personas, para actuar en común y lograr beneficios comunes, económicos, sociales y cambios de actitudes. “Si no hay unión, no hay cooperación”.

Esfuerzo: Es la participación individual que cada ser humano debe hacer a su Cooperativa con bienes, aporte de capital, capacidad profesional, fuerza productiva, etc., con la cual fortalece a su Empresa, Comunidad o Grupo.

Ayuda Mutua: Es el apoyo recíproco entre los seres humanos, entre éstos y la Empresa Cooperativa. Los individuos dan y reciben servicios que procuran el bien común de los participantes, sin perjudicar en ningún momento ni por ningún motivo, a sus semejantes o la propiedad de estos.

Solidaridad: Es la decidida acción de los Cooperativistas, para proporcionar apoyo constante a su organización y a todos sus miembros. Es la dependencia mutua entre los seres humanos donde no pueden ser felices unos, si no lo son los demás.

2.2.1.1. Cooperativa y su ámbito de acción

Una cooperativa es una organización que se fundamenta en el sistema económico prevaleciente en un país, por cuanto nacen con el propósito de utilizar los recursos disponibles para satisfacer las necesidades del ser humano.

Por lo tanto, la cooperativa es una organización integrada por individuos y grupos de individuos de forma voluntaria, para desarrollar actividades que faciliten el mejoramiento de sus condiciones de vida; es una forma de organización social para brindar servicios que satisfacen necesidades básicas del ser humano, que le permiten desarrollarse como tal en sociedad. Es por tanto una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Algunos autores, diferencian a las cooperativas dentro de un contexto social y otro financiero o comercial entre ellos, Eduardo Villalón (1992, pág. 11) indica que es:

“... una asociación organizada en forma voluntaria por un grupo de personas para darse a sí mismas un servicio que necesitan...”

Otro autor, Ewell Paul (1969, pág.1) define a la cooperativa como:

“Una cooperativa verdadera es una asociación comercial organizada, financiada y dirigida por y para sus socios/clientes, que provee y/o comercializa a precio de costo bienes y/o servicios para sus miembros”

Cualquiera que sea la definición que se de sobre cooperativas, vamos a tener que es una organización de personas que tienen intereses en común y que voluntariamente han decidido unirse para promover objetivos de carácter social y económico.

Existen varios tipos de cooperativas, en el caso de la Cooperativa en estudio es una cooperativa de ahorro y crédito, que se caracteriza por el objeto social, las hay también de acuerdo al régimen de propiedad social: autogestión, de variedad del objeto: multifuncionales o por el grado que ocupan las organizaciones cooperativas en la organización federativa: de grado superior, de primer grado etc.

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

2.2.2 Administración

El ser humano es un ser social por su naturaleza y puede vivir gracias al desarrollo de relaciones interdependientes y a la cooperación entre sí para cumplir los objetivos y metas y es precisamente en ésta vinculación donde aparece la administración, como el medio que hace posible la conducción y la coordinación de los recursos y esfuerzos que disponen las organizaciones.

Para el autor Idalberto Chiavenato (2007, pág. 10), en su libro Introducción a la Teoría de la Administración, define administración como:

“La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia) y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, el

significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo”.

2.2.2.1 Administración y sus funciones

La administración es la manera consistente y constante, que tiene las organizaciones para hacer las cosas con eficiencia y eficacia y contar con personas que desarrollen sus funciones, estos reciben diversos nombres tales como gerentes, administradores, entre otros.

Para los autores Bateman T. y Snells (2004, pág. 6), definen la administración como:

“La administración es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales”.

Existen cuatro funciones tradicionales de la administración las cuales se presentan a continuación:

Planeación: consiste en especificar los objetivos que se deben conseguir y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello. Entre las actividades de planeación se cuentan el análisis de las situaciones actuales, la anticipación del futuro, la determinación de los objetivos, la decisión de los tipos de actividades en los que participará la organización, la elección de las estrategias corporativas y de negocios y la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la organización.

Se desarrollan planes para organizaciones completas, para unidades específicas de trabajo y para individuos. Estos planes pueden abarcar largos períodos (de cinco o más años) o un horizonte de tiempo cercano (días o semanas).

Organización: consisten en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas. Actividades que incluyan atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen en conjunto para alcanzar el máximo éxito.

Dirección: consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien. Se trata de dirigir y motivar a los empleados y de comunicarse con ellos, en forma individual o en grupo. La dirección comprende el contacto cotidiano y cercano con la gente, que contribuye a orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas del equipo y de la organización. La dirección se da en equipos, departamentos y divisiones y en la cima de organizaciones complejas.

Control: los planes completos, una organización sólida y líderes sobresalientes no son garantía de éxito. El control supervisa el progreso y ejecuta los cambios necesarios.

Se establecen actividades específicas de control para definir estándares de comportamiento que muestren el progreso con respecto a las metas a largo plazo: supervisar el desarrollo de las personas y de las áreas recopilando datos de su desempeño, proporcionar a las personas retroalimentación o información acerca de su progreso; identificar los problemas de desempeño mediante la comparación de datos de éstos con las normas y actuar para corregir los problemas. La presupuestación, los sistemas de información, la reducción de los costos y la acción disciplinaria son solo algunas de las herramientas de control.

Si entendemos la administración como aquella función responsable del planeamiento, organización, dirección y control del proceso de trabajo en una organización, tenemos que aceptar que es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de toda organización y que como producto social su fuerza evolutiva descansa en la cooperación, creatividad e iniciativa de los seres humanos para lograr el mejor uso de los recursos. Por tanto, la tarea de la administración es asegurar la continuidad de las organizaciones para que atienda las exigencias y necesidades de la sociedad en la que se desenvuelve.

Es dentro de este contexto, que debemos entender que a la organización la rodea un entorno, el cual hace muchas veces que la administración no pueda reaccionar rápidamente para atender las exigencias del medio en el cual se desenvuelve, ya que puede ser cambiante y depende de varios factores. Para ello, a continuación, se enfoca el concepto de la organización como sistema.

2.2.3 La organización como sistema

El término sistema se emplea en el sentido de sistema total. Los componentes necesarios a la operación de un sistema se llaman subsistemas, que a su vez, se forman por la unión de nuevos subsistemas, más detallados. Así, la jerarquía de los sistemas y la cantidad de subsistemas dependen de la complejidad del sistema.

Así lo señala el autor Chiavenato (2007, pág. 411), en su libro Introducción a la Teoría de la Administración:

“Los sistemas existen en un medio específico (ambiente): los sistemas existen en un medio y están condicionados a él. Medio (ambiente) es todo lo que existe fuera y alrededor de un sistema y que tiene alguna influencia sobre la operación del sistema. Los límites (fronteras) definen lo que es sistema y lo que es ambiente”.

Un sistema comprende un conjunto de elementos interconectados e interrelacionados que funcionan como un todo para obtener un fin común determinado enmarcado dentro de un contexto, el cual influye en el actuar del sistema y éste en el entorno.

Así, el sistema se definirá como aquel conjunto de elementos interconectados e interrelacionados que desarrollan una actividad funcionando como un todo unitario para lograr un objetivo o un propósito común, influenciados directamente por el contexto en el cual se encuentra inmerso el sistema. Esta definición se fundamenta en las premisas básicas de la Teoría de Sistemas, tiene tres características básicas según el autor Gómez Ceja (1997, pág.9):

1. Todo sistema contiene otros sistemas (subsistemas) y a la vez contenido en otros sistemas de carácter superior.
2. Todos los componentes de un sistema, así como sus interrelaciones, actúan y operan orientados en función de los objetivos del sistema.
3. La alteración o variación de una de las partes o de sus relaciones incide en las demás y en el conjunto.

“El propósito de un sistema es, por consiguiente, obtener los insumos necesarios para procesarlos y crear un producto que es un bien o un servicio para satisfacer una necesidad, mediante la utilización de diversos medios y mecanismos para convertir/transformar la materia empleada”.

Por consiguiente, incluye cuatro componentes básicos marcados por la influencia directa del ambiente en el cual se encuentra inmerso el sistema; a saber:

1. Insumos o entradas (inputs): aquellos elementos que utiliza un organismo para ser convertidos en un producto final.

2. Proceso Organizacional o Conversión (throughput): mediante la utilización de diversos factores, llámese maquinaria, equipos, individuos, se transforman los insumos en un nuevo producto.
3. Productos o Salidas (outputs): es el resultado de la transformación de los bienes/insumos utilizados en el proceso. Entradas debidamente procesadas y transformadas en resultados que se exportan de nuevo al ambiente en forma de productos o servicios, energía o información.
4. Retroalimentación (feedback): una vez que el producto es terminado, se realiza el proceso de retroalimentación, el cual se encarga de obtener toda la información pertinente al proceso desarrollado, los insumos utilizados, la calidad del producto final y la efectividad del mismo.

Todo sistema existe y opera en un ambiente. El ambiente es todo aquello que envuelve el sistema, éste proporciona los recursos que necesita el sistema para existir y es en el ambiente donde el sistema deposita sus resultados.

Dependiendo de la manera en que se relacionen con su ambiente, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos. El sistema cerrado tiene pocas entradas y pocas salidas que lo relacionen con el ambiente externo. El sistema abierto tiene una variedad enorme de entradas y salidas en relación con el ambiente externo. El sistema es abierto a medida que efectúa transacciones o intercambios (entradas y salidas) con el ambiente que lo envuelve. La organización constituye un modelo genérico de sistema abierto y está en continua interacción con su ambiente y alcanza un estado estable o un equilibrio dinámico, en tanto conserve su capacidad de transformación de energía o trabajo. La supervivencia del sistema no sería posible sin ese flujo de entrada, transformación y flujo de salida.

2.2.3.1 Los Sistemas aplicados a la organización.

Las organizaciones constituyen sistemas abiertos. Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas (*inputs*) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Esos recursos son operados por las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformarlos en salidas o resultados (*outputs*) para ser devueltos al ambiente.

Así lo señala el autor Chiavenato (2007, pág. 11), en su libro Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones:

“Sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito”.

El autor Palacios (2002, pág. 63), señala que se entiende por organización:

“un grupo humano con características de institución social..., en la cual sus miembros tienen un comportamiento finalista, racional y consciente, a nivel de coordinación individual y grupal, respecto de un sistema de actividad y operaciones que actúa como razón de ser de la vinculación entre sus miembros”.

Se entiende que la organización es un grupo de individuos con comportamiento finalista, es decir, trabajan en conjunto coordinadamente para obtener un objetivo común en particular. A nivel de las organizaciones, éstas mediante la relación estrecha entre sus funciones, procesos y procedimientos, buscan la consecución de sus objetivos específicos, los cuales están definidos en función de la misión, roles y funciones operativas.

Es así como las organizaciones públicas y privadas tienen fines sociales, por que su razón de ser es la atención de las necesidades del ser humano; mediante la

creación de bienes y la prestación de servicios. Su misión y objetivos definen su formalización y complejidad, y las exigencias del ambiente le van marcando las necesidades de cambio y adaptación a las nuevas situaciones. En este punto cabe hacer la distinción entre misión y objetivos institucionales.

La misión corresponde a los fines últimos de la organización, su razón de ser y operar, los cuales pueden ser políticos, sociales y económicos.

De esta forma la misión indica el autor Palacios (2002, pág. 5) *“...debe señalar orientaciones para las políticas institucionales, las cuales centren de manera contundente el campo de acción en áreas específicas, y como resultado de ello se obtengan los resultados que se señalan como los objetivos del sistema-organización”*.

Siguiendo con la percepción de éste autor, la misión por lo tanto le corresponde al fin de largo alcance de la organización, correspondiendo a los objetivos, como elemento siguiente en la “escala jerárquica”, ser los fines de mediano alcance, los cuales justifican el papel o rol dentro de la sociedad, que éstas desempeñan.

Por otro lado la visión corporativa es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere ser en el futuro y debe plantearse como un enunciado claro e inspirador que sea de conocimiento por parte de todo el recurso humano de la organización.

2.2.3.2 Los subsistemas de la organización

Como se mencionó anteriormente, la organización es un sistema complejo y amplio conformado por una gama de subsistemas operativos que pueden ser tanto de carácter auxiliar como sustantivo.

En términos generales, los procesos sustantivos están íntimamente relacionados con las operaciones del negocio, con el trabajo fundamental de producción de servicios y productos, además de su comercialización, venta y servicios posventa.

Los procesos auxiliares son todos aquellos que prevé la coordinación de todos los procesos, procedimientos y recursos para desarrollar los procesos sustantivos y obtener el objetivo organizacional. Constituyen un requisito para la buena marcha del negocio.

Existen muchas aproximaciones de los subsistemas que conforman a una organización, el autor Gómez (1997, pág. 34-40) identifica los siguientes subsistemas organizacionales:

- a. Subsistema de Planeación.
- b. Subsistema Financiero.
- c. Subsistema de Recursos Humanos o Personal.
- d. Subsistema de Recursos Materiales.
- e. Subsistema de Organización, Procedimientos y Métodos.
- f. Subsistema Tecnológico.
- g. Subsistema de Información y Estadística.
- h. Subsistema de Control y Auditoría.

En general existe cierto carácter contingente al momento de identificar los subsistemas que conforman al sistema organizativo, en algunos casos los subsistemas pueden corresponder a las divisiones departamentales graficadas en un organigrama y en otros casos a las grandes áreas de una organización desde el punto de vista de los productos del trabajo, involucrando muchas veces unidades administrativas separadas.

La gran ventaja de distinguir a la organización como un sistema radica en que la presenta como su sistema complejo compuesto de varios subsistemas. Es decir la organización está conformada por un conjunto de individuos que actúan y desempeñan una función específica, en busca de la obtención de un fin común, una meta, un objetivo, lo cual crea la vinculación entre ellos. Para esto es necesario el establecimiento de una serie de funciones y definición de una estructura que venga a ordenar el actuar de cada individuo, creándose así una estructura administrativa y funcional, clasificada por unidades de trabajo interrelacionadas y coordinadas entre sí, desempeñando una serie de acciones denominadas procesos, procedimientos y tareas.

Como menciona Chiavenato (1993, pág. 8), en su libro *Iniciación a la Administración General: “la administración sistémica es el proceso administrativo de reunir o combinar todas las partes integrantes de un sistema global para alcanzar determinados objetivos”*.

En la administración sistémica, el todo prevalece sobre las partes, es decir, las partes deben estar íntimamente relacionadas entre sí, a través de sus respectivas entradas y salidas (conformando una fuerte red de comunicaciones) apuntando hacia el objetivo mayor del sistema. En realidad, la administración sistémica procura que todos los organismos de la empresa trabajen en conjunto para obtener efectos de sinergia. Se trata de la coordinación de un conjunto de flujos de información, individuos, materiales y comportamientos, inmersos en un proceso de cambio y adaptación continuos.

Conforme a lo indicado anteriormente, se puede establecer que una organización se concibe como un sistema complejo, compuesto a su vez por subsistemas que permiten llevar una administración por procesos, así lo indica el autor Serrano (2003, pág. 88), al mencionar que la organización está conformada por un *“conjunto de actividades de trabajo que están lógicamente relacionadas y ejecutadas para producir y entregar un servicio...”*, lo que se traduce en reducción

de costos de operación, desarrollo de capacidades y competencias especiales de los seres humanos que ejecutan las tareas, contribuyendo así a los resultados en términos de efectividad además de que permiten alcanzar los objetivos de negocios más amplios.

2.2.4 Administración de Recursos Humanos

Históricamente conocida como la administración de personal, la administración de recursos humanos, se ocupa de los sistemas formales de administrar a la gente en el trabajo.

Así lo refiere el autor Gary Dessler (2001, pág. 2) al indicar que la Administración de Personal:

“se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren llevar a cabo, los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que ocupa”.

Actualmente la Administración de Recursos Humanos ha desempeñado una función estratégica vital a medida que las organizaciones intentan competir a través de la gente. Con el paso del tiempo ha ido tomando mayor importancia, con el fin de conducir al personal a lograr la eficacia a través del trabajo grupal y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la organización en las respuestas que entrega al entorno.

De ahí que la gestión humana aparezca como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de la gestión humana que se ejerce en cada organización.

Entre los aspectos que contempla la Administración de Personal se encuentra:

- Realizar análisis de los puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).
- Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos.
- Seleccionar a los candidatos para los puestos.
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados.
- Administrar los sueldos y salarios (determinar cómo se compensará a los empleados).
- Brindar incentivos y prestaciones.
- Evaluar el desempeño.
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- Capacitar y desarrollar.
- Fomentar el compromiso de los empleados.

.2.2.4.1 Gestión de Recursos Humanos

Es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Estas tareas las puede desempeñar una persona que es sería el Encargado de Recursos Humanos junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la Gestión de Recursos Humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Además dentro de los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos se pueden mencionar los siguientes:

- Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente calificados.
- Retener a los mejores empleados.

- Motivar a los empleados.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización.
- Aumentar la productividad.
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por subsistemas tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Benéficos, Capacitación y Desarrollo y Operaciones, que pertenecen a los diferentes Subsistemas de Recursos Humanos. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, etc., para conocer más de estos subsistemas se mencionarán a continuación.

2.2.4.2 Subsistemas de Recursos Humanos

Existen 5 Subsistemas de Recursos Humanos, que son de gran importancia para una organización, el primero de ellos es sobre el cual versa esta investigación.

Según lo menciona el autor Chiavenato (2007, pág. 252), en su libro Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones existen 5 subsistemas y son:

1. Subsistema de Integración de Recursos:
 - a. Reclutamiento.
 - b. Selección de Personal.
2. Subsistema de organización de Recursos Humanos
 - a. Diseño de Puestos.
 - b. Descripción y análisis de puestos.
 - c. Evaluación del desempeño.
3. Subsistema de Retención de Recursos Humanos
 - a. Remuneración y administración de sueldos y salarios.

- b. Planes de prestaciones sociales.
 - c. Calidad de vida en el trabajo.
 - d. Relaciones con las personas.
4. Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos
- a. Capacitación y desarrollo del personal.
 - b. Desarrollo organizacional.
5. Subsistema de auditoria de Recursos Humanos
- a. Sistemas de información de recursos humanos.
 - b. Ética y responsabilidad social.

Como se hizo mención anteriormente, se profundizará en el Subsistema de Integración de Recursos: Reclutamiento y Selección de Personal, ya que sobre estos procedimientos versa la presente investigación.

2.2.4.2.1 Reclutamiento y Selección

Debido a la importancia que revisen estos dos procesos para esta investigación, a continuación se presenta la definición de cada uno:

2.2.4.2.1.1 Reclutamiento

Es el conjunto de procedimientos tendientes a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar el puesto a cubrir dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno de ellos para ofrecerle empleo.

La autora Alles (2001, pág. 206), en su libro Empleo: El proceso de selección, indica sobre el reclutamiento lo siguiente:

“Es el método por el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende ocupar; o sea suministra la materia prima para la selección”.

Existen dos tipos de reclutamiento que utilizan las organizaciones frecuentemente, a continuación se explica en que consisten.

2.2.4.2.1.1 Reclutamiento Interno

Es una forma rápida de reclutar personal para una nueva vacante, ya que los candidatos son de la misma organización. Es importante mencionar, que cuando se utiliza este tipo de reclutamiento los candidatos han interiorizado de sus puestos anteriores la filosofía de la organización y ya no requieren pasar por un proceso sobre eso para postular a otro puesto en la organización.

La autora Alles (2001, pág. 208) en su libro Empleo: El proceso de selección señala al respecto, que al *“presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los que pueden ser ascendidos, transferidos o transferidos con promoción. Implica un procesamiento interno de recursos humanos”*. Dentro de este reclutamiento existen ventajas y desventajas, las cuales se presentan a continuación:

Ventajas:

- Más económico.
- Más rápido.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad.
- Poderosa fuente de motivación para los empleados.
- Retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal.

Desventajas:

- Exige empleados “listos” para ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso.
- Puede generar conflictos de intereses.
- Puede elevar a los empleados al máximo de su incompetencia.

2.2.4.2.1.1.2 Reclutamiento Externo

Al existir determinada vacante, la organización intenta llenarla con los candidatos externos atraídos por diversas técnicas de reclutamiento.

Aspira a proporcionar el mayor número de candidatos posible para una contratación más selectiva.

El autor Chiavenato (2002, pág. 225) en su libro Administración de los nuevos tiempos, menciona sobre el reclutamiento externo:

“Opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos atraídos por técnicas de reclutamiento”.

Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger el medio de reclutamiento externo.

Ventajas:

- Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.
- Renueva los recursos humanos de la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo del personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes.

Desventajas:

- Requiere más tiempo que el reclutamiento interno.
- Es más costoso, exige gastos inmediatos.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Se puede percibir como una deslealtad de la empresa hacia el personal.
- Puede afectar la política salarial de la empresa.

2.2.4.2.2 Selección

El proceso de selección inicia una vez que ya se tienen los currículos y se procede entonces a analizar, en donde se realizan procesos selectivos de acuerdo con los requerimientos establecidos para cada puesto, estos requerimientos se encuentran en un Manual de Puestos el cual debe de tener congruencia con las tareas y funciones que se ejecutan. La idea es escoger a los candidatos que reúnan mejores cualidades para el puesto.

Al respecto la autora Alles (2001, pág. 20) en su libro Empleo. El proceso de selección, señala sobre la selección:

“Es la etapa en la que se clasifican los candidatos, se eligen a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al puesto y permite elegir o seleccionar al candidato más adecuado para satisfacer las necesidades de la organización”.

2.2.4.3 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

El objetivo general de la administración de Recursos Humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de Recursos Humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

OBJETIVOS SOCIALES: La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

OBJETIVOS CORPORATIVOS: El administrador de Recursos Humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de Recursos Humanos existe para servir a la organización, proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.

OBJETIVOS FUNCIONALES: Mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

OBJETIVOS PERSONALES: La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

2.2.4.4 Importancia de los Recursos Humanos

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y el cumplimiento de los objetivos de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. La empresa por tanto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuado para desempeñar el trabajo necesario.

Las últimas décadas son testimonio de dramáticos cambios en la función de los recursos humanos. Los autores Becker, Huselid y Ulrich (2001, pág 21) indican al respecto que tradicionalmente los directivos han visto el papel de recurso humanos *“como una tarea principalmente profesional y administrativa”*. El personal de recursos humanos se centraba en la administración de los incentivos, nóminas y otras funciones operacionales y no pensaban en ellos en una parte de la estrategia global.

En la década de los noventa, se puso un mayor énfasis en la estrategia y la importancia de los sistemas de recursos humanos. Los investigadores y profesionales empezaron a reconocer el impacto de combinar estos sistemas con el mayor esfuerzo estratégico de la empresa, así como de evaluar la calidad.

2.2.4.5 Características de los recursos humanos

A) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos, los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos.

B) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización

va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización, los Recursos Humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico cuya existencia esta condicionada a lo anterior.

C) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los Recursos Humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los Recursos Humanos.

D) El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son las pruebas psicológicas y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente, los Recursos Humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

E) Los Recursos Humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los Recursos Humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

2.2.4.6 Impacto estratégico de los Recursos Humanos

En los años recientes la Administración de Recursos Humanos ha desempeñado una función estratégica a medida que las organizaciones intentan competir a través de la gente. Así lo señalan los autores Bateman y Snell (2004, pág 356) y mencionan los siguientes elementos:

1. Crea valor: la gente puede aumentar el valor a través de sus esfuerzos para disminuir costos u ofrecer algo único a los clientes o una combinación de los dos.
2. Es raro: la gente es un recurso de la ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no están igualmente al alcance de todos los competidores.
3. Es difícil de imitar: la gente es una fuente de ventaja competitiva cuando sus capacidades y contribuciones no pueden ser copiadas por otros.
4. Está organizada: la gente es una fuente de ventaja competitiva cuando se combinan los talentos y se ponen rápidamente a trabajar en nuevas asignaciones sin previo aviso.

2.2.4.7 Recursos Humanos como ventaja competitiva

Las compañías tienen que alinear sus recursos humanos a su estrategia. La planeación efectiva es necesaria para asegurarse el número y tipo correcto de empleados que está disponible para implementar el plan estratégico de la compañía. Otras compañías que compiten en costos, calidad, servicio, etc. también deben usar su provisión de personal, capacitación, evaluación y sistemas de recompensa para sacar y reforzar los tipos de comportamientos que sustentan las estrategias.

Misión, Visión, valores y Recursos Humanos

Cuando en una organización se quiere comenzar a pensar, trabajar, implementar conceptos sobre competencias en Recursos Humanos, se debe de comenzar pensando en ellos como un valor estratégico dentro de la organización. Debe para ello definirse la misión y la visión de la organización, y a partir de ellos se determinan los valores.

La definición de la misión y la visión implica necesariamente la revisión de los planes estratégicos de la organización. En ocasiones se elaboran una serie de documentos adicionales para definir los planes estratégicos. De todos modos, cuando se hace mención a la misión, visión y valores se suele englobar en esos conceptos a la estrategia organizacional.

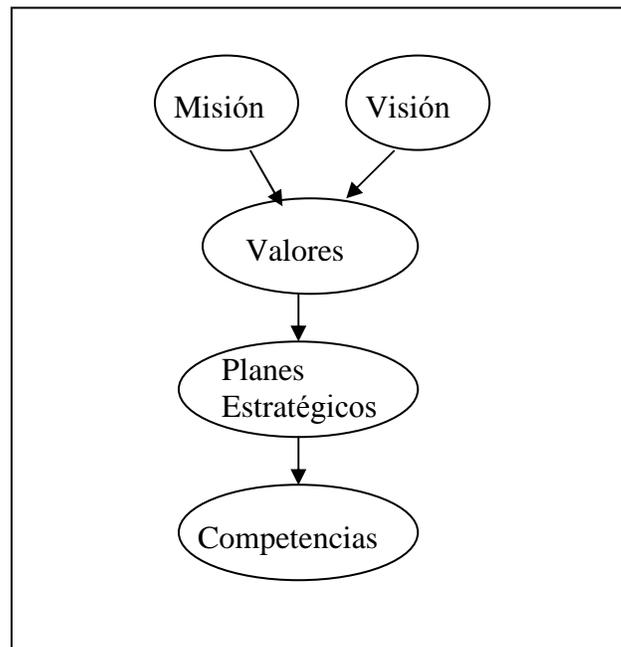
Para que se transformen en herramientas útiles dentro de la organización, los valores deben de transformarse en competencias, de este modo las personas serán seleccionadas, evaluadas y desarrolladas en relación con los valores organizacionales y así la organización podrá cumplir la misión y visión fijadas.

Misión: el por que de lo que la organización hace, su razón de ser, su propósito. Dice aquello por lo cual al final, la organización quiere ser recordada.

Visión: la imagen del futuro deseado por la organización.

Valores: aquellos que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicos.

Modelo de Competencias



Fuente: Marta Alles (2007, pág. 423) Comportamiento Organizacional

2.2.4.8 Gestión por competencias

2.2.4.8.1 Antecedentes.

El concepto de competencias en el mundo industrializado no es nuevo. Sin embargo, en México se empezó a aplicar a mediados de los 90's. Impulsada por el Gobierno Federal, a través del CONOCER –Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, organismo encargado de establecer un sistema de certificación de la capacidad o “competencia” laboral de los trabajadores, con el fin de impulsar su desarrollo con base en estándares de

calidad del desempeño; este sistema de competencias, debería servir también para orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral.

Según comenta la autora Alles, en una entrevista a través de la página web: *“la gestión por competencias es una metodología que, aunque también es Europea, se origina fundamentalmente en Estados Unidos, como un modelo en materia de management, así se considera en Europa y actualmente se está desarrollando en América Latina”* (2010).

2.2.4.8.2 Definición.

La definición de competencias se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que los llevarán al éxito, serán el vehículo para lograrlo.

Se entiende por Competencias Laborales el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral.

Al describir un puesto bajo el concepto de Competencias Laborales, se establecen Normas de Competencia Laboral, las cuales indican:

- ✓ Lo que una persona debe ser capaz de hacer,
- ✓ La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, y
- ✓ Las condiciones en que el individuo debe mostrar su aptitud.

Competencias

La autora Alles (2001, pág. 236 y 237), define el concepto de la siguiente manera: *“la competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en el trabajo o situación”*.

Es decir, una característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad de un individuo y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y la *performance* o el desempeño.

Estándar significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o probablemente como medida sobre el criterio específico o estándar.

Al respecto la autora Alles (2010, pág. 87), en su libro *Desempeño por Competencias. Evaluación 360°*, indica sobre competencias lo siguiente:

“Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión y todo el material disponible con relación a la estrategia, por lo que los directivos de la organización deberán involucrarse en la definición del modelo de competencias”.

El significado del término competencia hace referencia a una habilidad que debe poseer un individuo para cumplir efectivamente con las tareas asignadas a su puesto de trabajo.

La misma autora Alles (2001, pág. 142), en su libro *Empleo: El proceso de Selección*, enfatiza al respecto:

“Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto”.

La importancia de un modelo de competencias ha tomado mucho auge en los últimos años. Cada vez más empresas buscan implementar las competencias a los procesos de la organización, siendo la selección una de las áreas más beneficiadas con este avance.

Las competencias son habilidades que distinguen a un trabajador del resto de individuos dentro de la organización, es por que la selección de un individuo por el sistema de competencias busca que el trabajador contratado sea una persona altamente eficiente y eficaz, en lo que a desempeño se refiere.

Una competencia es la cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en una determinada entidad. Ejemplos de competencias son: el liderazgo, la orientación al cliente, el trabajo en equipo, la adaptabilidad-flexibilidad y el nivel de compromiso entre otras.

Otra referencia del concepto de competencia, lo señala la autora Alles (2008, pág.23) en su libro: Diccionario de preguntas. Gestión por competencias:

“La competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo u otra situación”.

“Característica subyacente” significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

“Causalmente relacionada” significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

“Estándar de efectividad” significa que la competencia realmente predice quién puede hacer algo bien o mal, medido con un criterio general o estándar.

Por tanto, las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo.

Además, Alles (2010, pág.87), en su libro *Desempeño por Competencias. Evaluación 360°* señala que las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

Competencias cardinales

Aquellas competencias que deben de poseer todos los integrantes de la organización.

Competencias específicas

Aquellas competencias para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por área y adicionalmente, con un corte horizontal, por sus funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

2.2.4.8.3 Clasificación de las Competencias

La autora Marta Alles (2008, pág. 23) en su libro *Diccionario de Preguntas. Gestión por Competencias*, hace referencia a los autores Spencer y Spencer y retoma cinco principales tipos de competencias:

1. Motivación: los objetivos que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras.

2. Características: las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones o información.

Los motivos y las características son operarios intrínsecos” o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas en sus puestos, a largo plazo, sin necesidad de una supervisión cercana.

3. Concepto propio o concepto de sí mismo: las actitudes, los valores o la imagen que la persona tiene de sí. Los valores en las personas son motivos reactivos que predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones en las que tengan personas a su cargo.

4. Conocimiento: la información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse en situaciones como las que se presentan en la práctica.

5. Habilidad: la capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual. Las competencias intelectuales o cognitivas abarcan el pensamiento analítico(procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y el pensamiento conceptual(reconocimiento de características en datos complejos).

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas en la planificación de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar, la manera más económica de hacerlo es brindar capacitación.

Las competencias de motivación y características son, desde el punto de vista de la personalidad, más difíciles de evaluar y desarrollar.

Modelo del Iceberg

Se entiende como aquel que estudia las características, habilidades y aptitudes de las personas y que existen unas más fáciles de notar y desarrollar en unas personas que en otras, que se conocen solo a través del tiempo.

Dentro de las características visibles están: conocimientos, habilidades y actitudes.

Dentro de las características ocultas están: valores, auto imagen, rasgos y motivos.

2.2.4.8.4 Perfil del puesto por competencias

Para definir el perfil, primero se deben de definir claramente las competencias, buscando características personales de excelencia. Son diferentes por empresa, y dentro de una misma empresa pueden ser diferentes por áreas y puestos.

Se relacionan las características personales causalmente ligadas a resultados de éxito en el puesto, el cual al mismo tiempo está estrechamente relacionado con la estructura, estrategia y cultura de la organización.

La autora Alles (2001, pág. 143), en su libro Empleo. El proceso de Selección señala al respecto:

“El perfil del puesto es producto de un trabajo de análisis, en donde se examina que requisitos, características, rasgos o competencias deben tener las personas para poder desempeñar el cargo”.

En el momento de revelar el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se deberán revelar las competencias requeridas y el nivel de las mismas en una calificación de cuatro niveles:

A: alto o desempeño superior que, es una desviación por encima del promedio de desempeño.

B: bueno por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido, es un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es punto que debe de alcanzar un empleado; de lo contrario no se le considera competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

D: insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, simplemente no será necesario indicar el nivel.

Una vez que se tienen los niveles y la respectiva clasificación de competencias, se deben seleccionar y establecer dentro del diccionario de competencias de la organización.

2.2.4.8.5 Diccionario de Competencias

Es un registro donde se considera la selección de competencias con su definición y apertura de grados.

Así lo define la autora Alles (2008, pág. 19) en su libro Diccionario de Preguntas. Gestión por Competencias:

“El diccionario de competencias de una empresa está compuesto por las definiciones de competencias y sus grados de utilidad para esa organización en particular. Las competencias deben relacionarse con las necesidades de la organización para lograr con éxito el objetivo propuesto”.

2.2.4.8.6 Reclutamiento y Selección por Competencias

En el actual mundo de los negocios, el proceso de reclutamiento y selección es fundamental, ya que las organizaciones están basando su ventaja competitiva en los talentos y habilidades de su personal.

La empresa del siglo XXI tiene que adaptarse permanentemente a un mercado cambiante y volátil, por lo tanto, es necesario crear una fuerza laboral que se caracterice por su flexibilidad y habilidad para adaptarse a objetivos de la empresa.

En la actualidad se demanda gente con cualidades intangibles, como: facilidad para trabajar en equipo, flexibilidad, capacidad de aprendizaje, creatividad, adaptabilidad a la cultura organizacional, talento para resolver problemas y tomar decisiones, entre otros.

Por esto las empresas no quieren equivocarse a la hora de contratar a su personal y adoptan el modelo de reclutamiento y selección por competencias, además se busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas.

El reclutamiento de personal por competencias, es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para ocupar puestos. Para ocupar el puesto los mismos deben de tener una serie de características personales ligadas al puesto, requisitos y competencias que deben de tener las personas para poder desempeñar el cargo.

Selección de Personal por Competencias

La selección de personal es un aspecto importante y difícil de realizar en el proceso de contratación de una empresa, ya que por medio de la selección se determina si un individuo es el apropiado para ocupar un puesto y permite tener mayor certeza de que se tiene al personal adecuado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La Selección de Personal por Competencias, es una técnica que los expertos en Recursos Humanos utilizan para seleccionar personal cuando su objetivo es encontrar profesionales que además de una formación y experiencia adecuada, posean competencias concretas predeterminadas para la organización que ofrece el empleo.

Según la autora Alles (2001, pág. 126) al respecto comenta en su libro Empleo. El proceso de selección:

“el reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno... Un buen proceso de selección se inicia definiendo correctamente los primeros pasos dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas”.

El proceso de selección puede ser dividido en 8 pasos, los cuales se pueden señalar de la siguiente manera:

1. Llenado de solicitud.
2. Entrevista inicial en el departamento de recursos humanos.
3. Pruebas de empleo.
4. Investigación de antecedentes.
5. Selección preliminar en el departamento de recursos humanos.
6. Entrevista con el supervisor o el equipo.
7. Examen médico.
8. Decisión de contratación.

Es necesario recordar que los candidatos no siempre recorren todos los pasos, por lo general, la base del proceso de selección son los siguientes

1. El formulario de solicitud: la preselección. En este punto se analizan los distintos currículos o formularios de solicitud que se hayan recogido, considerando el grado de adecuación de los candidatos al perfil deseado. Para ello se clasifican los datos en excluyentes, valorables o ponderables e indicativos.
2. Pruebas de selección: Son operaciones por medio de las cuales se juzgan las cualidades y el valor de cada candidato en relación con el puesto que se quiere cubrir. Estas pruebas tienen un carácter prospectivo, en el sentido en que tratan de predecir el comportamiento futuro de una persona interpretando y extrapolando los resultados de las pruebas. Se tienen pruebas profesionales en las que se simulan las condiciones reales de trabajo; pruebas psicotécnicas, otras pruebas son juegos de empresas, ejercicios dinámicos de grupo, grafología, etc.
3. La entrevista de selección: En primer lugar hay que determinar la preparación del entrevistador y seleccionarlo. Hay que programar la entrevista y decidir los objetivos perseguidos con ella. Hay que crear un ambiente apropiado y citar a los candidatos, generalmente por teléfono, y hacer que no coincidan en la sala de espera. Conocimiento del puesto a cubrir y del perfil ideal. Hay que reconocer a cada candidato.

La entrevista es uno de los métodos más difundidos en la selección de personas, casi no se verifican procesos de selección donde los participantes no pasen por lo menos por una entrevista. No obstante, no siempre los resultados son los esperados. La entrevista por competencias tiene el propósito de mejorar los resultados de los procesos de selección y disminuir errores en la contratación.

2.2.4.8.7 Beneficios de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

En general, prácticamente todos los procesos estratégicos de Recursos Humanos, como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la planeación de los mismos se vuelven más eficientes al trabajar con base en Competencias Laborales; de ahí que se escoja el Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias para efectos de esta investigación, ya que para una organización sabemos es de suma importancia este proceso por el hecho que lo primero que hace una organización es identificar sus candidatos y un buen proceso de selección se inicia definiendo correctamente las características que posee el individuo y están relacionadas a un estándar de efectividad, lo que quiere decir que dicha competencia es una parte fundamental de la personalidad de un individuo y además puede predecir el comportamiento de una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Algunos beneficios tangibles de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias incluyen:

- ✓ Incorporación rápida y eficaz del personal al proceso productivo.
- ✓ Disminución de la rotación sustentada en un adecuado plan de desarrollo personal.
- ✓ Elevar el nivel de conciencia del personal en su propia superación.
- ✓ Utilizar de manera eficiente los recursos y el tiempo invertido en la capacitación.
- ✓ Constituye la base de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- ✓ Es una herramienta básica para el sistema de evaluación del desempeño del trabajador.

Las competencias y la inteligencia emocional

Al coeficiente intelectual debe de sumarse el coeficiente emocional, que evidencia las actitudes personales y sociales. El “poder hacer”, que deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combina con el “querer hacer” representado por competencias tales como la motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.

La autora Alles (2008, pág.33), en su libro Diccionario de preguntas. Gestión por Competencias hace referencia al autor Davis McClelland en su libro La inteligencia emocional en la empresa quién fue profesor en Harvard, donde aclara:

“La inteligencia emocional no significa simplemente “ser simpático”. En momentos estratégicos puede requerir, por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, que haya estado evitando. La inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, por el contrario, significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común”.

Por tanto para seleccionar personas se evalúa cada vez más la “inteligencia emocional” como nos manejamos nosotros mismos y con los demás, para decidir quién podrá ser contratado y quién no.

De la revisión bibliográfica necesaria para el sustento teórico de ésta investigación se desprende que para muchos de los autores citados, el establecimiento de un Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencias, tiene efectos positivos sobre la productividad de la organización, el ambiente de trabajo y la satisfacción del trabajador.

Una vez que se ha expuesto el fundamento teórico de este estudio, se procede a presentar el enfoque metodológico, que contempla el siguiente capítulo.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se detalla el enfoque que se le dio la investigación y la metodología bajo la cual se sustentó su planteamiento investigativo, definiéndose la misma como un enfoque cuantitativo y bajo la modalidad del método descriptivo. Además, dentro de este apartado, se determinan las técnicas que se emplearon para la recolección de la información tales como los cuestionarios y la entrevista que se utilizaron para disponer de un marco de referencia objetivo y representativo de la realidad que vive la organización con respecto al tema sobre el cual versa el estudio. Asimismo, se definen sujetos y las fuentes a las que se recurrió para la obtención de datos. Finalmente en esta sección se presentan las variables que se obtienen de los objetivos específicos previamente establecidos.

3.1 Enfoque de la Investigación

Según el autor Méndez Álvarez (2004, pág. 136) señala:

“... la investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican a los diferentes elementos y componentes y su interrelación”.

Para Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2007, pág. 100), la investigación se define como:

“... un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”.

Para desarrollar la presente investigación, se consideró apropiado utilizar el enfoque de investigación cuantitativo, ya que se requiere de la recopilación de

datos para procesarlos, tabularlos y analizarlos e interpretarlos, con la finalidad de identificar debilidades y oportunidades de mejora de acuerdo al tema de investigación. El trabajo se realizó mediante los objetivos establecidos, los cuales incluyen criterios de opinión y análisis.

Según definen Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2007, pág. 5), el enfoque cuantitativo lo definen como:

“... usa una recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

3.1.1 Tipo de Estudio

El proceso de investigación cuantitativa posee varios alcances, entre los cuales se destaca el descriptivo. Los autores Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista 2007, pág. 102) definen este alcance como:

Descriptivos: *“Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”*

El autor Barrantes (2000, pág. 131); define lo siguiente:

“El método de investigación descriptivo como su nombre lo indica es describir situaciones y eventos. Se miden de manera independiente las variables con las que tiene que ver el problema, el investigador se centra en medir con la mayor precisión posible, el investigador debe de ser capaz de definir qué va a medir, quien o quienes se incluyen en esta medida.”

Dada la naturaleza del estudio que se llevará a cabo en Coopebanpo, se considera apropiado desarrollar la investigación bajo la modalidad del método descriptivo, el cual permite obtener una perspectiva más amplia y precisa del problema sobre el cual versa el estudio, ya que describe individualmente los aspectos que conforman las variables.

Para desarrollar esta investigación, se hizo necesario adicionalmente buscar e indagar sobre ciertos aspectos en particular a través de los sujetos y fuentes de información que previamente se identificaron, para recabar datos e información requerida para dar cumplimiento con los objetivos establecidos de acuerdo a la finalidad del estudio, por lo tanto a continuación se procede a su definición.

3.2 Sujetos y Fuentes de Información

3.2.1 Sujetos de información

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006, pág. 238), definen los sujetos de información como:

“... todas aquellas personas a quienes se recurrirá con el objeto de que brinden la información necesaria para el desarrollo de la investigación”.

Para cumplir con los objetivos de la presente investigación, se hizo necesario recurrir a diferentes fuentes de información, así como dialogar con la gerencia, coordinadores y supervisores de las diferentes áreas de Coopebanpo, quienes por su trabajo y conocimiento aportaron información básica y relevante para lograr el propósito de este estudio.

3.2.2 Población

La población es un conjunto compuesto por individuos que comparten determinadas características.

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2007, pág. 239) señalan al respecto:

“... una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

Una deficiencia que se presenta en algunos trabajos de investigación, es que no describen lo suficiente las características de la población o consideran que la muestra la representa de manera automática. Por tanto, es preferible entonces al hacer una investigación establecer con claridad las características de la población, con la finalidad de delimitar cuales serán los parámetros muestrales.

En Coopebanpo laboran un total de 35 colaboradores, por lo tanto se constituye en la población de estudio, distribuidos 24 funcionarios a nivel operativos y soporte, 10 coordinadores y gerente.

Dada la naturaleza de esta investigación y considerando que la población es una cantidad relativamente manejable para la investigadora, no se utilizará un análisis muestral, ya que se va a encuestar a toda la población de empleados de Coopebanpo.

3.2.3 Fuentes de Información

Fuentes Primarias: personas que brindan información para el desarrollo de la investigación, tales como: funcionarios de nivel operativo y administrativo, coordinadores y/o jefaturas y gerencia.

Fuentes secundarias: Manual Descriptivo de Puestos de Coopebanpo, Código de Ética de Coopebanpo, Procedimiento de Contratación de Personal de Coopebanpo, libros sobre gestión por competencias, reclutamiento y selección de personal por competencias, Evaluaciones del Desempeño, entre otros.

3.3 Técnicas de Recopilación de Datos

Las técnicas de recolección de datos, son todos aquellos medios que se utilizaron en la obtención de la información para alcanzar satisfactoriamente el objetivo de la investigación.

Para efectos de desarrollar este estudio, se utilizaron dos técnicas a saber: el cuestionario y la entrevista estructurada, instrumentos que permitieron la recopilación de datos importantes relacionados con la realidad que impera en Coopebanpo, dentro del contexto en que se enmarca el estudio.

A continuación se procede a indicar las técnicas de investigación utilizadas:

3.3.1 Entrevista

Una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas, la entrevista de tipo no estructurada le permite al entrevistador formular preguntas no previstas durante la conversación. Por tanto, el entrevistador infiere en diferentes temas, conceptos o situaciones a medida que se van presentando o se desarrolla el diálogo. Se aplicaron entrevistas al personal clave de la Cooperativa, como al Gerente General y Coordinadores de área.

Al respecto los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006, pág. 335) consideran que una entrevista implica que:

“... una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los sujetos participantes, el primero hace las preguntas a cada sujeto y anota las respuestas”.

La entrevista puede ser de tipo individual, grupal, estructurada y no estructurada, puede tener pocas o muchas preguntas y se desarrolla mediante un diálogo entre el entrevistador y la persona que proporciona la información, además se extiende el tiempo necesario para obtener la información deseada.

Seguidamente se describen los tipos de entrevista estructurada y no estructurada. Para efectos de la investigación que se llevó a cabo, se consideró apropiado aplicar únicamente entrevistas estructuradas para obtener la información deseada.

3.3.3.1 Entrevista estructurada

El autor Méndez (2006, pág. 198), comenta que una entrevista estructurada se da cuando:

“... previamente se ha determinado de manera sistemática y organizada el orden de las preguntas”.

Por lo general, estas entrevistas son aplicadas tanto a los directivos de la organización, como al personal clave donde se realiza la investigación.

3.3.2 Cuestionario

La elaboración del cuestionario es un proceso muy importante en la investigación, donde la construcción de las preguntas es fundamental para la calidad de la información que el investigador espera obtener.

Según el autor Gómez (1997, pág. 53) menciona sobre el cuestionario:

“Un cuestionario tiene la función de obtener por medio de la formulación de preguntas adecuadas, las respuestas que suministren los datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación”.

Se pueden plantear preguntas de tipo abiertas, cerradas o una combinación de ambas, las preguntas abiertas no presentan limitaciones al entrevistado en el momento de responder, las preguntas cerradas son aquellas en las que las respuestas posibles se hayan limitadas a alternativas fijadas de antemano.

Para los autores Hernández, Fernández y Baptista (2007, págs. 310, 316), las preguntas cerradas y abiertas se definen como:

Preguntas Cerradas: *“contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan a los participantes las posibilidades de respuesta, quienes deben de acotarse a éstas”.*

Preguntas abiertas: *“proporcionan una información más amplia y son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibilidades de respuestas de las personas o cuando ésta es insuficiente”.*

Por su parte, Eyssautier (2002, pág. 215), define el término de cuestionario como:

“... una hoja de cuestiones o preguntas ordenadas y lógicas que sirven para obtener información objetiva de la población”.

Otra definición de cuestionario es la planteada por los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006, pág. 310) al indicar sobre el cuestionario:

“... es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”.

Para efectos de este estudio, se diseñó un cuestionario conformado por preguntas cerradas y algunas abiertas, como herramienta de recopilación de información. Ver Anexo 1,2 y 3.

3.4 Sustentación de la Confiabilidad y Validez de los Instrumentos de Investigación

Los instrumentos utilizados en la presente investigación son confiables y válidos, por cuanto los métodos de investigación a utilizar, las fuentes de información y la recopilación de datos garantizan su efectividad y confiabilidad, permitiendo enfocar la situación imperante y por ende realizar los análisis correspondientes, para emitir recomendaciones y cumplir con los objetivos trazados en esta investigación.

3.4.1 Sustentación de la Confiabilidad

Cuando se dice que los instrumentos en una investigación son confiables, quiere decir que tienen los elementos necesarios para identificar y controlar las variaciones que se dan en la investigación.

Los autores Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2007, pág. 277) argumentan:

“... la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”.

Un cuestionario para ser confiable debe medir realmente el rasgo o rasgos que se intentan estimar, asimismo debe dar medidas confiables de manera que puedan obtenerse los mismos resultados de su simple aplicación en condiciones similares.

Para esta investigación, los datos recopilados mediante los instrumentos a utilizar (cuestionario, entrevista) se constituyeron en elementos confiables, partiendo de que se logra recopilar un pensamiento y la opinión de los propios colaboradores de la Cooperativa, quienes conocen sus puestos, tienen experiencia en el desempeño de sus funciones y además experimentan diariamente la necesidad de una contar con un Encargado de Recursos Humanos que se le confíe entre otras funciones, la que corresponde al Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal.

3.4.2 Validez de los Instrumentos de Investigación

El autor Méndez (2006, pág. 197) postula:

“... la validez puede definirse como el grado en que una prueba mide lo que se propone medir. Dicho de otra manera, establecer la validez de una prueba implica descubrir lo que una prueba mide”.

Por su parte, Fernández, Hernández y Baptista (2007, pág. 277) en el libro: Metodología de la Investigación argumentan:

“... la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir”.

Este aspecto de la validez es bastante importante y deseable en un trabajo de investigación, además le garantiza al investigador que la información obtenida le podrá ayudar a alcanzar el propósito de su estudio.

La finalidad de aplicar el cuestionario a los funcionarios, es la de obtener respuestas relacionadas con la necesidad de que en la Cooperativa exista un Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencias y las expectativas que podrían establecerse en torno a los aportes que podría brindar a la organización. Dicho de otra manera, los cuestionarios que se aplicaron son válidos porque permitieron recopilar datos reales sobre las variables que se están investigando. Por otra parte, las entrevistas que se llevaron a cabo, proporcionaron el pensamiento sobre la necesidad de aplicar un proceso de esta naturaleza en la Cooperativa, lo que a la postre contribuirá a realizar comparaciones analíticas respecto de los datos suministrados por los estratos operativos de la Institución y la alta gerencia.

3.5 Tratamiento de la Información

La información que en esta investigación se obtenga, va a ser procesada manualmente ya que se va a tabular.

Una vez recopilados los datos por medio de los cuestionarios, entrevistas, se procede a analizar los resultados obtenidos.

Kerlinger (1988, pág. 141) define el análisis de datos, como: *“Categorizar, ordenar, manipular y resumir los datos de una investigación para contestar las preguntas en ella”*.

El propósito del análisis es reducir los datos a una forma entendible e interpretable, de tal manera que relacione de los problemas de la investigación puedan estudiarse y evaluarse”.

3.6 Análisis Estadístico

Se utiliza para analizar, desde un punto de vista gráfico las relaciones de dependencia e independencia de un conjunto de variables categóricas a partir de los datos de una tabla de contingencia. En este estudio se aplica información, para obtener frecuencias, porcentajes, promedios y se presenta mediante tablas y gráficos.

Se procede a continuación a realizar el planteamiento de las variables de estudio, que se obtienen a partir de los objetivos específicos propuestos.

3.7 Operacionalización de Variables

Las variables en un trabajo de investigación, según lo definen Santiago Zorrilla y Miguel Torres (1993, pág. 62), las variables comprenden:

“... todo aquello que se puede medir, controlar o estudiar en una investigación. También puede afirmarse que las variables son características, atributos, rasgos, cualidades o propiedades que se dan en los individuos, grupos u objetos. Es decir, las variables son características observables de algo y a la vez son susceptibles de cambio o variación”.

Para el desarrollo de esta investigación, se identificaron las siguientes variables:

- 1. Ventajas y desventajas del proceso de Reclutamiento y Selección actual**
- 2. Requerimientos de un modelo de reclutamiento y selección por Competencias**
- 3. Efectividad del Manual Descriptivo de Puestos**

Para la operacionalización de las mismas se presenta la definición conceptual detallando teóricamente la variable, la definición operacional aplicando el concepto a la institución y la instrumentalización que permite por medio de los instrumentos de recolección de datos evaluar la variable planteada.

De acuerdo con lo mencionado y conforme con los métodos y técnicas mencionados, seguidamente se presenta el detalle de las variables utilizadas en esta investigación.

3.5.1 Variable 1: Ventajas y desventajas del proceso de reclutamiento y selección actual

a) Definición Conceptual

Las ventajas son características y capacidades que posee un proceso, lo cual le permite contribuir con los objetivos de la organización, mientras que las desventajas de un proceso, son todos aquellos factores que inciden negativamente en los propósitos de una institución, por lo tanto no permite que se lleven a cabo las funciones con eficiencia y calidad y por tanto no incorpora personal que reúna las características y el perfil deseado para el puesto.

b) Definición Operativa

Para la Institución objeto de estudio, las ventajas del proceso de reclutamiento y selección, son aquellas características que le permiten incorporar con éxito el personal que requiere la entidad, mientras que las desventajas son interpretadas como las carencias que presenta el procedimiento al contratar al personal, por lo que influye negativamente en la inclusión de personas a la organización que no son las mas recomendables. Para evaluar esta variable se recurre al procedimiento existente para identificar el nivel de satisfacción o

disconformidades, así como sus repercusiones en aspectos tales como rotación de personal y eficiencia en el servicio.

c) Definición Instrumental

Esta variable se mide a través de un cuestionario aplicado al personal involucrado en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

3.5.2 Variable 2: Requerimientos de un modelo de reclutamiento y selección por competencias.

a. Definición Conceptual

Los requerimientos de un modelo de reclutamiento y selección por competencias, son los elementos necesarios que el modelo contiene de las condiciones necesarias, para aplicarse y que ofrezca los resultados esperados, se constituyen en elementos que deben de contemplarse a la hora de hacer la implementación, aplicación y relación del sistema de acuerdo a lo que espera obtener la organización.

b. Definición Operativa

Para la institución objeto de estudio los requerimientos serán los lineamientos y disposiciones que la cooperativa exige para que el modelo responda según lo esperado y de esta forma contribuya a la inclusión de personal competitivo y que cuente con las competencias deseadas de acuerdo al puesto. Para evaluar esta variable se recurre a documentos existentes que ofrece un sistema bajo esta modalidad, respecto a lo que brinda el sistema que se emplea actualmente para reclutar y seleccionar en Coopebanpo, además el nivel de conocimiento de las

competencias requeridas para el puesto, plan de acciones que se llevan a cabo luego de la Evaluación del Desempeño.

c. Definición Instrumental

Para medir esta variable se recurre a la literatura que ofrece un sistema de reclutamiento y selección de personal por competencias y Plan Estratégico que contempla la parte del recurso humano, y definir de esta manera los aspectos favorables para la Cooperativa, al adoptar e implementar un sistema de esta naturaleza. Asimismo, la opinión de los funcionarios sobre lo que consideran debe poseer y la apertura que existe en la Institución, sobre un modelo de esta naturaleza, las preguntas específicas que se utilizaron para medir esta variable, fueron para el personal operativo y administrativo.

3.5.3 Variable 3: Efectividad del Manual Descriptivo de Puestos

a) Definición Conceptual

La efectividad de un Manual Descriptivo de Puestos se manifiesta en la congruencia de las tareas y funciones de cada puesto, con respecto a las necesidades organizacionales y los objetivos trazados, donde cada puesto debe estar ligado al plan estratégico de la empresa y a la vez debe de estar muy bien definido el nivel de contribución y las funciones por realizar, así como las relaciones entre los puestos y los niveles de mando. El Manual Descriptivo de Puestos, contribuye a que los procesos de Evaluación del Desempeño sean más objetivos y equitativos, pues se constituye en la guía para evaluar y reclutar el personal deseado.

b) Definición Operativa

Para la organización objeto de estudio, la efectividad del Manual Descriptivo de Puestos se ve reflejada entre la relación de los puestos y las funciones de los mismos, con respecto a las necesidades y la estrategia de la organización y se determina a través de la verificación entre las capacidades exigidas y las habilidades que el individuo posee.

Con el fin de evaluar esta variable, se revisó de manera general el Manual Descriptivo de Puestos con respecto a las funciones que realmente se tienen asignadas a los diferentes puestos de trabajo. También se revisaron los expedientes donde consten las evaluaciones del desempeño que permitieron identificar los factores y funciones que se evalúan en los puestos de trabajo y la congruencia que hay con el plan estratégico de la organización, además el diseño de puestos de acuerdo al perfil con respecto al logro de los objetivos planteados en el Plan Estratégico.

c) Definición Instrumental

Con el objetivo de verificar cuan efectivo es el Manual Descriptivo de Puestos con que cuenta la organización objeto de estudio, se aplicó un cuestionario a los coordinadores de área y a los colaboradores de niveles operativos, lo que permitió evidenciar si el Manual Descriptivo de Puestos contemple las tareas y funciones que realmente se respetan y ejecutan en los diferentes puestos. El Manual Descriptivo de Puestos no se adjunta a esta investigación por razones de confidencialidad, pero en el Anexo 5 se encuentra la estructura del mismo.

A continuación se brinda un cuadro resumen de las variables de estudio:

Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Identificar las ventajas y desventajas del actual proceso de reclutamiento y selección que emplea Coopebanpo	Ventajas y desventajas del proceso de reclutamiento y selección actual	Las ventajas son características y capacidades que posee un proceso, lo que le permite contribuir con los objetivos de la organización, mientras que las desventajas de un proceso, son todos aquellos factores que inciden negativamente en los propósitos de una institución	Las ventajas del proceso de reclutamiento y selección, son aquellas características que le permiten incorporar con éxito el personal que requiere la entidad, mientras que las desventajas son interpretadas como las carencias que presenta el procedimiento al contratar al personal, por lo que influye negativamente en la inclusión de personas a la organización que no son las mas recomendables	Revisión de documentación de los procedimientos actuales Entrevistas a las jefaturas, la gerencia y personal operativo.
Determinar los requerimientos de implementar un modelo de Reclutamiento y Selección por Competencias para Coopebanpo	Requerimientos de un modelo de reclutamiento y selección por competencias.	Los requerimientos de un Modelo de reclutamiento y selección por competencias, son los elementos necesarios que el Modelo contiene de las condiciones para aplicarse y que ofrezca los resultados esperados, se constituyen en elementos que deben de contemplarse a la hora de hacer la implementación, aplicación y relación del sistema de acuerdo a lo que espera obtener la organización.	Para la Institución objeto de estudio los requerimientos serán los lineamientos y disposiciones que la Cooperativa exige para que el Modelo responda según lo esperado y de esta forma contribuya la inclusión de personal competitivo y que cuente con las competencias deseadas de acuerdo al puesto.	Revisión de literatura en materia de reclutamiento y selección por competencias y opinión de funcionarios

Fuente: Elaborado por la investigadora, 2010

Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Determinar si el actual Manual Descriptivo de Puestos es congruente con el enfoque por competencias a implementar.	Efectividad del Manual Descriptivo de Puestos	Se manifiesta en la congruencia de las tareas y funciones de cada puesto, con respecto a las necesidades organizacionales y los objetivos trazados, donde cada puesto debe estar ligado al plan estratégico de la empresa y a la vez debe de estar muy bien definido el nivel de contribución y las funciones por realizar, así como las relaciones entre los puestos y los niveles de mando.	Se ve reflejada entre la relación de los puestos y las funciones de los mismos, con respecto a las necesidades y la estrategia de la organización y se determina a través de la verificación entre las capacidades exigidas y las habilidades que el individuo posee.	Se aplicarán un cuestionario a los coordinadores de área y a los colaboradores de niveles operativos.

Fuente: Elaborado por la investigadora, 2010.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE DATOS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este apartado se presentan las tablas y gráficos sobre la información recopilada de los cuestionarios aplicados al personal operativo y administrativo, jefaturas y/o coordinadores y gerente de Coopebanpo.

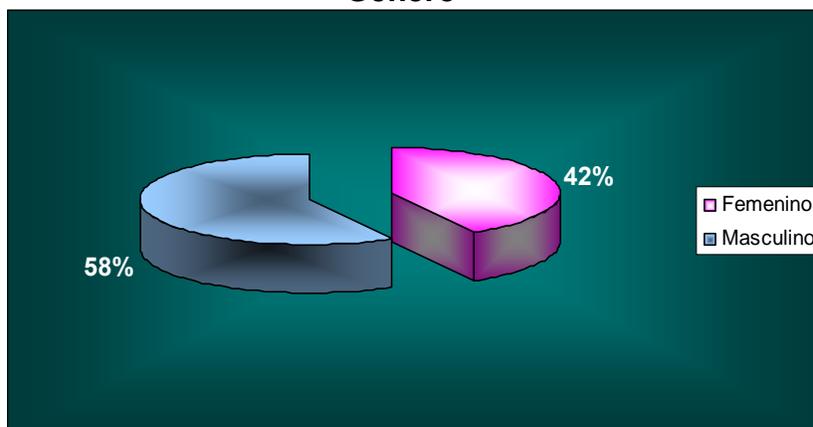
En la tabla y gráfico que se presenta a continuación, se puede apreciar la distribución por género del personal Operativo y Administrativo de Coopebanpo:

TABLA No. 1
Género

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	10	42%
Masculino	14	58%
TOTALES	24	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo. 2010

GRÁFICO No.1
Género



Fuente: Tabla No.1

La equidad de género ha tomado relevancia en las últimas décadas, podemos ver como en los últimos años este tema ha estado en la agenda política de nuestro país, en este caso particular, el tema de equidad de género desde una perspectiva laboral, donde más que un tema de igualdad de oportunidades atañe a un tema de derechos humanos y sobre mecanismos con los que cuentan las mujeres para hacer valer esos derechos. En Coopebanpo, lo que se refiere a su personal en general se ha mantenido equilibrado respecto al género, aunque desde sus inicios y hasta la fecha la Gerencia General, siempre ha sido ocupada por un funcionario de sexo masculino, en los niveles de coordinación se encuentran representados por algunos funcionarios del sexo femenino.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, un 58% del personal de las categorías en estudio corresponde al sexo masculino, siendo este el género con mayor representación, el restante 42% corresponde al sexo femenino, lo que muestra que el personal, en su mayoría, es personal masculino, aunque la diferencia entre géneros equivale solamente a un 16%, lo cual pone en evidencia que en aspectos de “equidad de género”, Coopebanpo mantiene un equilibrio apropiado y ha tratado de crear un cambio social y lograr que el esfuerzo sea recompensado por igual a sus funcionarios sean hombres o mujeres y que las diferencias que cada uno tiene por naturaleza no sean motivo para generar discriminación.

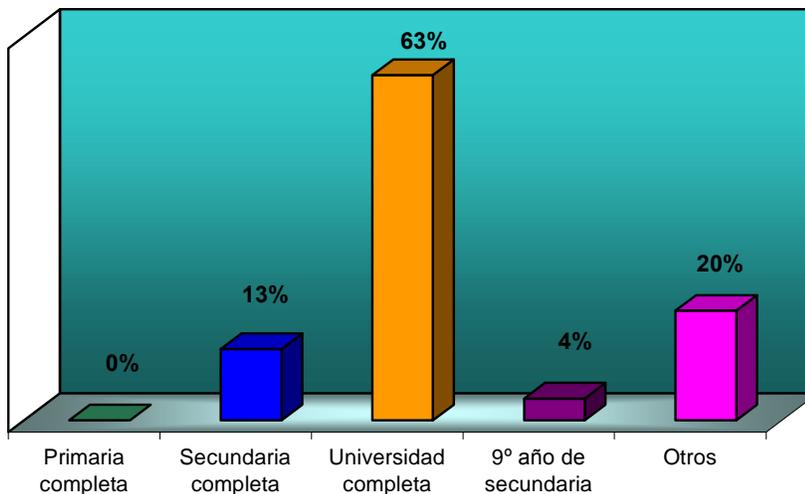
A continuación se presenta la tabla y gráfico No. 2, donde se muestra la información respecto al nivel académico que tienen los funcionarios de la Cooperativa en estudio:

TABLA No. 2
Nivel Académico

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria completa	0	0%
Secundaria completa	3	13%
Universidad completa	15	63%
9° año de secundaria	1	4%
Otros:		
Secundaria incompleta		
Estudiante universitario	5	20%
Master en Administración de Empresas		
Bachiller universitario		
TOTALES	24	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

GRÁFICO No.2
Nivel Académico



Fuente: Tabla No.2

En el mundo en que vivimos actualmente es cambiante, la profesionalización que tengan las personas es importante para alcanzar el anhelado desarrollo social y económico del país. Para una organización como Coopebanpo, es de suma importancia que sus funcionarios tengan un alto grado de formación académica,

especialización, preparación y sentido de servicio, para lograr la excelencia y además, por la escolaridad que tienen los funcionarios, se facilitará el lenguaje que se utilice sobre el tema que versa dicha investigación, ya que será bien asimilado por la población.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, un 63% de los colaboradores de Coopebanpo tiene la universidad completa, mientras que un 13% únicamente tiene la secundaria completa, un 4% tiene 9º año de secundaria y un 20% otros grados dentro de lo que se incluye: secundaria incompleta, bachiller universitario y Maestría en Administración de Empresas, por lo que la mayoría del personal de la Cooperativa, cuenta con un nivel académico universitario, lo que a la postre es beneficioso para los objetivos del presente estudio, ya que los planteamientos en que se sustenta la propuesta que ofrece esta investigación, van a encontrar el espacio y el ambiente apropiado para la implementación de la misma, pues adicionalmente son conscientes de que se les ha tomado en cuenta en el proceso de recopilación de información.

A continuación se presenta la tabla No. 3, donde se muestra la información respecto al puesto que desempeñan los funcionarios de la Cooperativa en estudio:

TABLA No. 3
Puesto que desempeña

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Auxiliar de Limpieza	1	4%
Ejecutivo de Comercializadora	1	4%
Asistente de Recepción	1	4%
Analista de Crédito	5	21%
Mensajero	1	4%
Asistente de Captaciones	4	17%
Ejecutivo de Comercialización	1	4%
Asistente de Cobro	1	4%
Auditor Interno	1	4%
Asistente de Tesorería	1	4%
Oficial de Cumplimiento	1	4%
Recepcionista	1	4%
Analista Programador	2	8%
Asistente de Contabilidad	1	4%
Secretaria del Consejo Administración	1	4%
Gestor de Riesgo y Control Estratégico	1	4%
TOTALES	24	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

Coopebanpo dentro de su proceso organizativo, esta encaminado a cumplir los objetivos de la empresa, que finalmente se dirigen hacia la optimización del resultado, lo que se traduce en una estructura organizativa flexible y sencilla.

En la tabla anterior, se puede apreciar la distribución de los puestos que ocupan los colaboradores en Coopebanpo, distribuidos en el Área Operativa y Administrativa, dentro de lo que se puede visualizar que existe un 21% de representación en esta categoría para analistas de crédito, 17% para Asistentes de Captaciones y un 8% Analistas Programadores y el resto de puestos representan un 4%, cada uno representado por una persona.

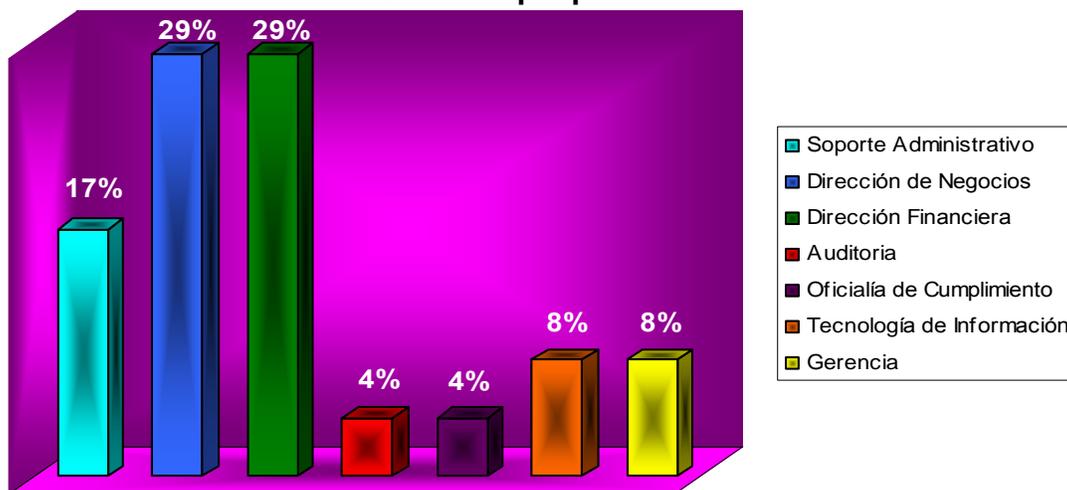
A continuación se presenta la tabla No. 4 y gráfico No. 3, donde se muestra la información respecto al área a la que pertenece cada funcionario de la Cooperativa en estudio:

TABLA No. 4
Área a la que pertenece

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Soporte Administrativo	4	17%
Dirección de Negocios	7	29%
Dirección Financiera	7	29%
Auditoria	1	4%
Oficialía de Cumplimiento	1	4%
Tecnología de Información	2	8%
Gerencia	2	8%
TOTALES	24	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

GRÁFICO No.3
Área a la que pertenece



Fuente: Tabla No.4

De acuerdo al gráfico anterior el 29% del personal operativo y administrativo dentro de la institución están representadas por personas que se encuentran ubicadas en la Dirección de Negocios y un mismo porcentaje en la Dirección Financiera, seguido por un 17% que pertenece al área de Soporte Administrativo, además un 8% para el área de Tecnología de Información y un mismo porcentaje

para la Gerencia y por último un 4% tanto para Auditoria como para la Oficialía de Cumplimiento que está cada una representada por una persona.

Es importante contar con la opinión de los diferentes departamentos de la institución, ya que permite recopilar información diversa sobre el tema de Reclutamiento y Selección por Competencias. Por tal razón el cuestionario fue aplicado a todo el personal administrativo y operativo de Coopebanpo.

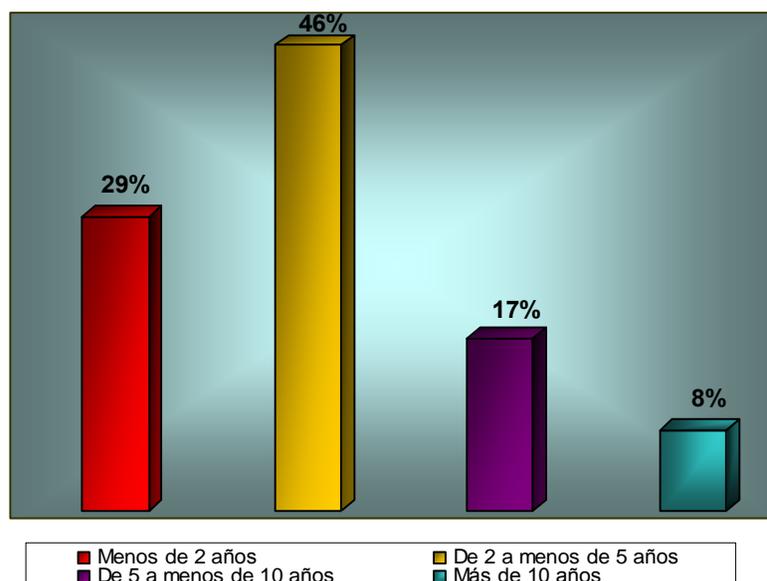
A continuación se presenta la tabla No. 5 y gráfico No. 4, donde se muestra la información respecto a los años laborados de los colaboradores de Coopebanpo:

TABLA No. 5
Antigüedad en la Cooperativa

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 2 años	7	29%
De 2 a menos de 5 años	11	46%
De 5 a menos de 10 años	4	17%
Más de 10 años	2	8%
Total	24	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

GRÁFICO No.4
Antigüedad en la Cooperativa



Fuente: Tabla No.5

La antigüedad laboral es el período de tiempo que un trabajador lleva vinculado a la empresa, se traduce como un factor positivo, ya que significa estabilidad laboral, además el funcionario ha laborado por muchos años y siente gratitud, lealtad y familiaridad por la empresa que durante tantos años le ha dado su sustento y ante un posible concurso de una plaza, la organización dará prioridad a escoger un candidato interno que tiene mucho tiempo de laborar y que conoce mucho la organización, más que un candidato externo. Para el caso de Coopebanpo, se puede apreciar que el 46% del personal operativo y administrativo está ocupado por personas que tienen de 2 a menos de 5 años de antigüedad en la entidad. Asimismo, se aprecia que un 29% de los funcionarios han laborado en la institución por menos de 2 años, un 17% representado por las personas que tienen de 5 a menos de 10 años de laborar para la Cooperativa y un 8% de funcionarios cuenta con más de 10 años en la institución, datos que reflejan que existe estabilidad laboral en la organización objeto de estudio y que la misma es una fortaleza para la organización.

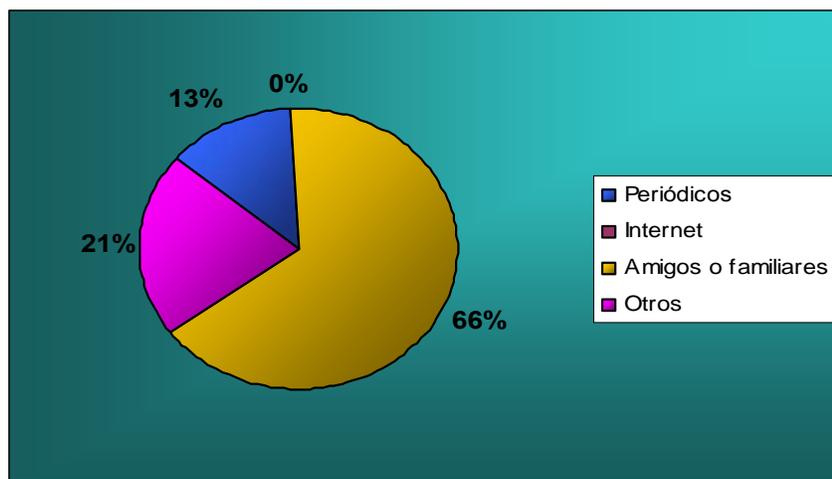
A continuación se presenta la tabla No. 6 y gráfico No. 5, donde se muestra como se enteró el funcionario la posibilidad de empleo que había en la Cooperativa en estudio:

TABLA No. 6
Medio por el que se entero del empleo

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Periódicos	3	13%
Internet	0	0%
Amigos o familiares	16	66%
Otros:	5	21%
Profesora de Universidad		
Conocido de un amigo		
Dirigente de la Cooperativa		
Envío currículum		
Aviso en la universidad		
TOTALES	24	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

GRÁFICO No.5
Medio por el que se enteró del empleo



Fuente: Tabla No.6

En este gráfico se puede determinar que la mayoría de los actuales funcionarios de Coopebanpo, se enteraron por funcionarios que estaban laborando para la organización, lo que denota empleados satisfechos que sienten lealtad por la organización y por tanto recomiendan a familiares y amigos, están bien informados y general consideran a la Cooperativa como un buen lugar para desempeñarse laboralmente, lo que crea una relación de confianza para los candidatos que apenas van a ingresar a laborar dicha a dicha organización.

El 66% de los funcionarios se enteraron de la posibilidad de empleo en la Cooperativa a través de amigos o familiares, un 21% lo que representa 5 funcionarios que se enteraron por otros medios como: Dirigente de la Cooperativa, envió el currículum, vio un aviso en la universidad, un conocido de un amigo le informó y una profesora de la universidad le comentó, solamente un 13% se entero a través de los periódicos.

A continuación se presenta la tabla No. 7, donde se muestra los diferentes pasos que tuvo seguir dentro del proceso de selección de Coopebanpo:

TABLA No. 7
¿Cuáles pasos siguió en el proceso de selección?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entrevista con el personal de la Cooperativa	12	50%
Entrevista con el jefe de área	19	79%
Pruebas psicométricas	14	58%
Exámenes médicos	6	25%
Pruebas de actitud	7	29%
Referencias familiares	4	17%
Hoja de delincuencia	6	25%
Otros	4	17%
Referencias laborales		
Entrevista con el Consejo de Administración		
Examen específico para el puesto		
Atestados profesionales		

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

Este proceso debe de planificarse adecuadamente y Coopebanpo debe de darle importancia a la confiabilidad de los instrumentos que utilizará para la medición de las capacidades de los candidatos, es por ello que debe de definir claramente el proceso de selección de personal, con el fin de contratar al candidato más adecuado para la organización y así asegurarse que exista el personal idóneo en todos los niveles de la organización, para asegurar un alto nivel de integridad. Aquí juega un papel muy importante la Gestión por Competencias, ya que es un modelo de gerenciamiento en el cual se evaluarán las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo, favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento de los funcionarios y de la organización en general.

De la tabla anterior podemos apreciar que de todo el personal que ocupa cargos a nivel operativo y administrativo, un 79% indicó que pasó por una entrevista con el jefe de área la cual pretendía laborar, un 58% aseguró haber realizado pruebas psicométricas, un 50% se entrevistó con personal de la Cooperativa, un 29% realizó pruebas de actitud, en igual porcentaje un 25% indicó que le realizaron exámenes médicos y le solicitaron la hoja de delincuencia, un

17% tuvo que presentar referencias familiares y en igual porcentaje de funcionarios indicó en otros que le solicitaron: referencias laborales, se tuvo que entrevistar con el Consejo de Administración, pasar por un examen específico para el puesto y otro funcionario indicó que le solicitaron también los atestados profesionales. Más de la mitad del personal de estas áreas tuvo que cumplir al menos con entrevistas con el jefe de área para la cual pretendía laborar y realizó pruebas psicométricas, lo que se supone ha permitido a la Cooperativa enriquecer el conocimiento previo que se tiene de los candidatos que está considerando para el puesto. Pero, deja en evidencia la carencia de un procedimiento claro y unificado que Coopebanpo establezca, con el objetivo específico de escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la cooperativa, de forma tal que permita la realización del trabajador en el desempeño del puesto que ocuparía y le permita el desarrollo de sus habilidades, a fin de hacerlo satisfactorio a sí mismo y que contribuya con los objetivos de la organización.

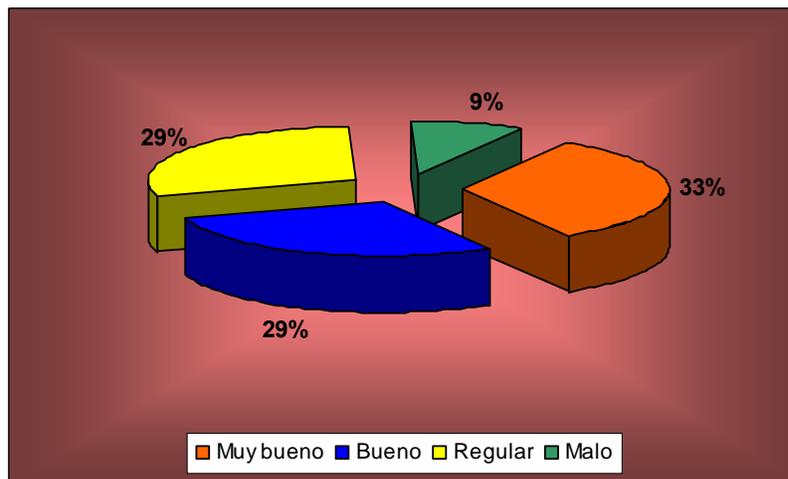
A continuación se presenta la tabla No. 8 y gráfico No. 6, donde se muestra que opina el personal sobre el sistema que emplea la Cooperativa para reclutar y seleccionar personal.

TABLA No. 8
¿Cómo califica el sistema de reclutamiento y selección de personal que emplea la Cooperativa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	8	33%
Bueno	7	29%
Regular	7	29%
Malo	2	9%
TOTALES	24	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

GRÁFICO No.6
¿Cómo califica el sistema de reclutamiento y selección de personal que emplea la Cooperativa?



Fuente: Tabla No.8

La mayoría de los funcionarios opinan que el proceso de reclutamiento y selección de personal que tiene Coopebanpo, es bueno, pero según comentarios que los mismos funcionarios externaban a la investigadora, los que tiene más años de laborar pasaban por un proceso más sencillo que el que actualmente se tiene, precisamente este factor puede estar influyendo en la apreciación que tengan la mayoría de los funcionarios sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal que emplea Coopebanpo, es aquí donde se identifica la importancia de tener una eficiente planeación de los recursos humanos, llevar a cabo el reclutamiento de personal, realizar el proceso de selección, orientación y capacitación, proceder a la ubicación en caso de cambios de necesidades, apoyar el desarrollo de los empleados actuales, realizar una evaluación del desempeño de cada empleado y de ser necesario llevar a cabo una retroalimentación.

Partiendo de la información que se muestra en el gráfico anterior, permite observar que el 33% de las personas que se desempeñan puestos operativos y administrativos, consideran que el proceso de reclutamiento y selección de personal que emplea la Cooperativa es muy bueno, un 29% lo considera bueno y el mismo porcentaje de funcionarios lo considera regular y solamente un 9% dice que

es malo, lo que nos refleja que la mayoría del personal está satisfecho por el proceso que pasó al momento de ingresar a la Cooperativa.

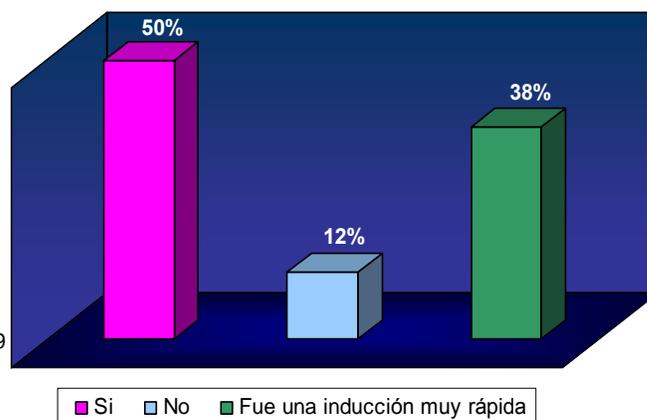
Cuando una persona llega a una organización es sumamente importante el proceso de inducción que se le brinde, esto permitirá que el nuevo colaborador se ambiente con las políticas de la empresa, conozca sobre sus funciones y responsabilidades, lo que a la postre le brinda un panorama amplio sobre la institución en la que va a laborar, favoreciéndole su proceso de adaptación, lo cual tendrá repercusiones en su desempeño. Partiendo de este contexto se consideró importante obtener el criterio de donde se muestra si el funcionario cuando ingresó a la Cooperativa se le brindó un proceso de inducción en el cual se le explicaron aspectos del puesto y de la Cooperativa en estudio, a continuación se presenta la tabla No. 9 y gráfico No. 7:

TABLA No. 9
¿Se le brindó un proceso de Inducción, el que se explicaron aspectos del puesto y de la Cooperativa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	50%
No	3	12%
Fue una inducción muy rápida	9	38%
TOTALES	24	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

GRÁFICO No. 7
¿Se le brindó un proceso de Inducción, el que se explicaron aspectos del puesto y de la Cooperativa?



Fuente: Tabla No.9

Según el gráfico anterior, un 50% de los funcionarios aseguraron que se les brindó un proceso de inducción en donde se le explicaron aspectos referentes al puesto y también de la Cooperativa en general, un 38% dijo que fue una inducción muy rápida y solo un 12% dijo que no se le brindó un proceso de inducción al ingresar a la Cooperativa, de lo que se puede apreciar más del 50% pasó por el proceso, lo que recordemos permite fortalecer su sentido de pertenencia con la institución y además es una herramienta fundamental que para lograr un buen acople y facilitar el rápido desarrollo de las actividades para las cuales fue contratado el candidato. Según la percepción de algunos funcionarios de Coopebanpo, debe de fortalecer más su proceso de inducción con el fin de ayudar a establecer actitudes favorables en los nuevos empleados de la organización y cuando sea una transferencia de personal en los diferentes puestos de la organización, que les permita desarrollar un sentido de pertenencia y ambiente adecuado hacia la institución y mayor claridad en las funciones a desempeñar.

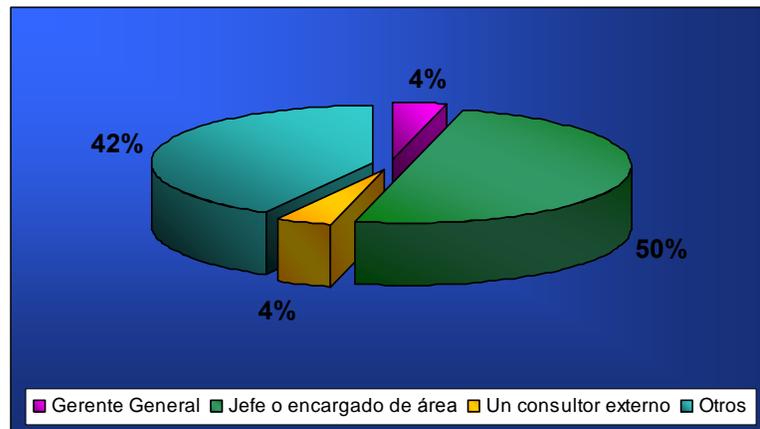
A continuación se presenta la tabla No. 10 y gráfico No. 8, donde se muestra los funcionarios que participaron en el proceso de inducción al ingresar en la Cooperativa:

TABLA No. 10
¿Quiénes participaron en el proceso de inducción al ingresar en la Cooperativa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente General	1	4%
Jefe o encargado de área	12	50%
Un consultor externo	1	4%
Otros:	10	42%
Contralor de Servicios		
Compañeros de área		
TOTALES	24	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

GRÁFICO No. 8
¿Quiénes participaron en el proceso de inducción al ingresar en la Cooperativa?



Fuente: Tabla No.10

De acuerdo a lo que muestra el gráfico anterior, se puede apreciar que un 50% indica que participó el jefe o encargado de área, un 42% lo representa la categoría otros que incluye como personas que participaron en el proceso de inducción al Contralor de Servicios y compañeros de Área y en igual porcentaje un 4% para el Gerente General y un consultor externo, cada uno representado por un funcionario.

Generalmente la responsabilidad del proceso de inducción recae sobre el jefe de personal o supervisor. Según varios autores, se sabe que la efectividad de las acciones de un equipo de trabajo (independiente del área específica de trabajo), dependerá de la forma como cada miembro de su grupo realice el trabajo y lo integre con el resto de proceso productivo. Esta condición está íntimamente relacionada con la forma como se lleven a cabo los programas de inducción y entrenamiento en cada una de sus secciones y, la correspondiente conexión entre ellas, es por ello que es importante que los coordinadores continúen participando en estos programas y además se apoyen en el personal de recursos humanos cuando esté establecido en Coopebanpo.

A continuación se presenta la tabla No. 11 y gráfico No. 9, donde se muestra si cuando el funcionario fue sometido al proceso de inducción tuvo la oportunidad de conocer más sobre el puesto para el cual estaba siendo contratado (a):

TABLA No. 11

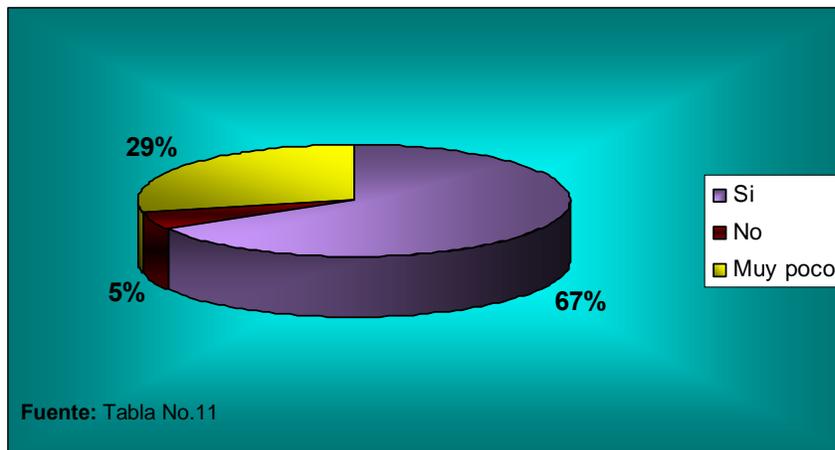
En el proceso de inducción, ¿tuvo la oportunidad de conocer más sobre el puesto para el cual estaba siendo contratado?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	67%
No	1	5%
Muy poco	6	29%
TOTALES	21	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

GRÁFICO No. 9

En el proceso de inducción, ¿tuvo la oportunidad de conocer más sobre el puesto para el cual estaba siendo contratado?



Como se aprecia en el anterior gráfico, un 67% de los funcionarios del personal operativo y administrativo indicaron que cuando pasaron por el proceso de inducción tuvieron la oportunidad de conocer más sobre el puesto para el cual estaba siendo contratado, mientras que un 29% dijo que muy poco y un 5% indicó que no tuvo oportunidad, de lo que se puede apreciar que la mayoría de los funcionarios encuestados; el proceso de inducción le permitió realizar su trabajo de manera más autónoma, ya que quedaron claras las actividades que debía realizar en la ejecución de su cargo. Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma; disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad en las funciones que debe de realizar, por lo que se debe brindar toda la información específica del

oficio a desarrollar dentro de la cooperativa, profundizando en todo aspecto relevante del cargo.

Con el fin de ampliar la información suministrada por los funcionarios encuestados, las preguntas No.12 y No.13 se diseñaron bajo la modalidad de “preguntas abiertas”. En la siguiente tabla No. 12 se resume si consideran o no que faltó algo en el proceso que hubiera facilitado la ambientación con la Cooperativa y con el puesto en el cual se iba a desempeñar:

TABLA No. 12
¿Faltó algo que hubiera facilitado aún más su ambientación con la cooperativa y con el puesto a desempeñar?

FALTO	COMENTARIOS	CANTIDAD
No	Fue un proceso bastante completo	3
	Fue rápido pero completo	4
	Fue satisfactorio y no faltó nada	3
Sí	Que estuvieran más claras las especificaciones del puesto	3
	Políticas y reglamentos claros	2
	Al no existir un área de recursos humanos se dificulta este proceso	1
	Mejor comunicación y clima organizacional	1
	Información sobre los sistemas que tiene la Cooperativa	1
	Información general que fortalezca el sentido de pertenencia	2
	Información más detallada sobre el negocio de la Cooperativa	1

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

De acuerdo a la información obtenida en la tabla anterior, de los funcionarios que consideraron que no faltó nada que hubiera facilitado aún más su ambientación con la Cooperativa y con el puesto a desempeñar, 4 indicaron que fue rápido pero completo, mientras que de los que consideraron que si faltó algo más, 3 externaron que hacía falta que estuvieran más claras las especificaciones para el puesto, 2 funcionarios expresaron que faltó que las políticas y reglamentos fueran claros y en igual cantidad expresaron que era necesario información general que fortalezca el sentido de pertenencia. Según comentaron los funcionarios sería importante que la Cooperativa en todos los procesos de inducción brinde toda la información general de Coopebanpo que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo considerando la organización como un todo.

En lo que respecta a la pregunta No. 13, la cual se planteó abierta, se busca obtener información sobre sugerencias que consideran los funcionarios debería incorporar un programa de inducción. Las opiniones o sugerencias se presentan en la siguiente tabla:

TABLA No. 13
Contenidos que considera el funcionario debe de incorporar un programa de inducción

No.	SUGERENCIA	No.	SUGERENCIA
1	Generalidades de la Cooperativa: visión, misión, estructura organizacional y objetivos	2	Especificaciones del puesto de trabajo, funciones asignadas y responsabilidades
3	Políticas de compromiso de la gerencia sobre el crecimiento profesional y emocional del empleado	4	Manual de procedimientos y productos que ofrece la organización
5	Incorporar un programa de inducción que sea por un especialista en el área	6	Programa de charlas de motivación y clima organizacional para personal de nuevo ingreso
7	Información general de cada área, manual de procedimientos y tiempo de práctica en el puesto	8	Procesos de las áreas relacionadas al puesto en el cual se va a desempeñarse el nuevo funcionario
9	Efectuar el proceso de inducción un día antes de incorporarse a laborar e indicar claramente cual será su área de trabajo	10	Proyectos en los cuales está trabajando la organización en el corto y largo plazo
11	Conocer más la actividad de la cooperativa su entorno económico e importancia de los riesgos financieros	12	Información de incentivos, bonificaciones y beneficios que obtiene el funcionario con el desempeño que ponga en su puesto

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

De la tabla anterior se puede rescatar que la gran parte de funcionarios de nivel operativo y administrativo señalaron como prioridad que la Cooperativa debe incorporar un programa de inducción que sea dirigido por un especialista en el área, que se enfatice más en generalidades de la Cooperativa y se explique de manera más detallada las funciones que va a desempeñar en el nuevo puesto, esto con el fin de facilitar la ejecución de las funciones y afianzar más el sentido de

pertenencia con la institución, además de las otras sugerencias indicadas, que tuvieron menor frecuencia en las respuestas brindadas. Para ello, sería importante que Coopebanpo luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, realice una evaluación con el fin de identificar cuáles de los contenidos de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (reinducción, refuerzos y otros).

A continuación se presenta la tabla No. 14 y gráfico No. 10, donde se muestra en términos generales que calificativo le da el funcionario, a la inducción que brinda la Cooperativa al personal de nuevo ingreso:

TABLA No. 14
¿Qué calificativo le merece la inducción que brinda la Cooperativa al personal de nuevo ingreso?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	6	29%
Buena	5	23%
Regular	6	29%
Deficiente	4	19%
TOTALES	21	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

GRÁFICO No. 10
¿Qué calificativo le merece la inducción que brinda la Cooperativa al personal de nuevo ingreso?



Fuente: Tabla No.14

Como se aprecia en el anterior gráfico, un 29% del personal operativo y administrativo considera que la inducción que brinda la Cooperativa es muy buena, pero en igual porcentaje la considera regular, mientras que un 23% dice que es buena y un 19% la considera deficiente, en términos generales podríamos decir que para un 52% es aceptable ya que se encuentra en las categorías de muy buena y buena, lo que implicaría más del 50% del personal que se encuentra en estas áreas, pero existe un porcentaje considerable que la considera regular y deficiente, por lo que la Cooperativa debe de hacer esfuerzos en mejorar este proceso.

A continuación se presenta la tabla No. 15 y gráfico No. 11, partiendo que las competencias laborales contemplan el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo, se desea conocer si durante el proceso de reclutamiento y selección que recibió el funcionario se le hizo ver sobre las competencias que se requerían para desempeñarse en el puesto, a continuación se presenta la información obtenida:

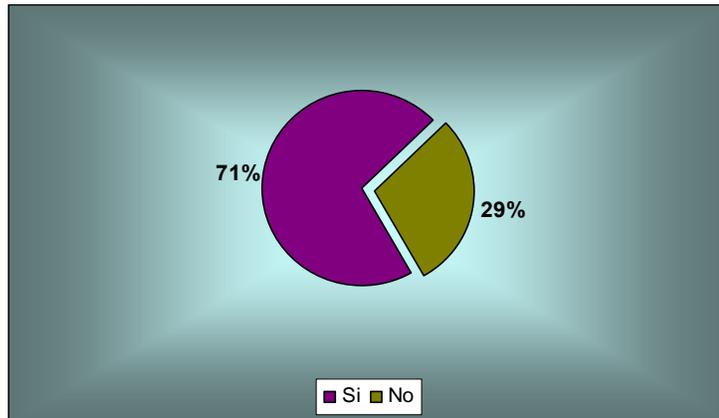
TABLA No. 15
Durante el proceso de reclutamiento y selección de personal, ¿se le hizo ver sobre las competencias que se requerían para desempeñarse en el puesto?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	71%
No	7	29%
TOTALES	24	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

GRAFICO No. 11

Durante el proceso de reclutamiento y selección de personal, ¿se le hizo ver sobre las competencias que se requerían para desempeñarse en el puesto?



Fuente: Tabla No.15

Según se aprecia en el gráfico anterior, el 71% de los funcionarios ubicados en puestos operativos y administrativos indican que durante el proceso de reclutamiento y selección por el que pasaron, se les hizo ver sobre las competencias que se requerían para el puesto que iban a desempeñar mientras que solo un 29% indican que no se les explicaron, a pesar de ser un porcentaje menor, es importante que la Cooperativa establezca las respectivas competencias que se requieren en el nuevo puesto, por lo que el Manual Descriptivo de Puestos, debe de actualizarse con cierta frecuencia, de forma que estén incluidas las competencias requeridas.

A continuación se presenta la tabla No. 16 y gráfico No.12, donde se muestra si el funcionario considera que está ubicado en el puesto de acuerdo a sus habilidades y conocimientos:

TABLA No. 16

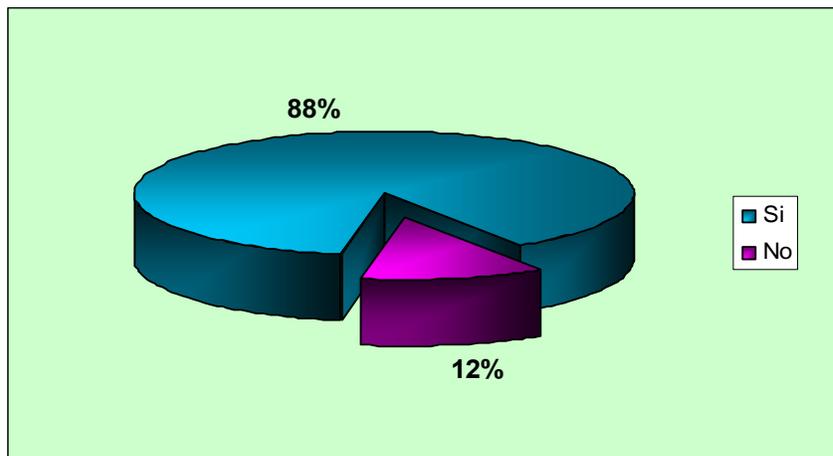
Criterio del personal encuestado respecto a si considera que ¿está ubicado en el puesto apropiado, de acuerdo a sus habilidades y conocimientos?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	21	88%
No	3	12%
TOTALES	24	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

GRAFICO No. 12

Criterio del personal encuestado respecto a si considera que ¿está ubicado en el puesto apropiado, de acuerdo a sus habilidades y conocimientos?



Fuente: Tabla No.16

De la gráfica anterior, se puede evidenciar que un 88% de los funcionarios operativos y administrativos considera que se encuentra ubicado en el puesto apropiado de acuerdo a sus habilidades y conocimientos, mientras que un 12% no lo considera así, dejando en evidencia que la mayoría del personal se encuentra de acuerdo a su consideración en el puesto adecuado.

A continuación se presenta la tabla No. 17 y gráfico No. 13, donde se muestra si se está brindando la capacitación necesaria para el mejoramiento de sus habilidades y conocimientos:

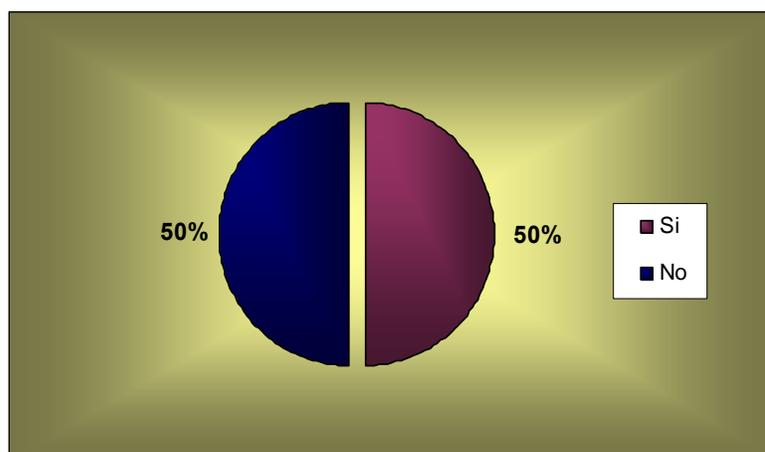
TABLA No. 17

¿Se brinda la capacitación necesaria para el mejoramiento de sus habilidades y conocimientos?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	50%
No	12	50%
TOTALES	24	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

GRAFICO No. 13
¿Se brinda la capacitación necesaria para el mejoramiento de sus habilidades y conocimientos?



Fuente: Tabla No.17

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, un 50% del personal operativo y administrativo de la Cooperativa, indica que si se le ha brindado la capacitación para mejorar sus habilidades y conocimientos, igual porcentaje indica que no se le brinda capacitación con este fin, lo que refleja que la Cooperativa debe de aplicar de manera uniforme a todo su personal capacitaciones con el fin de mejorar habilidades y conocimientos en sus funcionarios. Estas personas reflejan en sus respuestas no tener una uniformidad en cuanto a las capacitaciones, por lo que denota que las capacitaciones no han sido efectivas o del todo no se han aplicado con cierta frecuencia.

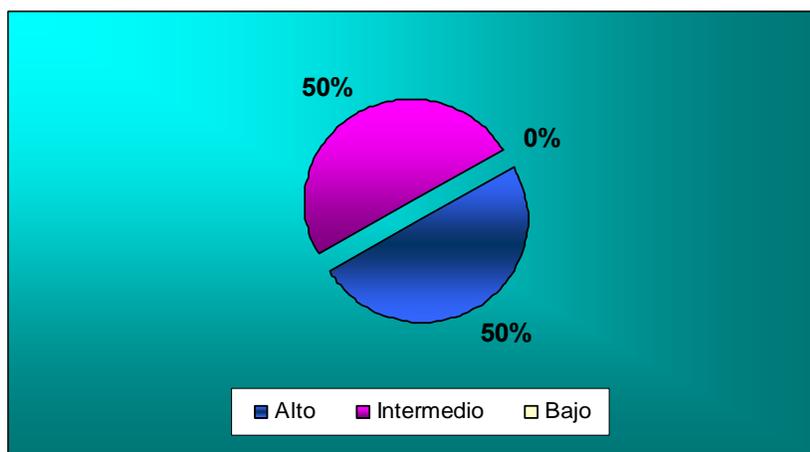
En la tabla No. 18 y gráfico No.14 que se presenta a continuación, se puede apreciar el nivel de satisfacción que tiene el funcionario en el puesto que desempeña:

TABLA No. 18
Nivel de satisfacción en el puesto

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	12	50%
Intermedio	12	50%
Bajo	0	0%
TOTALES	24	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

GRÁFICO No. 14
Nivel de satisfacción en el puesto



Fuente: Tabla No.18

La gráfica anterior muestra el nivel de satisfacción que tienen los funcionarios de nivel operativo y administrativo en el puesto y se ve reflejado un 50% tiene alto nivel de satisfacción y un 50% indica que tiene un grado de satisfacción intermedio, ninguno tiene un bajo nivel de satisfacción en el puesto.

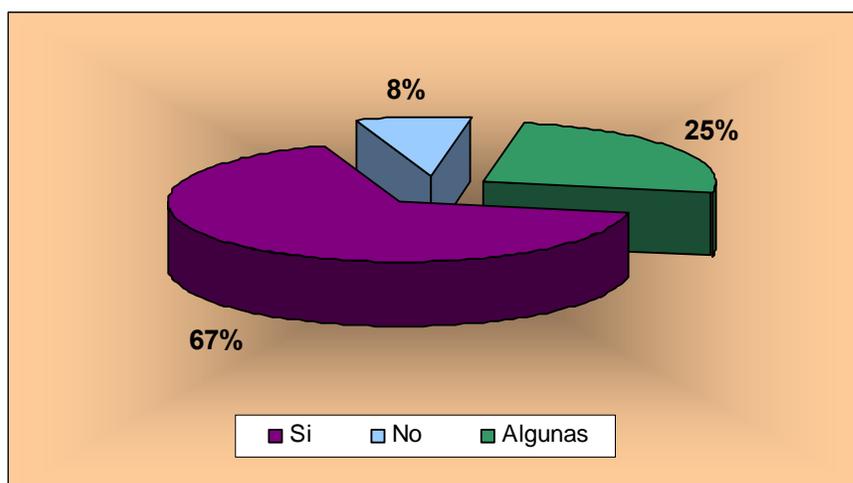
En la siguiente tabla y gráfico se desea conocer si el funcionario considera que su jefe tiene conocimiento de las competencias que él posee, los resultados se muestran a continuación:

TABLA No. 19
¿Considera que su jefe tiene conocimiento de las competencias que usted posee?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	16	67%
No	2	8%
Algunas	6	25%
TOTALES	24	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

GRÁFICO No. 15
¿Considera que su jefe tiene conocimiento de las competencias que usted posee?



Fuente: Tabla No.19

Según se aprecia en el gráfico anterior, los funcionarios encuestados que pertenecen a puestos a nivel operativo y administrativo, un 67% consideran que sus jefaturas tiene conocimiento de las competencias que posee, un 25% indica que solo conoce algunas y un 8% indica que su jefe no tiene conocimiento de las competencias que posee, esta categoría está representada por 2 funcionarios únicamente.

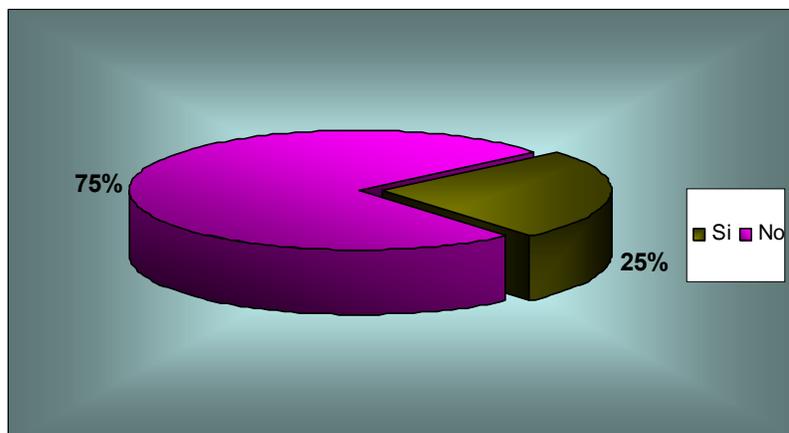
En la tabla No. 20 y gráfico No.16 que se presenta a continuación, se demuestra si una vez que se contrató al funcionario, se le indicó sobre las calificaciones que obtuvo en el proceso de selección y sobre los aspectos que debía de mejorar:

TABLA No. 20
Después de ser contratado (a), ¿se le indicó sobre las calificaciones obtenidas en el proceso de selección y aspectos por mejorar?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	25%
No	18	75%
TOTALES	24	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

GRÁFICO No. 16
Después de ser contratado (a), ¿se le indicó sobre las calificaciones obtenidas en el proceso de selección y aspectos por mejorar?



Fuente: Tabla No.20

Según se aprecia en el gráfico anterior, un 75% de los funcionarios entrevistados indicaron que si se les había indicado sobre las calificaciones obtenidas en el proceso de selección y los aspectos por mejorar y un 25% representa la población de funcionarios que no se les indicó al respecto. Para la organización en estudio, es importante conocer cuál es el potencial del recurso humano, es por ello que es importante a través de los procesos de selección conocer y externar al funcionario los aspectos satisfactorios que posee, con el objetivo que el mismo conozca que espera la organización y si existen elementos que debe de mejorar.

Asimismo, a los funcionarios se les pregunto si una vez contratado(a) se le indicó sobre las capacitaciones técnicas internas como: sistemas informáticos, políticas, reglamentos y demás normativa, con el fin de lograr equiparlo con el nivel de conocimiento que se requería para desempeñarse satisfactoriamente en el puesto que ocuparía, sus respuestas se muestran en la siguiente tabla y gráfico:

TABLA No. 21

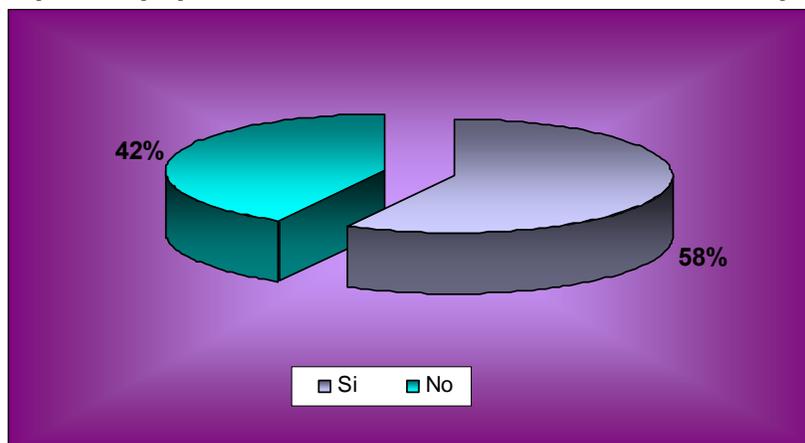
Después de ser contratado (a), ¿se le indicó sobre las capacitaciones técnicas para equiparlo con el nivel de conocimiento requerido?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	58%
No	10	42%
TOTALES	24	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

GRÁFICO No. 17

Después de ser contratado (a), ¿se le indicó sobre las capacitaciones técnicas para equiparlo con el nivel de conocimiento requerido?



Fuente: Tabla No.21

Según se aprecia en la gráfica anterior, el 58% de los funcionarios señalan que una vez que fueron contratados se le indicó sobre capacitaciones técnicas internas como: sistemas informáticos, políticas, reglamentos y demás normativa que recibiría con el fin de equiparlo con el nivel de conocimiento que se requería para desempeñarse satisfactoriamente en el puesto que ocuparía, mientras que un 42% señala que no le fue indicado, lo que es de suma importancia para el funcionario que recién ingresa a la Cooperativa, para que logre seguridad a la hora de realizar su trabajo y pueda irlo realizando de manera autónoma, además a la Cooperativa le favorece que el funcionario de nuevo ingreso maximice las potencialidades y pueda desarrollar su trabajo teniendo las herramientas necesarias.

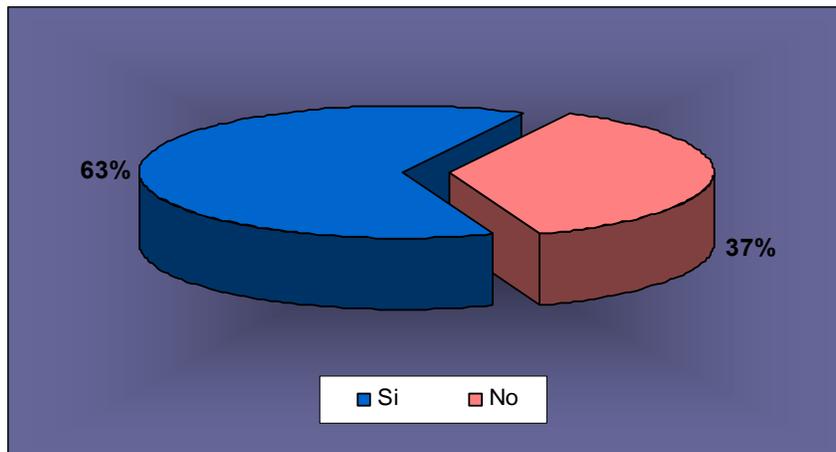
En la tabla No. 22 y gráfico No.18 que se presenta a continuación, se desea conocer si durante el proceso de selección por el cual pasó el funcionario, le quedaron claras las tareas, responsabilidades y exigencias del puesto para el cual fue seleccionado, las respuestas se presentan a continuación:

TABLA No. 22
¿Durante el proceso de selección le quedó claro las tareas, responsabilidades y exigencias del puesto que usted ocuparía en caso de ser seleccionado (a)?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	63%
No	9	37%
TOTALES	24	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

GRAFICO No. 18
¿Durante el proceso de selección le quedó claro las tareas, responsabilidades y exigencias del puesto que usted ocuparía en caso de ser seleccionado (a)?



Fuente: Tabla No.21

Según se aprecia en el gráfico anterior, el 63% los funcionarios operativos y administrativos, señalan que las tareas, responsabilidades y exigencias del puesto le quedaron claras durante el proceso de selección, mientras que un 37% afirma que no fue así, es importante que la Cooperativa estandarice ciertas tareas que lleva a cabo durante el proceso de selección con el fin de brindarle claridad al nuevo funcionario que se está seleccionando.

Asimismo, a los funcionarios se les pregunto si considera que fue contratado(a) para el puesto que era compatible de acuerdo a sus competencias, experiencia y conocimiento, sus respuestas se muestran en la siguiente tabla y gráfico:

TABLA No. 23

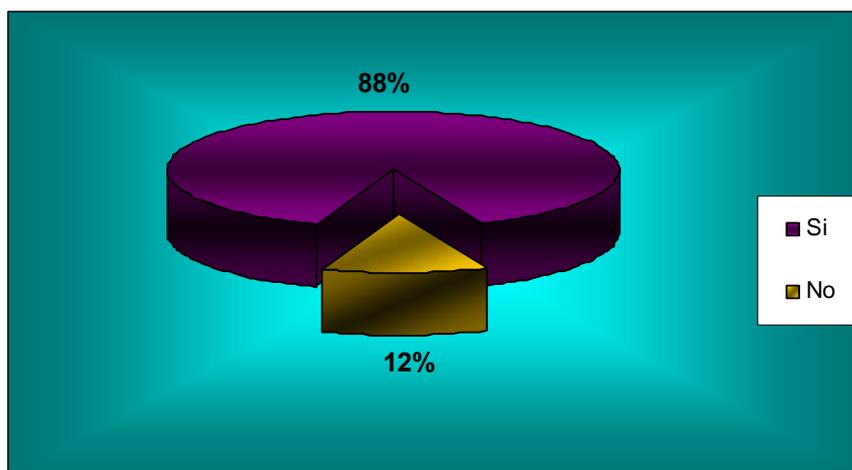
¿Considera usted que fue contratado (a) para el puesto en el cual era compatible de acuerdo a sus competencias, experiencia y conocimiento?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	21	88%
No	3	12%
TOTALES	24	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

GRÁFICO No. 19

¿Considera usted que fue contratado (a) para el puesto en el cual era compatible de acuerdo a sus competencias, experiencia y conocimiento?



Fuente: Tabla No.23

Como se puede observar en el gráfico anterior, un 88% de los funcionarios encuestados a nivel operativo y administrativo indican que fueron contratados para el puesto de acuerdo a sus competencias, experiencia y conocimiento, mientras que solo un 12% dijeron que no, lo que refleja personal que se considera apto para las funciones que ejecuta dentro de Coopebanpo. Lo anterior es positivo, ya que si el personal que trabaja en Coopebanpo está a gusto, percibe que se valora su

trabajo, se siente respetado y bien remunerado por el trabajo que realiza, estará motivado y transmitirá confianza y credibilidad en el trabajo que desempeña.

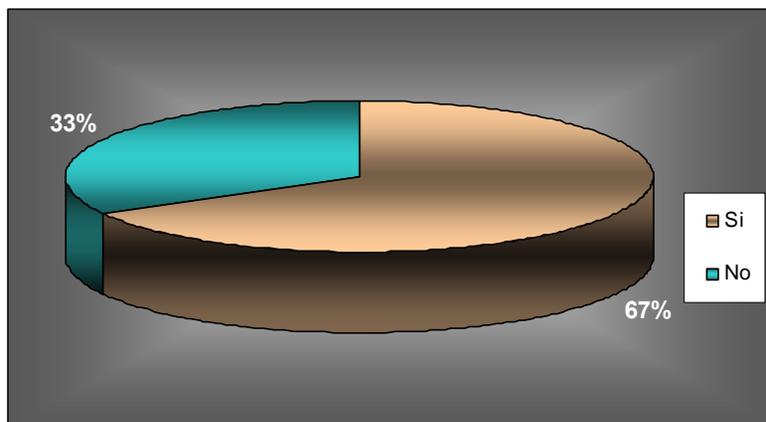
En la tabla No. 24 y gráfico No. 20 que se presenta a continuación, se quiere conocer si a los funcionarios conocen la calificación obtenida en el nivel de desempeño que ha obtenido en el último período evaluado, las respuestas obtenidas se presentan a continuación:

TABLA No. 24
¿Conoce usted cuál ha sido la calificación obtenida en el nivel de desempeño que ha obtenido en el último período evaluado?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	16	67%
No	8	33%
TOTALES	24	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

GRÁFICO No. 20
¿Conoce usted cuál ha sido la calificación obtenida en el nivel de desempeño que ha obtenido en el último período evaluado?



Fuente: Tabla No.24

Según el gráfico anterior, un 67% de los funcionarios indicaron que se les había brindando la calificación obtenida en el nivel de desempeño según el último período evaluado, mientras que un 33% indicó que no se les había brindado la

calificación, es de suma importancia que los funcionarios conozcan estos resultados para que valoren las debilidades que se tienen, se mejoren para el siguiente período evaluado y mejorar la productividad laboral.

Asimismo, a los funcionarios que indicaron que sí conocían la calificación obtenida en el nivel del desempeño del último período evaluado, se les pregunto si cuando se le hizo entrega de esos resultados, se le brindó un plan de acciones de mejora de competencias o conocimientos y habilidades que deben de desarrollar, sus respuestas se muestran en la siguiente tabla y gráfico:

TABLA No. 25

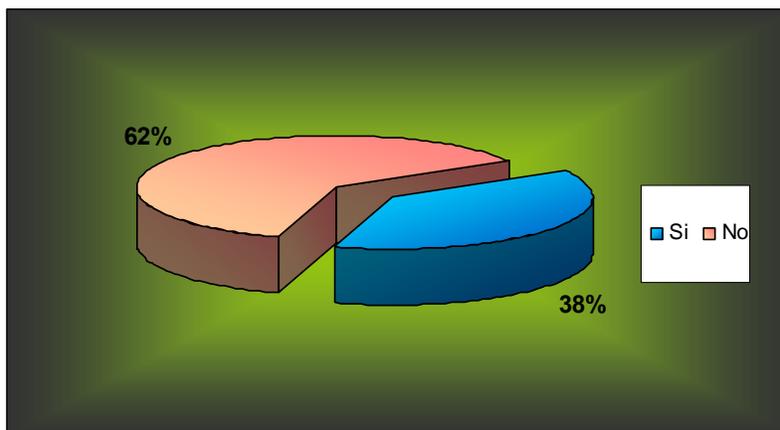
¿Cuándo se le hace entrega de los resultados obtenidos en su Evaluación de Desempeño, se le ha brindado un plan de acciones de mejora de competencias o conocimiento y habilidades que debe desarrollar?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	38%
No	10	62%
TOTALES	16	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

GRÁFICO No. 21

¿Cuándo se le hace entrega de los resultados obtenidos en su Evaluación de Desempeño, se le ha brindado un plan de acciones de mejora de competencias o conocimiento y habilidades que debe desarrollar?



Fuente: Tabla No.25

Según el gráfico anterior, del total de los funcionarios encuestados del nivel operativo y administrativo un 62% indicó que cuando se les hace entrega de las calificaciones en la Evaluación del Desempeño no se les brinda un plan de acciones de mejora de competencias o conocimiento y habilidades que debe de desarrollar y solamente un 38% indicó que si le facilitaban un plan de acciones, para la Cooperativa debe ser valioso brindar un plan de acción a todo el personal con el fin de que cada funcionario pueda fortalecer las oportunidades que tiene y mejorar las debilidades que presenta en la ejecución de sus funciones de acuerdo a la Evaluación del Desempeño que se hace periódicamente.

Para concluir, se dejó abierta la posibilidad de ampliar más su respuesta, con respecto a alguna sugerencia adicional que permitiera mejorar el actual Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que lleva a cabo la Cooperativa, las respuestas se presentan a continuación en el siguiente cuadro y gráfico.

Estas encuestas fueron aplicadas a todos los departamentos con el número de colaboradores de cada área, esto con el fin de que se diera una participación que enriquezca la validez y objetividad de la información recopilada.

TABLA No. 26

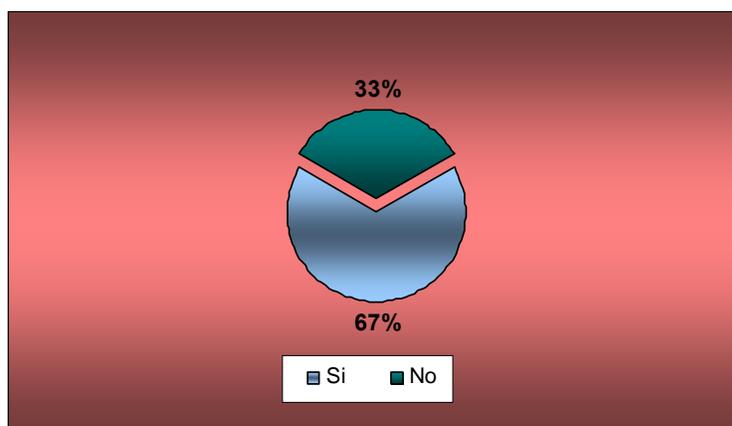
¿Tiene usted alguna sugerencia adicional que permita mejorar el actual proceso de Reclutamiento y Selección que lleva a cabo la Cooperativa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	16	67%
No	8	33%
TOTALES	24	100%

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

GRÁFICO No. 22

¿Tiene usted alguna sugerencia adicional que permita mejorar el actual proceso de Reclutamiento y Selección que lleva a cabo la Cooperativa?



Fuente: Tabla No.26

Partiendo de la información que muestra el gráfico anterior, un 67% de los funcionarios encuestados indicaron que si tenían sugerencias adicionales para mejorar el actual proceso de Reclutamiento y Selección que lleva a cabo la Cooperativa. Con la finalidad de conocer las sugerencias emitidas, se procede a brindar en forma resumida, lo que exponen los funcionarios para mejorar el proceso en mención, aspectos que se muestran en la siguiente tabla:

TABLA No. 26.1

¿Tiene usted alguna sugerencia adicional que permita mejorar el actual proceso de Reclutamiento y Selección que lleva a cabo la Cooperativa?

No.	SUGERENCIA	No.	SUGERENCIA
1	Se requiere contar con un área especializada en Recursos Humanos o un Encargado de Recursos Humanos	2	Revisar el Proceso de Reclutamiento y Selección existente y actualizarlo
3	Compartir con los candidatos los resultados de las pruebas del proceso de reclutamiento y selección de personal	4	Mejorar el proceso de inducción que se brinda al personal de nuevo ingreso

Fuente: Aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de Coopebanpo.2010

Como se puede observar en la tabla anterior, los funcionarios de la Cooperativa, que brindaron sugerencias para el mejoramiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, se centraron específicamente en señalar cuatro factores elementales en procesos de esta naturaleza, por lo tanto en la propuesta que brinda la investigadora se tomará en cuenta este valioso insumo de información.

A continuación se presenta la información recopilada a través de la aplicación de encuestas dirigidas a las Jefaturas y/o Coordinadores de Coopebanpo Estas encuestas fueron aplicadas a todos los departamentos con el fin de que se diera una participación equitativa que enriquezca la validez y objetividad de la información recopilada.

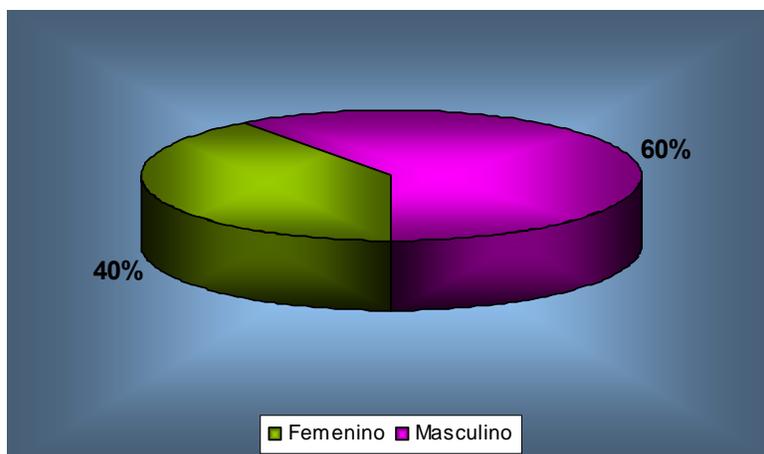
En la tabla y gráfico que se presenta a continuación, se puede apreciar la distribución por género de los jefes y/o Coordinadores de área en Coopebanpo:

TABLA No. 27
Género

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	4	40%
Masculino	6	60%
TOTALES	10	100%

Fuente: Aplicación de encuestas a los coordinadores de área de Coopebanpo.2010

GRAFICO No. 23
Género



Fuente: Tabla No.27

Tal y como se puede apreciar en el gráfico anterior, un 60% de las jefaturas está representado por personal masculino siendo el mayor porcentaje y un 40% por personal femenino, lo que muestra que las Jefaturas en la Cooperativa están ocupadas, en su mayoría, por personal masculino, aunque la diferencia entre géneros equivale solamente a un 20%, lo cual pone en evidencia que en aspectos de “equidad de genero”, Coopebanpo mantiene un equilibrio apropiado.

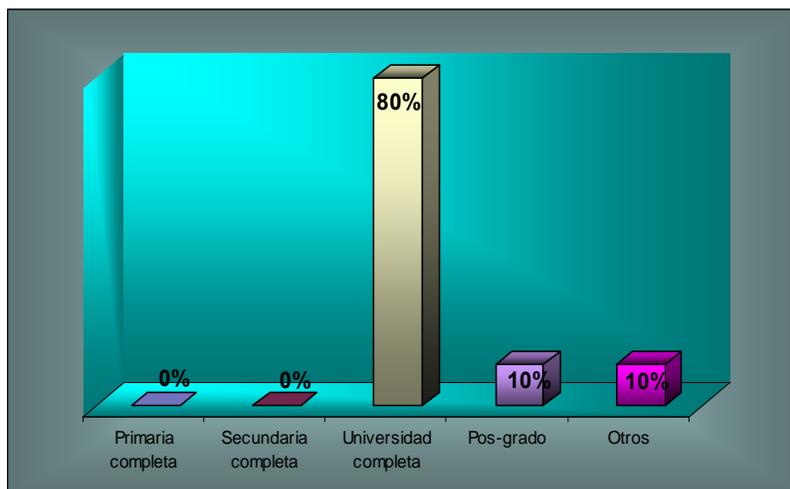
A continuación se presenta la tabla No. 28 y gráfico No.24, donde se muestra la información respecto al nivel académicos que tienen actualmente los coordinadores en Coopebanpo R.L:

TABLA No. 28
Nivel académico

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria completa	0	0%
Secundaria completa	0	0%
Universidad completa	8	80%
Pos-grado	1	10%
Otros:	1	10%
Universidad incompleta		
TOTALES	10	100%

Fuente: Aplicación de encuestas a los coordinadores de área de Coopebanpo.2010

GRAFICO No. 24
Nivel académico



Fuente: Tabla No.28

De acuerdo al gráfico anterior, se puede apreciar que el 80% de los funcionarios que ocupan puestos de jefaturas en Coopebanpo tienen la universidad completa, un 10% tiene un pos-grado y en igual porcentaje representa la categoría otros que está reflejada por un coordinador que tiene la universidad incompleta, por lo que la mayoría de los coordinadores son profesionales y para efectos de este estudio permitirá desarrollar mejor la investigación ya que conocen del tema y han sido parte a través de la información recopilada.

En la siguiente tabla se muestra la distribución por puesto de los coordinadores encuestados:

TABLA No. 29
Puesto que desempeña

OPCIONES	FRECUENCIA
Coordinadora de Cobro y Seguimiento	1
Coordinadora de Crédito	1
Coordinador de Tecnología de Información	1
Coordinador de Comercialización	1
Contralor de Servicios	1
Coordinador de Captación de Recursos	1
Coordinadora de Soporte Administrativo	1
Contadora	1
Tesorero	1
Director Financiero	1
TOTALES	10

Fuente: Aplicación de encuestas a los coordinadores de área de Coopebanpo.2010

Partiendo de la información que muestra la tabla anterior, podemos apreciar la distribución de los coordinadores a nivel de las diferentes áreas de la cooperativa, donde en total son 10 funcionarios distribuidos en puestos de coordinadores o directores.

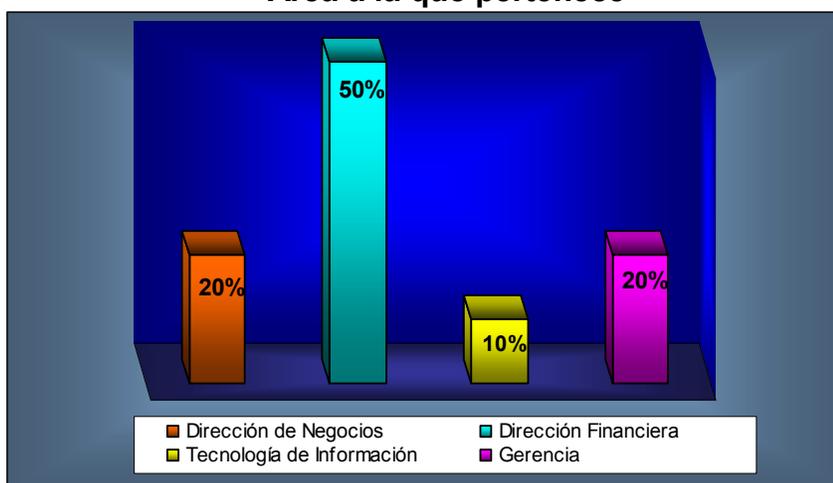
A continuación se presenta la tabla No. 30 y gráfico No. 25, en la que se muestra la distribución por área de los coordinadores encuestados:

TABLA No. 30
Área a la que pertenece

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Dirección de Negocios	2	20%
Dirección Financiera	5	50%
Tecnología de Información	1	10%
Gerencia	2	20%
TOTALES	10	100%

Fuente: Aplicación de encuestas los coordinadores de área de Coopebanpo.2010

GRAFICO No. 25
Área a la que pertenece



Fuente: Tabla No.30

De acuerdo al gráfico anterior, se puede apreciar que la distribución actual en cuanto a los coordinadores por área se encuentran distribuidos así: un 50% pertenecen a la Dirección Financiera, un 20% a la Dirección de Negocios y en igual porcentaje pertenece a la Gerencia y un 10% a Tecnología de Información.

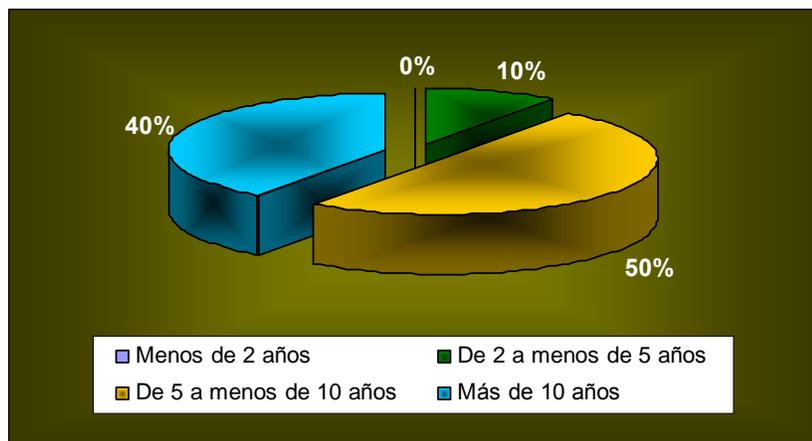
A continuación se presenta la tabla No. 31 y gráfico No. 26, donde se muestra la información respecto a los años laborados de los coordinadores de la Cooperativa en estudio:

TABLA No. 31
Antigüedad en la Cooperativa

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 2 años	0	0%
De 2 a menos de 5 años	1	10%
De 5 a menos de 10 años	5	50%
Más de 10 años	4	40%
TOTALES	10	100%

Fuente: Aplicación de encuestas a los coordinadores de área de Coopebanpo.2010.

GRAFICO No. 26
Antigüedad en la Cooperativa



Fuente: Tabla No.31

Partiendo de la información que se muestra en el gráfico anterior, del total de los coordinadores un 50% tienen más de 5 años y menos de 10 años de laborar en Coopebanpo, mientras que un 40% son funcionarios que tienen de 5 años a menos de 10 años y el 10% lo representa un funcionario que tiene de 2 a menos de 5 años de laborar en la Cooperativa, datos que muestran a Coopebanpo liderada por funcionarios de varios años de laborar en forma continúa con la organización, los mismos la conocen y sienten fidelidad hacia la misma.

Se consideró apropiado consultarles a los coordinadores acerca de si consideran que Coopebanpo dispone de un proceso adecuado para solicitar

personal cuando se requiere reclutar nuevo personal, los datos que se muestran en la siguiente tabla y gráfico, se representan sus resultados a continuación:

TABLA No. 32

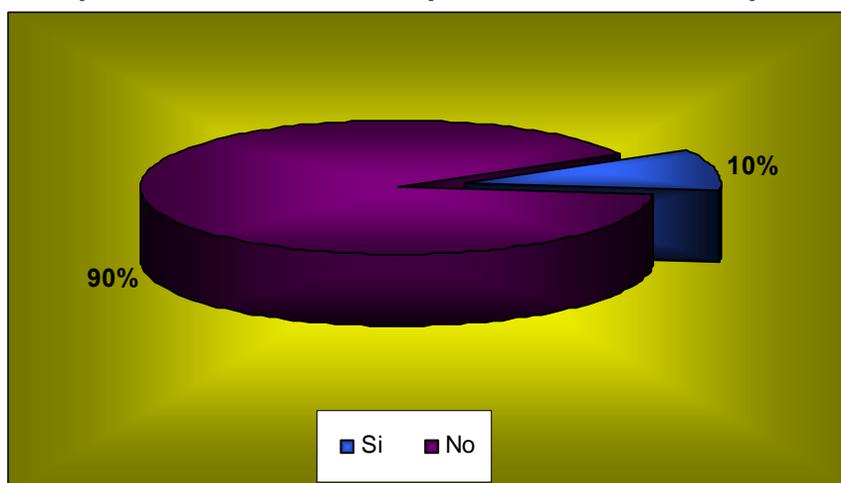
¿Considera usted que Coopebanpo dispone de un proceso adecuado para solicitar personal cuando se requiere reclutar nuevo personal?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	10%
No	9	90%
TOTALES	10	100%

Fuente: Aplicación de encuestas los coordinadores de área de Coopebanpo. 2010.

GRÁFICO No. 27

¿Considera usted que Coopebanpo dispone de un proceso adecuado para solicitar personal cuando se requiere reclutar nuevo personal?



Fuente: Tabla No.32

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, la mayoría de los encuestados un 90% indicaron que no consideran adecuado el proceso actual que tiene la Cooperativa para reclutar nuevo personal, según externaron a la investigadora la Cooperativa debe de estandarizar mejor este proceso, por ello se dejó la posibilidad de indicar por que lo consideraban así, los resultados se presentan en la siguiente tabla y fueron resumidos en las siguientes justificantes:

TABLA No. 32.1
¿Por qué?

No.	COMENTARIO	No.	COMENTARIO
1	Porque el proceso no lo realiza un área especializada en Recursos Humanos	2	No se dispone de mucho presupuesto para este proceso
3	El proceso actual debe de ajustarse	4	No siempre se acude al outsourcing

Fuente: Aplicación de encuestas los coordinadores de área de Coopebanpo.2010.

De lo anterior, se señala por parte de los coordinadores, la necesidad de revisar este proceso para mejorarlo y tratar de destinar más recursos para ejecutarlo.

A continuación se presenta la tabla No. 33 y gráfico No. 28, donde se muestra la información consultada a los coordinadores de área en Coopebanpo acerca de si consideran adecuado el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y si es lo suficientemente efectivo para responder a las necesidades de las áreas a su cargo y de la cooperativa en general, las respuestas obtenidas se presentan a continuación:

TABLA No. 33

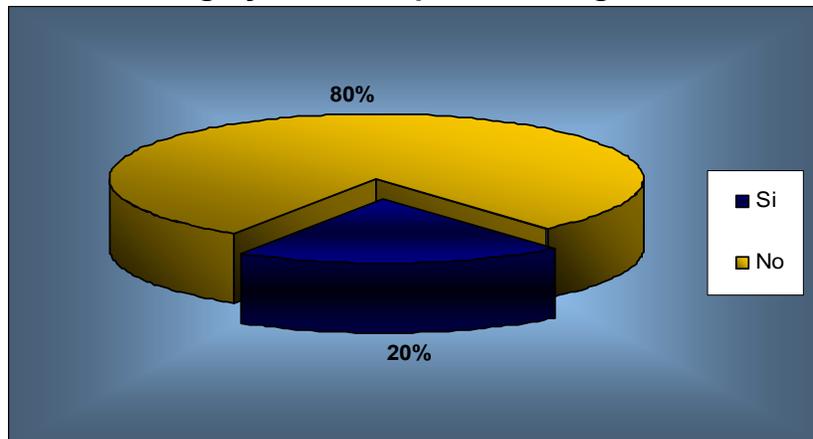
¿Considera usted que el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, es lo suficientemente efectivo para responder a las necesidades de las áreas a su cargo y de la Cooperativa en general?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	20%
No	8	80%
TOTALES	10	100%

Fuente: Aplicación de encuestas los coordinadores de área de Coopebanpo.2010.

GRAFICO No. 28

¿Considera usted que el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, es lo suficientemente efectivo para responder a las necesidades de las áreas a su cargo y de la Cooperativa en general?



Fuente: Tabla No.33

De acuerdo al gráfico anterior, la percepción que tienen los coordinadores sobre el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal no es muy positiva, un 80% considera que este proceso no es lo suficientemente efectivo ya que indicaron que en la Cooperativa en estudio no existe un área especializada en Recursos Humanos que se responsabilice de este proceso, mientras que solo un 20% considera que si es efectivo. Dadas las apreciaciones de lo encuestados, se puede evidenciar que el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que tiene la institución, no han llenado las expectativas de la mayoría de los funcionarios que se desempeñan en puestos de jefatura, ellos mismos participan dentro de un proceso que aseguran, en muchas ocasiones no existe una buena coordinación en sus diferentes fases.

Aunado a lo anterior, se les consulta a los coordinadores si ellos participan en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal y de que manera lo hacen, las respuestas obtenidas se presentan en la siguiente tabla:

TABLA No.34

¿Participa usted en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	100%
No	0	0%
TOTALES	10	100%

Fuente: Aplicación de encuestas los coordinadores de área de Coopebanpo.2010.

Considerando los valores que muestra la tabla anterior, se aprecia que en un 100% los coordinadores encuestados, aseguran que participan en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y la forma en que lo hacen, según comentaron es en todo el proceso desde solicitar a la Gerencia la contratación de personal, hasta realizar la entrevista, ejecución de algunas pruebas y la elección de la persona, por lo que queda en evidencia que los coordinadores deben dejar de atender sus funciones para realizar este tipo de tareas, que debería de ejecutar un Encargado de Recursos Humanos y capacitar a los Coordinadores que participan a la hora de emitir su criterio en los procesos de selección de personal, ya que dependerá al final en gran parte de la elección que hagan los coordinadores al seleccionar al candidato de nuevo ingreso a través de una terna.

En la siguiente tabla, se muestra que lugar de prioridad de mayor a menor importancia le dan los coordinadores a los diferentes procesos dentro de la entrevista que realiza al personal de nuevo ingreso, las respuestas se muestran a continuación:

TABLA No. 35

Aspectos a los que las Jefaturas encuestadas, les brindan mayor relevancia en los procesos de entrevista en los que participan (1 de mayor importancia, siendo 8 el de menor importancia)

OPCIONES	FRECUENCIA EN ORDEN DE PRIORIDAD							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Habilidades	2 pers		4 pers		3 pers	1 pers		
Conocimiento	1 pers	2 pers	2 pers	2 pers	1 pers	2 pers		
Actitud	2 pers	1 pers	1 pers	2 pers	2 pers	1 pers	1 pers	
Experiencia	3 pers	3 pers	1 pers	1 pers			2 pers	
Valores	2 pers	2 pers	2 pers	2 pers	1 pers	1 pers		
Estudios realizados		2 pers		1 pers	2 pers	3 pers	2 pers	
Competencias				2 pers	1 pers	2 pers	5 pers	
Otros(actitud y referencias de trabajos)								10 pers
CANTIDAD DE PERSONAS	10	10	10	10	10	10	10	10

Fuente: Aplicación de encuestas los coordinadores de área de Coopebanpo.2010

Considerando la tabla anterior, se pone en evidencia que entre las 10 jefaturas encuestadas, existen diferentes criterios sobre ciertos aspectos a la hora de realizar las respectivas entrevistas, situación que obedece a que no existe un marco de referencia o un enfoque debidamente establecido para darle énfasis a los factores que se requieren medir de acuerdo a los puestos a los cuales están concursando los diferentes candidatos.

En la siguiente tabla, se muestra que lugar de prioridad de mayor a menor importancia le dan los coordinadores a los diferentes aspectos que considera la Cooperativa le está dando más énfasis en los Procesos de Selección, las respuestas se muestran a continuación:

TABLA No. 36
Aspectos que actualmente le dan más énfasis en los procesos de Selección de Personal las jefaturas de la Cooperativa
(1 de mayor importancia, siendo 8 el de menor importancia)

OPCIONES	FRECUENCIA EN ORDEN DE PRIORIDAD							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Conocimiento	3 pers	3 pers	1 pers	2 pers	1 pers			
Actitud	1 pers	1 pers	2 pers	1 pers	1 pers	1 pers	2 pers	1 pers
Habilidades		1 pers	2 pers	1 pers	1 pers	2 pers	2 pers	1 pers
Destrezas			1 pers		1 pers	3 pers	3 pers	2 pers
Estudios realizados	5 pers	1 pers			2 pers	1 pers		1 pers
Valores		2 pers	1 pers	3 pers	2 pers	1 pers		
Competencias	1 pers	1 pers	1 pers	2 pers	1 pers	2 pers	1 pers	2 pers
Aptitudes		1 pers	2 pers	1 pers	1 pers		2 pers	3 pers
CANTIDAD DE PERSONAS	10	10	10	10	10	10	10	10

Fuente: Aplicación de encuestas los coordinadores de área de Coopebanpo.2010.

La tabla anterior pone en evidencia que entre las 10 jefaturas encuestadas, existen diferentes criterios sobre el nivel de importancia que le brindan a ciertos aspectos que consideran que actualmente la Cooperativa le está dando más énfasis en los Procesos de Selección, situación que obedece a que no existe un marco de referencia o un enfoque debidamente establecido para darle énfasis a los factores que se requieren medir de acuerdo a los puestos a los cuales están concursando los diferentes candidatos, además deja claro que cada uno tiene su criterio al respecto y no existe una unificación o claridad en los aspectos a considerar.

Para conocer si los las pruebas de selección que se aplican para elegir al candidato ideal, permiten identificar y seleccionar a las personas a apropiadas, se procedió a consultarle a los coordinadores sobre este tema en particular. En la siguiente tabla y gráfico se muestran las respuestas brindadas:

TABLA No. 37

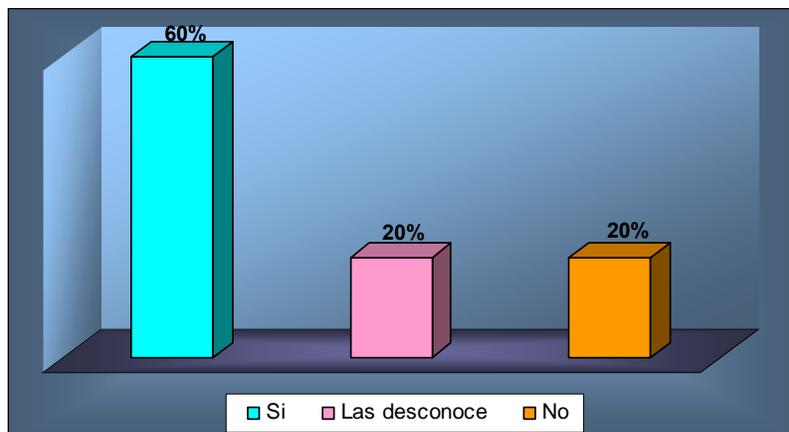
¿Considera que las pruebas que se aplican para elegir al candidato ideal, permiten identificar y seleccionar las personas apropiadas para los diferentes puestos?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	60%
Las desconoce	2	20%
No	2	20%
TOTALES	10	100%

Fuente: Aplicación de encuestas los coordinadores de área de Coopebanpo. 2010.

GRÁFICO No. 29

¿Considera que las pruebas que se aplican para elegir al candidato ideal, permiten identificar y seleccionar las personas apropiadas para los diferentes puestos?



Fuente: Tabla No.37

Partiendo de la información que muestra el gráfico anterior, se puede apreciar que un 60% de los coordinadores consideran que las pruebas de selección que se aplican para elegir al candidato ideal, permiten identificar y seleccionar a las personas apropiadas para los diferentes puestos, un 20% afirma que no las consideraban apropiadas, señalan que la razón es al no existir un Encargado de Recursos Humanos, muchas veces las pruebas no se están ajustando realmente a perfil del candidato que desea elegirse y las competencias que se espera tenga, además que el procedimiento existente debe de revisarse, un

igual porcentaje está reflejado en los funcionarios que indicaron desconocer si las pruebas de selección permitían identificar y seleccionar a las personas apropiadas.

Para conocer un poco más, de cómo consideran los coordinadores de área que un inapropiado proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, genera repercusiones o inconvenientes para su área de trabajo y para la Cooperativa, se planteo como pregunta abierta y las respuestas se presentan en la siguiente tabla:

TABLA No.38
¿Qué tipo de inconvenientes o repercusiones se genera para su área de trabajo y para la Cooperativa, cuando se hace un inapropiado proceso de Reclutamiento y Selección de Personal?

No.	INCONVENIENTES	No.	INCONVENIENTES
1	Incurrir en gastos extra	2	Desgaste por la inversión del tiempo
3	Problemas de clima laboral	4	Reproceso y mala elección del candidato
5	Baja productividad		

Fuente: Aplicación de encuestas los coordinadores de área de Coopebanpo.2010.

De acuerdo a la tabla anterior, los coordinadores de la Cooperativa, se centraron específicamente en señalar cinco factores elementales que consideran han sido inconvenientes o repercusiones para su área de trabajo y para la Cooperativa, cuando se hace un inapropiado proceso de Reclutamiento y Selección de personal, por lo tanto en la propuesta que brinda la investigación se tomará en cuenta este valioso insumo de información.

A continuación se muestra la tabla No. 39 y gráfico No.30, en la que se puede apreciar las respuestas que brindaron los colaboradores al consultarles sobre si consideraban que las contrataciones que se han estado realizando,

realmente han respondido a las expectativas y a las necesidades del área que tienen bajo su responsabilidad, a continuación se presentan:

TABLA No. 39

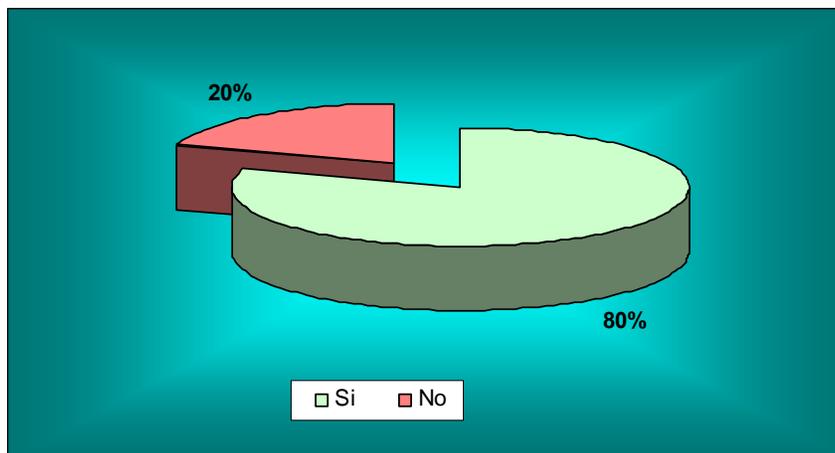
¿Considera usted que las contrataciones de personal, que se han realizado, han respondido a sus expectativas y a las necesidades del área bajo su responsabilidad?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	80%
No	2	20%
TOTALES	10	100%

Fuente: Aplicación de encuestas los coordinadores de área de Coopebanpo.2010.

GRÁFICO No. 30

¿Considera usted que las contrataciones de personal, que se han realizado, han respondido a sus expectativas y a las necesidades del área bajo su responsabilidad?



Fuente: Tabla No.39

Tal y como se puede apreciar en el gráfico anterior, un 80% de los coordinadores consideran que las contrataciones que se han estado realizando, han respondido a sus expectativas y a las necesidades del área bajo su

responsabilidad, por lo que los candidatos seleccionados se han ajustado más al perfil que se tiene de acuerdo al puesto que desea cubrirse, mientras que un 20% no lo considera así y comentaron que se debe de especificar más técnicamente el perfil del puesto en el manual y argumentaron también, que los candidatos elegidos no tienen todas las habilidades requeridas. También señalan, que por que muchas veces se haya elegido al candidato adecuado, no significa que todo el proceso de reclutamiento y selección de personal se esté ejecutando de una forma coordinada y efectiva.

A continuación se presenta la tabla No. 40 y gráfico No. 31, donde se muestra las respuestas que brindaron los colaboradores, al consultarles si consideraban que la forma en que están diseñados los puestos de trabajo de acuerdo al perfil del puesto, contribuyen al logro de los objetivos planteados en el Plan Estratégico de la Cooperativa:

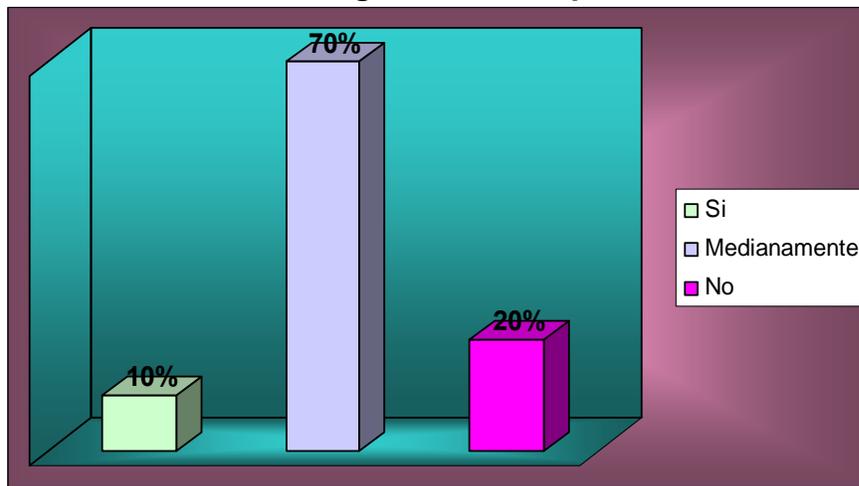
TABLA No. 40
¿Considera usted que la forma en que están diseñados los puestos de trabajo de acuerdo al perfil, contribuye al logro de los objetivos planteados en el Plan Estratégico de la Cooperativa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	10%
Medianamente	7	70%
No	2	20%
TOTALES	10	100%

Fuente: Aplicación de encuestas los coordinadores de área de Coopebanpo.2010.

GRÁFICO No. 31

¿Considera usted que la forma en que están diseñados los puestos de trabajo de acuerdo al perfil, contribuye al logro de los objetivos planteados en el Plan Estratégico de la Cooperativa?



Fuente: Tabla No.40

Tal y como se puede apreciar en el gráfico anterior, un 70% de los coordinadores encuestados señalaron que la forma en que están diseñados los puestos de trabajo de acuerdo al perfil contribuye medianamente al logro de los objetivos planteados en el Plan Estratégico de la Cooperativa, un 20% consideraron del todo que no y un 10% si considera que contribuyen, es de suma importancia que los puestos de trabajo estén diseñados de acuerdo al perfil, contribuyendo al logro de los objetivos establecidos, ya que la forma en que sus colaboradores adopten los objetivos planteados, marcará la diferencia del éxito de la institución. Además, en este caso deja en evidencia que se debe de revisar cuidadosamente el Manual Descriptivo de Puestos con el fin de actualizarlo de acuerdo a los requerimientos de la organización con la finalidad de que sirva como una herramienta de apoyo durante la ejecución del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en Coopebanpo. Ya que, a través de la descripción de puestos se conseguirá ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales, tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones y así contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales con éxito.

En la siguiente tabla y gráfico se muestran las respuestas brindadas por los coordinadores, al consultarles si han planteado en algún momento la necesidad de ajustar o rediseñar algún puesto de trabajo, a continuación se pueden apreciar los resultados:

TABLA No. 41

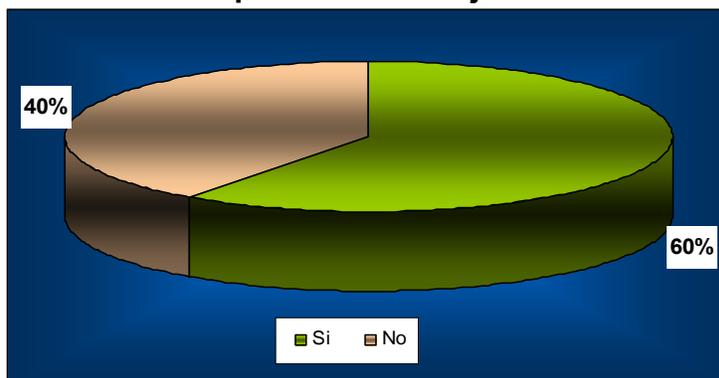
¿Ha planteado en algún momento la necesidad de ajustar o rediseñar algún puesto de trabajo?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	60%
No	4	40%
TOTALES	10	100%

Fuente: Aplicación de encuestas los coordinadores de área de Coopebanpo.2010.

GRÁFICO No. 32

¿Ha planteado en algún momento la necesidad de ajustar o rediseñar algún puesto de trabajo?



Fuente: Tabla No.41

De acuerdo al gráfico anterior, un 60% de los coordinadores encuestados indica que si han planteado en algún momento la necesidad de ajustar o rediseñar algún puesto de trabajo, adicionalmente los coordinadores que indicaron que si habían planteado en algún momento la necesidad de ajustar o rediseñar algún puesto, se les pidió que comentaran al respecto y lo que indican es que en su momento se revisaron ciertos perfiles, en algunos casos se ajustaron, pero en otros se planteó el cambio, pero no se hizo nada al respecto. Dentro de las consecuencias que puede traer para la organización, el no ajustar o rediseñar un

puesto de trabajo se encuentran: trabajadores que no saben cuáles son exactamente sus tareas y funciones, se seleccionan candidatos para cubrir un puesto y tal vez no es la persona idónea, si el candidato tiene valores que no son congruentes con la cultura de la organización, desconocimiento del nivel de responsabilidad que tiene una persona para tomar determinadas decisiones, entre otros elementos.

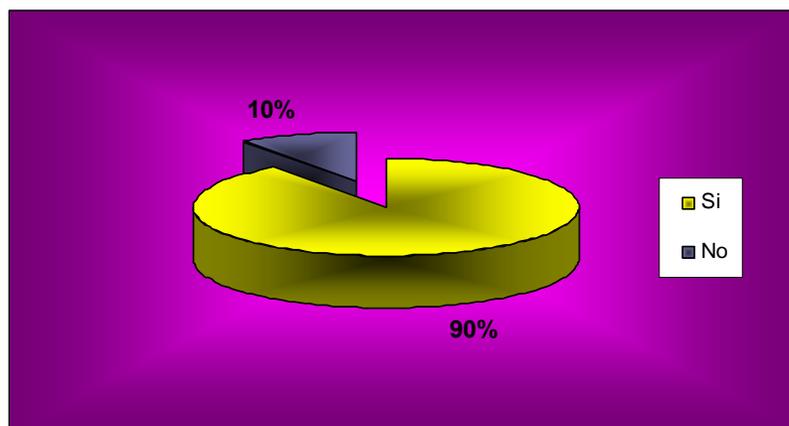
A continuación se presenta la tabla No. 42 y gráfico No. 33, donde se muestra las respuestas que brindaron los colaboradores, al consultarles si tenían pleno conocimiento de las competencias y capacidades que poseen sus colaboradores a lo que respondieron lo siguiente:

TABLA No. 42
¿Tiene usted pleno conocimiento de las competencias y capacidades que poseen sus colaboradores?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	90%
No	1	10%
TOTALES	10	100%

Fuente: Aplicación de encuestas los coordinadores de área de Coopebanpo.2010.

GRÁFICO No. 33
¿Tiene usted pleno conocimiento de las competencias y capacidades que poseen sus colaboradores?



Fuente: Tabla No.42

Considerando los valores que se muestra en el gráfico anterior, los coordinadores encuestados indicaron en un 90% que si conocían las competencias y capacidades que poseen sus colaboradores y un 10% indica que no las conocen, al poseer conocimiento les permite tener la habilidad para orientar a sus colaboradores hacia la calidad en el trabajo que realizan y mantener una mejora continúa.

En la siguiente tabla y gráfico se muestran las respuestas brindadas por los coordinadores, al consultarles si las competencias o conocimientos y habilidades de los puestos a su cargo, se revisan y modifican cada vez que sea necesario, a continuación se pueden apreciar los resultados:

TABLA No. 43

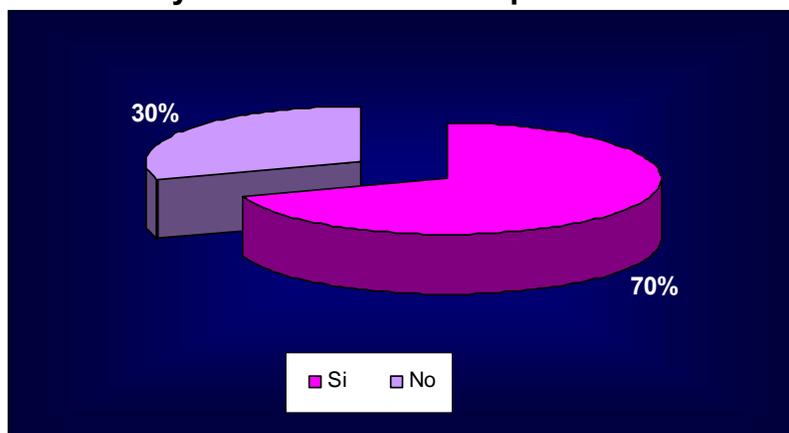
¿Las competencias o conocimientos y habilidades de los puestos a su cargo, se revisan y modifican cada vez que sea necesario?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	70%
No	3	30%
TOTALES	10	100%

Fuente: Aplicación de encuestas los coordinadores de área de Coopebanpo.2010.

GRÁFICO No. 34

¿Las competencias o conocimientos y habilidades de los puestos a su cargo, se revisan y modifican cada vez que sea necesario?



Fuente: Tabla No.43

Partiendo de la información que muestra el anterior gráfico, un 70% de los coordinadores encuestados respondió que en efecto las competencias o conocimientos y habilidades de los puestos a su cargo, se revisan y modifican cada vez que es necesario, sin embargo un 30% externó que no se revisan cuando es necesario, lo cual aunque es un porcentaje menor al 50%, es relevante y hace necesario entonces que en general la Cooperativa revise y modifique un puesto, siempre y cuando sea necesario y sea solicitado por un coordinador, ajustándolo a las necesidades que se requieran y por parte de los coordinadores que externen dicho cambio cuando requieran que es necesario, con el fin de definir una manera clara y sencilla de las tareas que tiene que realizar cada colaborador en un determinado puesto y los factores necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

A continuación se presenta la tabla No. 44 y gráfico No. 35, donde se muestra la información consultada a los coordinadores de áreas en Coopebanpo, acerca de si consideran que para Coopebanpo es parte trascendental el disponer de un Proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias, las respuestas obtenidas se presentan a continuación:

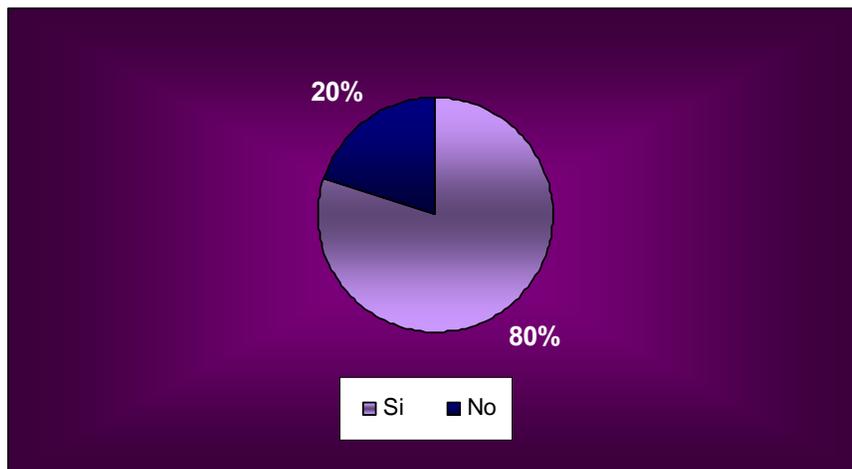
TABLA No. 44
¿Considera usted que para Coopebanpo es parte trascendental el disponer de un Proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	80%
No	2	20%
TOTALES	10	100%

Fuente: Aplicación de encuestas los coordinadores de área de Coopebanpo.2010.

GRÁFICO No. 35

¿Considera usted que para Coopebanpo es parte trascendental el disponer de un Proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias?



Fuente: Tabla No.44

Tal y como se puede apreciar en el gráfico anterior, al ser consultados los colaboradores, un 80% indicó que si considera para Coopebanpo parte trascendental el disponer de un proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias, mientras que un 20% no lo considero necesario, lo que refleja que la mayoría de los coordinadores están conscientes de la importancia que tendría para la Cooperativa tener un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias, que le permita contratar una persona adecuada para el puesto que posee una serie de conocimientos, habilidades y actitudes, para ser eficiente y ayudar a cumplir con los objetivos de la organización.

En la siguiente tabla y gráfico se muestran las respuestas brindadas por los coordinadores, al consultarles si consideran apropiado que a lo interno de la Cooperativa, se brinde una capacitación del enfoque por competencias para el desarrollo del personal de la Cooperativa, a continuación se pueden apreciar los resultados:

TABLA No. 45

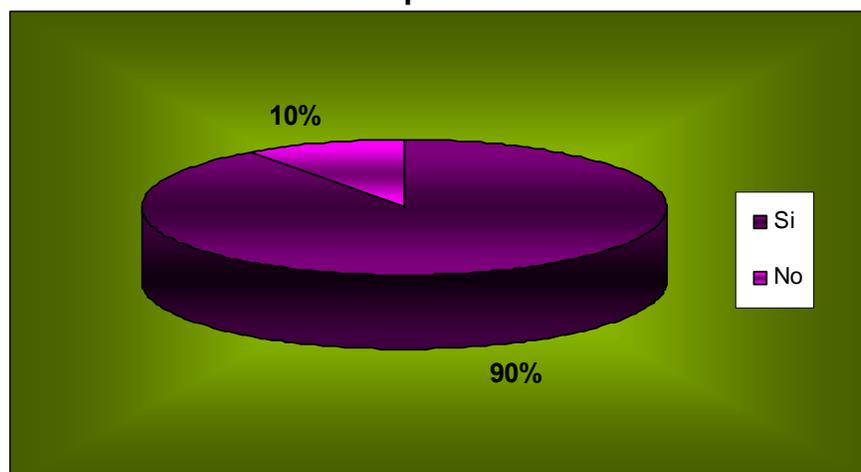
¿Considera usted apropiado que a lo interno de la Cooperativa, se brinde una capacitación del enfoque por competencias para el desarrollo del personal de la Cooperativa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	90%
No	1	10%
TOTALES	10	100%

Fuente: Aplicación de encuestas los coordinadores de área de Coopebanpo.2010.

GRÁFICO No. 36

¿Considera usted apropiado que a lo interno de la Cooperativa, se brinde una capacitación del enfoque por competencias para el desarrollo del personal de la Cooperativa?



Fuente: Tabla No.45

Tal y como se aprecia en el gráfico anterior, un 90% de los coordinadores encuestados indicaron que si consideran apropiado que se brinde una capacitación del enfoque por competencias para el desarrollo del personal de la cooperativa, lo cual permite aclarar el panorama a todo el personal que para efectos de esta investigación ha sido tomado en cuenta.

Se consideró apropiado consultarles a los coordinadores como pregunta abierta, de acuerdo a su experiencia y conocimiento en la cooperativa, qué debería modificarse en el actual Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, para

satisfacer de forma más efectiva, las necesidades de las áreas y de la cooperativa como un todo integral, los datos que se muestran en la siguiente tabla:

TABLA No. 46
¿Qué debería modificarse en el actual Proceso de Reclutamiento y Selección, para satisfacer en forma más efectiva, las necesidades de las áreas y de la cooperativa como un todo integral?

No.	SUGERENCIA	No.	SUGERENCIA
1	Que el proceso existente se modifique y sea ejecutado por un área de recursos humanos	2	Contar con presupuesto para invertir en un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal
3	Que el proceso se haga de acatamiento obligatorio y lo hagan profesionales en el campo y todo personal de nuevo ingreso pase por ello	4	Que se elimine totalmente el outsourcing y se establezca una Unidad de Recursos Humanos, aunque sea medio tiempo o subcontratar el proceso completo
5	Profesionalizar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y se complete el proceso por competencias y habilidades	6	Realizar una entrevista más efectiva, además de solicitar recomendaciones de trabajos anteriores y realizar la verificación

Fuente: Aplicación de encuestas los coordinadores de área de Coopebanpo.2010.

De acuerdo a la tabla anterior, los coordinadores de la cooperativa, se centraron específicamente en señalar seis factores elementales que consideran de acuerdo a su experiencia, debería modificarse en el actual Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, para satisfacer en forma más efectiva las necesidades de las áreas y de la Cooperativa como un todo integral, por lo tanto en la propuesta que brinda la investigación se tomará en cuenta este valioso insumo de información.

A continuación se presenta la tabla No. 47 y gráfico No. 37, donde se muestra las respuestas que brindaron los colaboradores, al consultarles tenían alguna sugerencia adicional que permitiera mejorar el actual proceso de Reclutamiento y Selección que lleva a cabo la Cooperativa:

TABLA No. 47

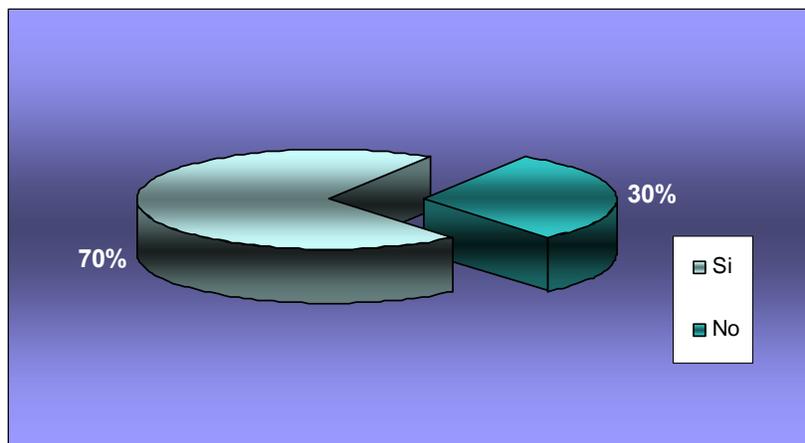
¿Tiene sugerencias que permitan mejorar el actual proceso de Reclutamiento y Selección que lleva a cabo la Cooperativa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	70%
No	3	30%
TOTALES	10	100%

Fuente: Aplicación de encuestas los coordinadores de área de Coopebanpo.2010.

GRÁFICO No. 37

¿Tiene sugerencias que permitan mejorar el actual proceso de Reclutamiento y Selección que lleva a cabo la Cooperativa?



Fuente: Tabla No.47

Del gráfico anterior, podemos apreciar que un 70% de los funcionarios indicó que si tenían sugerencias que consideran ayudarían a mejorar el actual proceso de Reclutamiento y Selección que lleva a cabo la Cooperativa. Al igual que se pudo apreciar en los criterios que emitieron los funcionarios encuestados sobre algunas sugerencias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección, en el caso de las jefaturas se obtuvo algunas sugerencias tendientes a disponer de un proceso más efectivo, para lo cual en la siguiente tabla se muestran las sugerencias emitidas por las jefaturas encuestadas:

TABLA No. 47.1
Sugerencias que permitan mejorar el actual proceso de Reclutamiento y Selección que lleva a cabo la Cooperativa

No.	SUGERENCIA	No.	SUGERENCIA
1	Estandarizar el proceso a nivel institucional y la respectiva asignación de presupuesto	2	Analizar la viabilidad económica y física de contar con un encargado de Recursos Humanos aunque se contrate por servicios profesionales
3	Que el proceso de reclutamiento y selección sea aplicado de manera obligatoria en todas las áreas	4	Que todo el personal de nuevo ingreso realice las respectivas pruebas para escoger el candidato idóneo

Fuente: Aplicación de encuestas los coordinadores de área de Coopebanpo.2010.

A continuación se transcribe las respuestas emitidas por la Gerencia de Coopebanpo ante las preguntas planteadas en el cuestionario aplicado:

Actualmente la Gerencia de la Cooperativa en estudio, está representada por un funcionario cuyo nivel académico es de Postgrado y tiene más de 10 años de representar dicho cargo.

Con el fin de conocer su opinión y el criterio que tiene al respecto sobre el Proceso actual de Reclutamiento y Selección de Personal, se le consultó si lo consideraba adecuado para la escogencia de los candidatos según las necesidades de la Cooperativa a lo que respondió afirmativamente. Además indica que las pruebas de selección son aplicadas conforme a las necesidades de los puestos de trabajo en la Cooperativa.

Con el fin de valorar los elementos que la Gerencia considera son los de mayor importancia para elegir a los candidatos que concursan para un puesto en la Cooperativa, se procedió darle un peso: siendo el número 1 el de mayor importancia y el 8 el de menor importancia y los elementos se presentan a continuación:

- (1) Estudios
- (2) Competencias
- (3) Experiencia
- (4) Valores
- (5) Actitud
- (6) Habilidades
- (7) Destrezas
- (8) Aptitudes

De acuerdo a lo anterior, se puede apreciar que considera los estudios, competencias y experiencia como los tres elementos más importantes al momento de elegir candidatos que concursan para un puesto en la Cooperativa y si comparamos con las preguntas 9 y 10 de los cuestionarios aplicados a los Coordinadores de área, veremos que no existe uniformidad en dichos elementos entre la Gerencia y los Coordinadores, esto debido a que no existe un marco de referencia o un enfoque debidamente establecido para darle énfasis a los factores que se requieren medir de acuerdo a los puestos a los cuales están concursando los diferentes candidatos, además deja claro que cada uno tiene su criterio al respecto y no existe una unificación o claridad en los aspectos a considerar. Si para Coopebanpo, es importante contar con un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias, le servirá como marco de referencia los aspectos a considerar a la hora de contratar un candidato, además de estandarizar los elementos anteriores según el grado de importancia en la gestión por competencias, pero además unificar criterios tanto en la gerencia como a nivel de coordinadores y/o directores involucrados en este proceso.

Asimismo, la gerencia considera que los puestos están diseñados de acuerdo al perfil y que contribuyen con los objetivos de las áreas y lo que está plasmado en el Plan Estratégico de la Cooperativa, por lo que, cuando en algún momento las mismas jefaturas le han solicitado a la gerencia ajustar un rediseño de puestos de

acuerdo al perfil, se ha hecho pensando en las necesidades que tenga la Cooperativa.

En lo que respecta a la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, la gerencia considera que es trascendental para promover mayor competitividad y efectividad en la organización, esencialmente lo traduce en que “a mayor producción mayor salario“, adicionalmente cree que su Equipo Gerencial estará en la mayor disposición de comprometerse con un Proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias para la Cooperativa y que no causará alguna manifestación de resistencia de parte de las jefaturas o coordinadores hacia una implementación de este proceso.

Se consideró importante conocer, si ha tenido conocimiento de quejas planteadas por las jefaturas, debido que sienten que las personas que han sido contratadas no eran las más adecuadas, a lo que indicó que no han sido presentadas, pero que de acuerdo a su conocimiento si considera que es necesario que la Cooperativa migre a un modelo de Reclutamiento y Selección por Competencias y que en el proceso de implementación deben de participar en orden de importancia de primero los coordinadores, en segundo lugar las jefaturas, en tercer lugar el personal operativo y por último todos los empleados posibles.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En este apartado se presentan las conclusiones que se obtuvieron a través del análisis presentado en el capítulo anterior y las entrevistas realizadas a los sujetos de información de Coopebanpo, las mismas se detallan a continuación:

1. Para la mayoría del personal encuestado el sistema de reclutamiento y selección que emplea la cooperativa es bueno, sin embargo, estas personas en el proceso de aplicación de las encuestas, reflejan en sus respuestas que este pensamiento se debe al apego que tienen a los procesos que ya le son conocidos desde que ingresaron a la cooperativa y no realmente a que se disponga de un criterio bien sustentado sobre las ventajas y desventajas del proceso concerniente a la gestión de reclutamiento y selección de personal por competencias o convencional, lo que demuestra un vacío en cuanto a la información que tienen los colaboradores sobre este tema.

2. Coopebanpo cuenta con un Procedimiento de Contratación de Personal que se encuentra desactualizado y es desconocido por la mayoría de los funcionarios, de ahí que algunos funcionarios cumplieron unos requisitos más que otros, durante el proceso de reclutamiento y selección por el que pasaron cuando ingresaron a laborar en la institución.

3. El proceso de reclutamiento y selección de personal actual no es congruente con el proceso de evaluación del desempeño que está implementando Coopebanpo, ya que la evaluación del desempeño se basa en competencias, mientras que el proceso de reclutamiento y selección se sustenta en un proceso convencional, por lo tanto el proceso de evaluación pierde objetividad ya que se evalúan

competencias y se recluta bajo un enfoque que le brinda énfasis a las características de los puestos que disponen de una plaza vacante.

4. Se determinó que para la mayoría de las jefaturas existen diferentes criterios sobre los aspectos que le deberían dar énfasis en los procesos de reclutamiento y selección de personal, específicamente durante los procesos de las entrevistas, donde sería importante contar con una guía actualizada, estructurada y normalizada para efectos de seleccionar personal, para ello se hace necesario definir los aspectos a valorar y comunicarlo a los involucrados en las diferentes etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal.

5. Coopebanpo cuenta con un Diccionario de Competencias donde se incluyen las competencias para un puesto dentro de cada grupo ocupacional, las mismas están incluidas en el Manual Descriptivo de Puestos, junto al perfil del puesto, pero según externaban algunos funcionarios es importante explicar en profundidad la diferencia entre perfil del puesto y competencias requeridas para el puesto, ya que tienden a confundir dichos conceptos.

6. Un alto porcentaje de colaboradores encuestados, desconocen lo que es un modelo de reclutamiento y selección por competencias, ya que a la fecha no se ha brindado capacitación sobre ese tema, a pesar que se han realizado evaluaciones del desempeño bajo este enfoque, según argumentan este último, cuando se realizó fue un proceso muy básico y quedaron muchos vacíos al respecto.

7. Se determinó la necesidad de que exista en Coopebanpo un encargado en materia de Recursos Humanos, el cual debe de acercarse a las respectivas jefaturas para trabajar en enlace a la Gerencia y trabajar como un “Socio Estratégico” de la organización, lo cual ayudaría a permitir la implementación de un modelo de reclutamiento y selección por competencias, al disponer de un mayor respaldo gerencial, aunque también será importante que esta persona se actualice

sobre dicho tema, con el fin de brindar a la gerencia y jefaturas una asesoría más íntegra y retroalimentación en el desarrollo del proceso.

8. La mayoría del personal operativo y administrativo conoce cuál ha sido la calificación obtenida en la evaluación del desempeño en el último período, pero indican que cuando se le hace entrega de los resultados obtenidos, no se le ha brindado un plan de acciones de mejora de competencias, conocimientos o habilidades. Esta situación permite evidenciar una carencia importante, ya que no basta con conocer los resultados de una evaluación, sino que más importante aún, es el plan de acciones que permitan mejorar las competencias deseadas, pues las jefaturas no poseen el conocimiento suficiente sobre la gestión por competencias, de lo contrario esta herramienta no será efectiva sin una debida retroalimentación de forma continua.

9. Tanto la Gerencia como las Jefaturas están convencidas que para Coopebanpo es un factor trascendental el disponer de un proceso de Reclutamiento y Selección por competencias, introduciendo un nuevo concepto basado en la idea de remunerar a los trabajadores en función de las competencias y habilidades que tengan y a la vez contribuya a la consecución de los objetivos organizacionales, pero para cumplir dichos objetivos se requiere que los funcionarios conozcan los elementos que conlleva un proceso de esta naturaleza.

10. Como resultado de la revisión de los índices de rotación de personal en Coopebanpo, se concluye que en general son bajos estos índices, aunque en el año si existen en promedio 2 movimientos sea por renuncia, traslado a otra área o en su defecto despido.

11. La Gerencia General considera trascendental para la Cooperativa, disponer de una Gestión de Recursos Humanos por Competencias, con el fin de promover más competitividad y efectividad en la organización. Asimismo, considera que su equipo

gerencial está en la mayor disposición de comprometerse con un proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias.

12. La mayoría de funcionarios indican que las funciones que realizan son las mismas que fueron indicadas cuando fueron contratados, aunque algunos funcionarios indicaban que otras fueron adquiriéndose luego con el tiempo.

13. Se consultó al funcionario Encargado de Contraloría de Servicios sobre la eficiencia del servicio y se concluye según estudios realizados que las disconformidades presentadas por clientes internos y externos no es tanto por no ajustarse al perfil del puesto, sino que cuestión actitudinal hacia la cultura de satisfacción del cliente que no siempre es tan inmediata, por lo que Coopebanpo debe invertir en estudios de cultura organizacional.

5.2 RECOMENDACIONES

Una vez planteadas las conclusiones, se procede a brindar las recomendaciones en relación a los objetivos propuestos.

1. Revisar el actual procedimiento de Contratación de Personal y actualizarlo de acuerdo a las necesidades que tiene la Cooperativa, propiamente en lo que respecta a reclutar y seleccionar personal bajo un enfoque por competencias que desea implementar Coopebanpo.

2. Brindar capacitación al personal en lo que respecta a Reclutamiento y Selección por competencias y así sensibilizarlo sobre las ventajas que ofrece un modelo de esta naturaleza, de forma que los colaboradores conozcan los beneficios que obtienen ellos y la organización en general, además de dar a conocer las competencias requeridas para el puesto.

3. Brindar retroalimentación constante a las jefaturas en cuanto a las competencias que son requeridas en los puestos que tienen a cargo, con el fin que ellos las conozcan a cabalidad, estén estandarizadas y actualizadas, para disponer de información cuando se hace necesario contratar personal para un puesto de su área. Además es importante la presencia del encargado de recursos humanos como área responsable en la gestión de la herramienta y darle continuidad a la misma.

4. Promover entrevistas de evaluación del desempeño donde la jefatura participe, ya que Coopebanpo está en proceso de implementar la Evaluación del Desempeño por Competencias, donde cuenta con información de las competencias de las personas, pero no brinda las pautas para el mejoramiento del desempeño y para trazar planes de acción que permitan mejorar el grado de desarrollo de esas competencias.

5. Revisar al menos dos veces al año el Manual Descriptivo de Puestos y actualizarlo de acuerdo a las necesidades de la cooperativa de manera que se encuentre actualizado y que sirva de apoyo en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

6. Institucionalizar un procedimiento de inducción tanto para el personal de nuevo ingreso como personal interno en caso de ser un puesto en ascenso o puesto vacante, de manera que sea parte integral de todo el proceso y se aplique a todo el personal y recaiga sobre un responsable.

7. Tomar como referencia las observaciones señaladas en este estudio, con el fin de iniciar un proceso hacia la consolidación de un Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencias, ya que como se determinó en el estudio el índice de rotación es bajo, pero Coopebanpo tiene proyectos de expansión por lo que le será de gran utilidad apoyarse en un proceso que le permita contratar a los candidatos más idóneos.

8. La Gerencia en coordinación con los jefes de área, debe de girar instrucciones para que se de un levantamiento de información, el cual permita evidenciar como se encuentran los puestos actuales y las respectivas funciones, con el fin de determinar si requieren ajustes y realizar las actualizaciones requeridas.

9. Ejecutar pruebas piloto en lo que respecta al la implantación de un Proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias, para determinar las consecuencias y satisfacción laboral que tienen los funcionarios ante dicho cambio, así como evidenciar la opinión por parte de las jefaturas y evaluar los cambios que se dan con este nuevo enfoque. Esta prueba piloto debe de contener todas las etapas requeridas como: sensibilización, capacitación, retroalimentación y planes de acción continuos para que realmente traiga efectos satisfactorios para el personal y ayude a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

10. Finalmente, dentro de las recomendaciones se le propone a Coopebanpo, considerar la propuesta que se presenta en el siguiente capítulo y las recomendaciones presentadas, como las pautas necesarias para disponer de una Sistemática de Reclutamiento y Selección por Competencias, en apoyo a trabajos que en este momento se realizan como el estudio de cargas de trabajo y estudio de cultural organizacional.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 Introducción

Muchas empresas actualmente han incorporado la Gestión de Recursos Humanos basados en Competencias, como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y la capacidad por aprender de la organización. Esta aplicación del enfoque por competencias abarca las áreas tradicionales de la gestión de recursos humanos: reclutamiento y selección, remuneración, capacitación, evaluación entre otras.

Los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos basados en Competencias facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas el reclutamiento y selección. El proceso en general, se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación que aspira.

El Reclutamiento y Selección de Personal es una función del área de recursos humanos, que tiene como fin elegir al candidato más idóneo para el cargo. Para ello las empresas tienen procedimientos que incluyen una serie de pasos como: entrevistas, aplicación de pruebas técnicas y psicológicas, pruebas de simulación, entre otras.

La Selección de Personal por Competencias se diferencia de un proceso convencional en los métodos que emplea y no en los pasos que sigue.

El Reclutamiento de Personal por Competencias es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo; se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. Para ocupar la vacante los mismos deben tener una serie de características personales ligadas al puesto, requisitos y competencias.

La Selección de Personal por Competencias es una técnica, que los expertos en Recursos Humanos utilizan para seleccionar personal cuando su objetivo es encontrar profesionales que además de una formación y experiencia adecuada posean unas competencias concretas predeterminadas por la empresa que ofrece el empleo. En este proceso la entrevista por competencias tiene su peso de importancia, ya que se utiliza como principal herramienta, la entrevista en profundidad, al hacer preguntas basadas en situaciones reales, con el objetivo de saber cómo actuó el candidato en el pasado o como lo haría en el futuro. La finalidad de estas preguntas es detectar las competencias que posee el candidato.

Partiendo de este contexto, a continuación se define un objetivo general de la presente propuesta.

6.2 Objetivo de la propuesta

Proponer una serie de actividades contempladas dentro de un plan de acción, que permita a Coopebanpo poseer un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias.

Para alcanzar efectivamente este objetivo, se proponen los siguientes objetivos específicos:

6.3 Objetivos Específicos a alcanzar con la propuesta

1. Definir las competencias que se evaluarán en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

2. Diseñar una guía de preguntas para la entrevista en el proceso de Selección por Competencias.

3. Establecer la metodología de aplicación de la guía de preguntas para la Selección de Personal.

4. Brindar a Coopebanpo R.L, una herramienta de útil aplicación durante el proceso de entrevista a los candidatos aspirantes a puestos.

Que se desea alcanzar con la propuesta

Mejorar el Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal y facilitar una guía de referencia al momento de implementar un Proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias.

6.4 Alcances

La presente propuesta tiene implicaciones para toda la organización, principalmente a las jefaturas que participan en los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal y cuando exista el Área de Recursos Humanos, por tanto se constituye en un recurso valioso para mejorar el proceso que se tiene y así contratar candidatos idóneos para los puestos de acuerdo a las competencias requeridas.

6.5 Limitaciones

Una limitación en torno a esta propuesta es el hecho que no se cuenta actualmente con un área de recursos humanos, por lo que en un inicio de su implementación, el avance será lento, hasta llegar a asimilar el enfoque y así se vayan obteniendo resultados, sin embargo este estudio va a abrir las puertas para que la organización, sienta la necesidad de contar al menos con un Encargado de Recursos Humanos.

6.6 Propósitos

Nos proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto. Esto nos da las ventajas de:

- * Definir perfiles más completos y objetivos, proporcionando bases para la Selección de personal, además de la posibilidad de reclutar personal previamente certificado.
- * Facilitar la detección de necesidades de capacitación, así como su secuenciación y atención por prioridades.
- * Identificación de causas del mal desempeño, ya que es frecuente que éste se deba a una falta de dominio de una habilidad o capacidad requerida para realizar el trabajo.
- * Proporcionar la base para la Evaluación de Desempeño, sobre criterios relevantes, al comparar el avance de un periodo a otro.
- * Permite cubrir un puesto vacante de la organización con el candidato más idóneo.

De esta forma, la gestión de los Recursos Humanos se vuelve más clara y efectiva, además de permitir realizarla de manera estratégica, en apoyo de las metas y objetivos de la organización.

A continuación se presentan una serie de pasos y recomendaciones que deben seguirse por parte de la organización para implementar el Sistema de Gestión por Competencias, el mismo fue tomado del libro *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias* de la autora Martha Alles.

6.7 Pasos necesarios para la implementación

- * Definir la misión y visión de la organización. Si ya estuviesen definidas, validar su vigencia.
- * Definir las competencias por la Gerencia de Coopebanpo validadas por funcionarios que participen en el proceso de Reclutamiento y Selección.
- * Probar las competencias en un grupo de funcionarios de la organización, de acuerdo a cada grupo ocupacional.
- * Validar las competencias.
- * Diseñar los procesos de recursos humanos por competencias.

Es imprescindible que el mayor jerarca en el caso de Coopebanpo fuera el Gerente, participe antes y durante la instrumentalización del Sistema de Gestión por Competencias.

6.8 Cómo definir criterios efectivos de competencias

Los pasos necesarios son:

- * Definir criterios del desempeño.
- * Identificar una muestra.

* Recoger información.

* Identificar las tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.

* Validar el modelo de competencias.

* Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, planes de sucesión y esquema de remuneraciones.

6.9 La aplicación de un esquema de competencias por niveles

Cada competencia tiene sus grados y perfiles, A es el más alto y D insatisfactorio.

A: Alto o desempeño Superior: es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño.

B: Bueno: por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto dentro del perfil requerido: el grado C en esta calificación se relaciona con un desempeño eficaz, esto significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo. Es el punto que debe de alcanzar un empleado; de lo contrario, no se le considerará competente para el puesto.

D: Insatisfactorio: Este nivel no aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar el nivel.

Las competencias están agrupadas en competencias cardinales o generales las cuales son comunes a todos los puestos y competencias específicas con distintas aperturas: para niveles ejecutivos, niveles gerenciales e intermedios, niveles iniciales y por último a secciones destinadas a públicos específicos.

6.10 Políticas

6.10.1 Reclutamiento de Personal

1. El reclutamiento de personal cuando se requiere ocupar plazas vacantes dentro de Coopebanpo es responsabilidad del cliente interno que solicita el recurso y cuando exista un área de recursos humanos será el responsable junto al cliente interno.
2. Coopebanpo dará igual oportunidad a ocupar posiciones vacantes tanto a candidatos internos como externos, siempre y cuando los candidatos cumplan con los requisitos del perfil del puesto.
3. Las jefaturas cuando requieran personal deberán externarlo directamente a la gerencia para iniciar el proceso y cuando exista el área de recursos humanos directamente a ésta.
4. Si se recurre al outsourcing, los jefes de unidades que requieren personal deben de indicarlo a la gerencia o en su defecto al área de recursos humanos cuando la misma exista.
5. El proceso de reclutamiento de personal, inicia cuando se recibe el requerimiento por parte del encargado de área debidamente autorizado, si fuera un puesto nuevo con la descripción del puesto para la respectiva evaluación y con el tipo de plaza (plaza permanente, nueva, reemplazo, temporal o prórroga).
6. Es responsabilidad del área solicitante coordinar con la gerencia o bien cuando exista el área de recursos humanos, la manera de publicar la plaza interna o externamente.
7. Cuando la posición por ocupar lo permita y el personal cumpla el perfil requerido, se procura que la plaza vacante sea cubierta con personal interno.

8. El anuncio deberá incluir información sobre la plaza vacante, las competencias cardinales y específicas para el puesto, el contacto y la fecha límite en que se reciben solicitudes.

9. La jefatura conserva los currículos recibidos y cuando exista el área de recursos humanos será la que se encargue de mantener un banco de datos, donde conserve los currículos recibidos archivados por no más de un año, para ser actualizados frecuentemente.

10. Cuando no existan candidatos idóneos en el banco de datos, se debe de recurrir a otra fuente de reclutamiento como puede ser:

- Colocar la información del puesto en universidades.
- Periódicos
- Internet
- Recomendaciones de empleados

6.10.2 Selección de Personal

1. Cuando exista el área de recursos humanos serán los que recomienden al Gerente, Coordinadores y Directores sobre la elección del candidato que ocupará la plaza vacante.

2. Recursos Humanos es el área responsable de realizar las pruebas adecuadas de acuerdo a cada puesto o bien en su defecto mediante el outsourcing.

3. Con los resultados de las pruebas, se determinará el perfil psicológico, las destrezas, habilidades y aptitudes del candidato en función de las competencias que requiere el puesto vacante.

4. Todos los candidatos tanto externos como internos deberán de someterse a todo el proceso de selección definido cuando apliquen para ocupar una plaza vacante, con el fin de identificar las competencias del candidato.

5. La elaboración de pruebas técnicas para evaluar las competencias que garanticen que el candidato es apto para ejecutar el puesto, debe ser responsabilidad conjunta del área que solicita el candidato con el Área de Recursos Humanos.

6.11 Guía para reclutamiento y selección de personal

Los pasos que se deben de seguir son los siguientes:

1. Anuncios

Con el fin de atraer el candidato adecuado, se ofrece información precisa del puesto y las competencias que se requieren.

2. Información biográfica

Se estudia el currículum vitae, de contextos anteriores en las que se desarrollaron determinadas competencias.

3. Entrevista focalizada

Es una entrevista estructurada, que valora si los candidatos poseen las competencias que son requeridas para el puesto por el cual postula.

4. Test Psicométrico

Es un instrumento experimental que tiene por objeto medir o evaluar una característica psicológica específica, o los rasgos generales de personalidad de un individuo.

5. Verificación de referencias

Es confirmar criterios que no se evalúan en la entrevista normal y funciona como filtro en procesos de selección.

6.12 Diccionario de Competencias para Coopebanpo

Como parte de las recomendaciones y hallazgos por parte de la investigadora y en apoyo con la psicóloga organizacional a través de los servicios de outsourcing y la gerencia, se propone el siguiente diccionario de competencias identificadas y que han de ser estandarizadas por Coopebanpo.

Las competencias que se definen para Coopebanpo son:

No.	COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN
1	Orientación al cliente	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente y de todos aquellos que participen en la relación empresa-cliente. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de considerar las necesidades del cliente e incorporarlas en la forma específica de planificar la actividad.
2	Adaptabilidad al cambio	Capacidad para adaptarse a los cambios y de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adecuarse a los distintos contextos, situaciones, medios y personas, rápida y correctamente. Implica conducir a su grupo en función de la acertada comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.
3	Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con el logro de los objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con los compromisos, tanto personales como profesionales.
4	Productividad	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal y alcanzarlos. No esperar que los superiores le fijen una meta; cuando el momento llega, tenerla establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

No.	COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN
5	Liderazgo	Habilidad necesaria para orientar la acción de grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar <i>feedback</i> , integrando las opiniones de otros. Establecer claramente directivas; fijar objetivos y prioridades y comunicarlos. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Planear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.
6	Pensamiento Estratégico	Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuando hay que dejar un negocio o reemplazarlo por otro.
7	Desarrollo del Equipo	Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, es decir, los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad de comprender la repercusión de las acciones personales en el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.
8	Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica y de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
9	Iniciativa	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; así evita el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de mejorar aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.
10	Capacidad de planificación y organización	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

No.	COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN
11	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Centrarse en el problema y no en la persona.
12	Pensamiento Analítico	Capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.
13	Innovación	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.
14	Orientación al cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con una calidad esforzándose para una mejora continua.
15	Habilidad Analítica	Análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común. Capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. Es la capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos. Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognositivamente el trabajo.
16	Trabajo en equipo	Intención de colaborar y cooperar con terceros, formar parte de un grupo y trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

No.	COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN
17	Flexibilidad	Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad de comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognoscitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la calidad. También está vinculada estrechamente con la capacidad para la revisión crítica.
18	Autocontrol	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.
19	Orientación a resultados	Capacidad para actuar con velocidad y en caso de urgencia cuando se debe de tomar decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
20	Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento de los temas del área de la cual es responsable, comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados; poseer buena capacidad de discernimiento(juicio); compartir el conocimiento profesional y la <i>expertise</i> ; apoyarse en los hechos y en la razón(equilibrio); demostrar constantemente interés en aprender
21	Dinamismo	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
22	Responsabilidad	Compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses; la tarea asignada está primero.
23	Tolerancia a la presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
24	Capacidad para aprender	Asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognoscitivos y nuevas formas de interpretar la realidad, al repertorio de conductas habituales

6.12.1 Niveles de Competencia

La competencia es la cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto específico y se relaciona directamente con:

- Conocimiento técnico
- Actitud
- Competencias o habilidades

Dentro del desarrollo de la investigación en cooperación de la psicóloga organizacional que brinda los servicios de outsourcing más la participación de la gerencia general, se llegaron a definir las competencias específicas, además se proponen las competencias cardinales y las mismas se definen a continuación:

Cardinales o Generales

Son competencias comunes a todos los funcionarios de la organización y se encuentran presentes en todos los puestos, desde la Gerencia hasta la persona que realiza funciones de limpieza. Son fundamentales para ayudar a alcanzar la estrategia de la empresa y para Coopebanpo se proponen las siguientes:

- Orientación al cliente
- Adaptabilidad al cambio
- Compromiso
- Productividad

Específicas:

Son competencias para los distintos puestos en cada una de las áreas de la organización. Se han definido competencias para cada grupo ocupacional, de

acuerdo al puesto que cada colaborador ocupa y según los intereses de la organización y estas competencias son:

Niveles Gerenciales y Directivos

- Liderazgo
- Pensamiento estratégico
- Desarrollo de equipo
- Comunicación
- Iniciativa
- Capacidad de planificación y organización
- Negociación
- Pensamiento analítico
- Innovación

Niveles de Coordinación

- Liderazgo
- Orientación al cliente interno y externo
- Iniciativa
- Comunicación
- Habilidad analítica
- Capacidad de planificación y organización
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad

Niveles Administrativos

- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente interno y externo
- Pensamiento analítico
- Comunicación

- Capacidad de organización
- Autocontrol
- Orientación a resultados
- Calidad del trabajo
- Flexibilidad

Niveles de Soporte

- Dinamismo
- Iniciativa
- Orientación al cliente interno y externo
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Tolerancia a la presión
- Autocontrol
- Capacidad para aprender

Esquema de Nivel de Competencias

Con el fin de evaluar las competencias durante el proceso de entrevista, se ha considerado oportuno realizar una clasificación de cuatro niveles, mismos que van de la “A” a la “D”, donde se puede apreciar que cada nivel de desarrollo corresponde a un porcentaje, con un peso entre cada nivel de 25%, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

NIVEL	PESO	NIVEL DE DESARROLLO
A	100%	Competencia muy desarrollada
B	75%	Competencia bastante desarrollada
C	50%	Competencia desarrollo de tipo medio
D	25%	Competencia de bajo desarrollo

De acuerdo a los requerimientos para cada puesto que fundamentan la estrategia, objetivos y visión de la organización, se presenta un Diccionario de

Competencias incluido el grupo ocupacional, las competencias requeridas y el nivel de desarrollo. Esto permitirá dejar claro cuáles son las competencias que habrá que evaluar en el momento de realizar el proceso de reclutamiento y selección en cada uno de los puestos que tiene Coopebanpo y así con la ayuda del mismo, el evaluador sabe cuáles son las competencias que debe analizar de acuerdo al puesto, para así realizar la entrevista por competencias y una vez que ingresen a la organización, se valorarán mediante las evaluaciones del desempeño y se considerarán en los programas de capacitación.

Además se presenta un cuadro donde se establecen de acuerdo al nivel de desarrollo de la competencia, rangos dentro de los cuales el entrevistador utilizará para poder decidir si el candidato entrevistado cumple o no de acuerdo al perfil requerido por Coopebanpo y de acuerdo a la importancia que tiene la competencia de acuerdo a dicho perfil. A continuación se presenta el puesto de acuerdo al grupo ocupacional al que pertenece y además cada una de las competencias con el nivel de desarrollo ideal para cada competencia:

NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS

Clasificación	Competencias	Nivel de Desarrollo
Niveles gerenciales y directivos	Liderazgo	A
	Pensamiento estratégico	B
	Desarrollo del equipo	B
	Orientación al cliente	A
	Adaptabilidad al cambio	A
	Compromiso	A
	Productividad	A
	Comunicación	B
	Iniciativa	B
	Capacidad de planificación y organización	B
	Negociación	B
	Pensamiento analítico	A
	Innovación	B

Fuente: Elaborado por la investigadora 2010.

NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS

Clasificación	Competencias	Nivel de Desarrollo
Niveles de Coordinación	Orientación al cliente	A
	Adaptabilidad al cambio	A
	Compromiso	A
	Productividad	A
	Liderazgo	B
	Orientación al cliente interno y externo	B
	Iniciativa	B
	Comunicación	B
	Habilidad Analítica	A
	Capacidad de planificación y organización	A
	Trabajo en equipo	A
	Flexibilidad	B

Fuente: Elaborado por la investigadora 2010.

NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS

Clasificación	Competencias	Nivel de Desarrollo
Niveles Administrativos	Trabajo en equipo	A
	Orientación al cliente interno y externo	B
	Pensamiento analítico	B
	Comunicación	B
	Capacidad de planificación y organización	B
	Autocontrol	A
	Orientación al cliente	A
	Adaptabilidad al cambio	A
	Compromiso	A
	Productividad	A
	Orientación a resultados	B
	Calidad del trabajo	A
	Flexibilidad	B

Fuente: Elaborado por la investigadora 2010.

NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS

Clasificación	Competencias	Nivel de Desarrollo
Niveles de Soporte	Orientación al cliente	A
	Adaptabilidad al cambio	A
	Compromiso	A
	Productividad	A
	Dinamismo	A
	Iniciativa	B
	Orientación al cliente interno y externo	A
	Responsabilidad	A
	Trabajo en equipo	B
	Tolerancia a la presión	B
	Autocontrol	B
	Capacidad para aprender	A

Fuente: Elaborado por la investigadora 2010.

A continuación se presenta la tabla la cual el entrevistador utilizará como guía, ya que contiene la sumatoria de los pesos de acuerdo al nivel de desarrollo de las competencias presentadas anteriormente acorde al perfil de competencias requeridas para el puesto:

RANGO DE PESOS DE ACUERDO AL PUNTAJE

PUNTAJES	RANGOS DE PESOS
Ideal	Más de 1.200
Aceptable	Más de 900 y menos de 1.200
Regular	Más de 600 y menos de 900
Mínimo	Más de 300 y menos de 600

Fuente: Elaborado por la investigadora 2010.

6.13 Preguntas de Entrevista por Competencia

A continuación se presenta como guía la entrevista por competencias con su respectiva definición para cada grupo ocupacional, además se incluyen cuatro preguntas como sugerencia para cada competencia. Esta guía fue tomada del libro **“Diccionario de Preguntas: Gestión por Competencias”** de la autora **Martha Alles**, se presenta para los Niveles Gerenciales y Directivos, Niveles de Coordinación, Niveles Administrativos y Niveles de Soporte.

6.13.1 Competencias cardinales requeridas para todos los puestos

Esta guía permite evaluar competencias por Coopebanpo para el personal que vaya a ocupar un puesto dentro de cualquiera de los grupos ocupacionales existentes y para cada una de las competencias se han formulado cuatro preguntas, para ser aplicadas al personal que se entrevistará de acuerdo al puesto que está concursando.

Orientación al cliente: Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente y de todos aquellos que participan en la relación empresa-cliente. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de considerar las necesidades del cliente e incorporarlas en la forma específica de planificar la actividad.

Preguntas relacionadas:

1. Como usted sabe, los clientes (en un sentido amplio) pueden ser tanto los que compran los productos o servicios como aquellos otros, dentro de la misma organización, que solicitan nuestros servicios. ¿Con quiénes se relaciona usted en su actividad diaria? ¿Cómo es esa relación?
2. Más allá de su relación concreta ¿cuáles son sus sentimientos hacia sus clientes internos y externos? ¿Usted desea satisfacerlos? Bríndeme ejemplos.
3. ¿Cómo responde al sentido de urgencia de las demandas de los clientes internos y externos?
4. ¿Cuál fue el último cliente que perdió (si atiende clientes externos)? ¿Cuál fue la última situación conflictiva con clientes internos? ¿Por qué razón? ¿Qué soluciones pudieron haber sido aplicadas y no fueron? ¿Pudo preverlo?

Adaptabilidad al cambio: *Capacidad para adaptarse a los cambios y de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adecuarse a los distintos contextos, situaciones, medios y personas, rápida y correctamente. Implica conducir a su grupo en función de la acertada comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.*

Preguntas relacionadas:

1. Cuénteme sobre alguna situación frente a la que haya tenido que responder de inmediato cuando estaba involucrado en otra tarea ¿Cómo resolvió el problema?
2. ¿Hizo algún pasaje por diferentes sectores o por diferentes oficinas en su último o actual empleo? ¿Quién decidió el cambio? ¿Fue algo impulsado por usted o por la organización? ¿Cómo se manejó en las otras áreas?
3. ¿Alguna vez le solicitaron que hiciese tareas de otra área o de otra especialidad diferente a la suya? ¿Asumió la responsabilidad? ¿Cómo se manejó?
4. ¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en ocasión de recibir nuevos requerimientos de clientes, proveedores, instituciones entre otros? ¿Cómo los concretó?

Compromiso: *Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con el logro de los objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con los compromisos, tanto personales como profesionales.*

Preguntas relacionadas:

1. La organización donde usted trabaja actualmente o trabajaba en el pasado tiene ciertos objetivos. ¿Qué opina usted sobre ellos?

2. ¿Alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? Si fue así: ¿Cómo se desempeñó? ¿Cómo se sintió?

3. Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias que mejoraran la calidad o la eficiencia dentro de su nivel o posición.

4. Cuénteme su alguna vez tuvo que defender objetivos de la organización frente a subordinados u otras personas que no lo compartían ¿Qué pasó?, ¿cómo lo hizo?, ¿cómo si sintió?

Productividad: *Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal y alcanzarlos. No esperar que los superiores le fijen una meta; cuando el momento llega, tenerla establecida, incluso superando lo que se espera de ella.*

Preguntas relacionadas:

1. Mencione alguna situación en su trabajo o en la universidad en que su desempeño haya sido más alto que el del promedio. ¿Bajo qué parámetros mide usted que fue superior al promedio?

2. ¿Alguna vez sintió que no le gustó su desempeño en una tarea? ¿Qué hizo para corregirlo?

3. ¿Cuáles son las tareas que le disgustan? ¿Cómo las enfoca?

4. Describa alguna asignación, en el trabajo o la universidad, en que haya hecho más de lo requerido.

6.13.2 Competencias requeridas para el personal de Niveles Gerenciales y Directivos

Esta guía permite evaluar competencias por Coopebanpo para el personal que vaya a ocupar un puesto dentro de los niveles gerenciales y directivos. Para cada

una de las competencias se han formulado cuatro preguntas, para ser aplicadas al personal que se entrevistará de acuerdo al puesto que está concursando.

Liderazgo: *Habilidad necesaria para orientar la acción de grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de otros. Establecer claramente directivas; fijar objetivos y prioridades y comunicarlos. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Planear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.*

Preguntas relacionadas:

1. Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de manejar? ¿En que contexto? ¿Cómo resolvió ese problema?
2. Bríndeme de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.
3. ¿Cómo hace para reunir personas a las que no les gusta trabajar juntas? ¿Cómo hace para que logren unificar sus criterios en las tareas?
4. ¿Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa: ¿Qué acciones correctivas se implementaron? ¿Quién las propuso?

Pensamiento Estratégico: *Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuando hay que dejar un negocio o reemplazarlo por otro.*

Preguntas relacionadas:

1. ¿Cuáles son las áreas más estratégicas de su organización que usted controla actualmente?
2. ¿Cuáles oportunidades que usted ha identificado para el negocio? ¿En que información se basó para hacerlo? ¿Qué indicios ha considerado para identificar los negocios que había que dejar?
3. ¿Cuál es su participación el Comité Estratégico de su organización? ¿Con que frecuencia se reúne este comité?
4. ¿Qué nuevos objetivos han definido para su organización que hayan aumentado la importancia de ésta en la consecución de la estrategia organizacional?

Desarrollo del Equipo: *Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, es decir, los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad de comprender la repercusión de las acciones personales en el éxito de las acciones de los demás.*

Preguntas relacionadas:

1. Relate situaciones en las que sus colaboradores le hayan propuesto nuevas ideas y dígame si las implementó. En caso afirmativo continuar indagando: ¿Cómo lo hizo? ¿De que forma lo premió?
2. ¿Cuál es el tiempo que usted asigna a trabajar con nuevos colaboradores?
3. ¿Tuvo experiencias en las que un ejecutivo de mayor rango efectuó seguimiento a una situación velando al mismo tiempo por los intereses del individuo y de la organización? ¿Cómo fueron? ¿Lo gratificaron?
4. ¿Qué recursos ha generado en su organización para formar equipos que aprendan a aprender juntos?

Comunicación: *Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.*

Preguntas relacionadas:

1. Cuénteme de algún caso en que, estando en una reunión con otras personas, usted no haya entendido algo o bien el disertante no haya sido claro. ¿Qué hizo?
2. Cuénteme acerca de alguna situación en que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?
3. Relátame algún episodio en que, durante una reunión con otras personas, usted no sólo haya estado de acuerdo con lo expuesto y/o resuelto, sino que, además, tenía algo positivo para aportar. ¿Cómo actuó?
4. ¿Acostumbra usted antes de exponer, o suele hacer lo contrario? Cuénteme alguna anécdota.

Iniciativa: *Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; así evita el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de mejorar aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.*

Preguntas relacionadas:

1. Cuénteme los problemas día a día de su área y cómo impactan sobre su desempeño? ¿Qué hace desde su posición para resolverlos?
2. ¿Que hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?

3. ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y que ha hecho para alcanzarlos?

4. ¿Ha realizado algún tipo de plan de carrera? ¿Cuáles son sus objetivos profesionales? ¿Qué espera obtener de su carrera? ¿En qué plazos?

Capacidad de planificación y organización: *Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.*

Preguntas relacionadas:

1. Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise pasos y tiempos del mismo, si se cumplieron los planes establecidos, como se realizó la planificación etc.

2. Cuénteme acerca de alguna implementación realizada en su área siendo usted el responsable de llevarla adelante, aun cuando quizá usted no fuese el responsable máximo del proyecto.

3. Cuénteme respecto de alguna situación en que a usted o su área le haya tocado implementar algo planeado y diseñado por otro y a usted le hayan asignado el control del plan.

4. En su vida personal, ¿planea viajes u otras situaciones que impliquen un desembolso especial de dinero o le insuman tiempo o algún otro recurso escaso?

Negociación: *Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Centrarse en el problema y no en la persona.*

Preguntas relacionadas:

1. Cuénteme de alguna negociación difícil que haya tenido que manejar.
2. Cuénteme cómo manejé alguna negociación que fuese relativamente difícil, con una persona conocida o un amigo.
3. Cuénteme si alguna vez tuvo que realizar una negociación con una persona desagradable o que lo sacaba de sus casillas. ¿Cómo lo manejó?
4. ¿Cómo planea una negociación? ¿Qué hace después de finalizarla? (en relación a si analiza los resultados, tanto buenos como malos).

Pensamiento analítico: Capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.

Preguntas relacionadas:

1. Plantear una situación relacionada con su quehacer y evaluar su respuesta.
2. ¿Por qué desea cambiar de trabajo? ¿Por qué lo hizo en ocasiones pasadas? (Podría preguntársele sobre algún caso concreto de su historia profesional) ¿Cómo se lleva con su jefe actual/con su jefe anterior? Evalúe la consistencia de sus respuestas en relación a por qué desea cambiar de trabajo o a cómo se lleva con su jefe, y cómo compara esta situación presente con otro cambio de trabajo anterior, con otro jefe anterior.
3. Relátame un problema que tenga en este momento, ya sea personal o profesional.

4. Relátame una situación problemática que usted haya resuelto, ya sea personal o profesional. ¿Cuáles fueron sus causas? ¿Cuáles efectos de la solución a la que llegó?

Innovación: *Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.*

Preguntas relacionadas:

1. Cuénteme acerca de alguna situación en que usted haya sido innovador en algún aspecto. ¿Por qué cree que eso es o fue una innovación? ¿Lo vieron así los otros?

2. Relátame algún caso en que, a través de su gestión, se haya resuelto algún viejo problema en su organización. ¿Cómo fue? ¿De qué se trataba?

3. Cuénteme sobre algún problema de un cliente que aún no esté resuelto. ¿Usted qué piensa? ¿Por qué es ésa la situación? ¿Puede resolverse de algún modo? ¿Esa solución corresponde a su área?

4. Cuando el mercado fija reglas, ¿cuál es su actitud? ¿Intenta modificarlas? Bríndeme ejemplos de la respuesta.

6.13.3 Competencias requeridas para el personal de Niveles de Coordinación

Esta guía permite evaluar competencias por Coopebanpo para el personal que vaya a ocupar un puesto dentro de los niveles de coordinación. Para cada una de las competencias se han formulado cuatro preguntas, para ser aplicadas al personal que se entrevistará de acuerdo al puesto que está concursando.

Liderazgo: *Habilidad necesaria para orientar la acción de grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de*

desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de otros. Establecer claramente directivas; fijar objetivos y prioridades y comunicarlos. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Planear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Preguntas relacionadas:

1. Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de manejar? ¿En que contexto? ¿Cómo resolvió ese problema?
2. Bríndeme de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.
3. ¿Cómo hace para reunir personas a las que no les gusta trabajar juntas? ¿Cómo hace para que logren unificar sus criterios en las tareas?
4. ¿Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa: ¿Qué acciones correctivas se implementaron? ¿Quién las propuso?

Orientación al cliente interno y externo: *Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con una calidad esforzándose para una mejora continua.*

Preguntas relacionadas:

1. Defina quiénes son sus clientes tanto dentro como fuera de la organización. ¿De qué forma determina sus necesidades?
2. ¿Qué relación tiene su departamento con otros? ¿Con qué áreas interactúa con su tarea habitual?
3. Describa alguna mejora que haya tenido que implementar para la insatisfacción particular de un cliente interno o externo. ¿Qué implicó ésta mejora?
4. Cuénteme de algún trabajo en el que el departamento o equipo a su cargo haya superado las expectativas de un cliente interno o externo.

***Iniciativa:** Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; así evita el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de mejorar aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.*

Preguntas relacionadas:

1. Cuénteme los problemas día a día de su área y cómo impactan sobre su desempeño? ¿Qué hace desde su posición para resolverlos?
2. ¿Que hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?
3. ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y que ha hecho para alcanzarlos?
4. ¿Qué proyectos o ideas fueron vendidos, implementados o llevados a cabo fundamentalmente por su iniciativa?

Comunicación: *Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.*

Preguntas relacionadas:

1. Cuénteme de algún caso en que, estando en una reunión con otras personas, usted no haya entendido algo o bien el disertante no haya sido claro. ¿Qué hizo?
2. Cuénteme acerca de alguna situación en que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?
3. Relátame algún episodio en que, durante una reunión con otras personas, usted no sólo haya estado de acuerdo con lo expuesto y/o resuelto, sino que, además, tenía algo positivo para aportar. ¿Cómo actuó?
4. ¿Acostumbra usted antes de exponer, o suele hacer lo contrario? Cuénteme alguna anécdota.

Habilidad analítica: *Análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común. Capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. Es la capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos. Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo.*

Preguntas relacionadas:

1. ¿Recuerda alguna situación problemática que haya tenido que solucionar recientemente? ¿Qué fue lo que pasó? ¿Cómo identificó el problema? ¿Cómo lo

analizó? ¿Cómo lo resolvió? ¿Cómo organizó el trabajo suyo y el de sus colaboradores?

2. Cuando usted debe resolver un problema o conseguir la resolución de una asignación, y esto implica recoger información y datos acerca de otros, ¿cómo lo hace? Bríndeme ejemplos

3. ¿Cómo identifica potenciales problemas en su área de responsabilidad?

4. ¿Utiliza datos financieros en su trabajo? ¿Qué estadísticas presenta en sus informes?

Capacidad de planificación y organización: *Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.*

Preguntas relacionadas:

1. Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise pasos y tiempos del mismo, si se cumplieron los planes establecidos, como se realizó la planificación etc.

2. Cuénteme acerca de alguna implementación realizada en su área siendo usted el responsable de llevarla adelante, aun cuando quizá usted no fuese el responsable máximo del proyecto.

3. Cuénteme respecto de alguna situación en que a usted o su área le haya tocado implementar algo planeado y diseñado por otro y a usted le hayan asignado el control del plan.

4. En su vida personal, ¿planea viajes u otras situaciones que impliquen un desembolso especial de dinero o le insuman tiempo o algún otro recurso escaso?

Trabajo en equipo: *Intención de colaborar y cooperar con terceros, formar parte de un grupo y trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.*

Preguntas relacionadas:

1. Relate situaciones en que pares o colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas; señale qué hizo usted y si las mismas fueron implementadas.
2. Cuénteme cómo toma usted las ideas presentadas por otros. Dígame si alguna vez le sucedió el tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero que sí lo fuese otra presentada por otro integrante del equipo. Reláteme alguna situación que le haya sucedido relacionada con supuestos.
3. ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o sector?
4. Bríndeme dos ejemplos: uno de un nuevo proyecto y otro de un problema que hayan sido planteados por otro integrante del grupo gerencial o de jefatura al cual usted pertenece. ¿Qué hizo, qué dijo u opinó en cada caso?

Flexibilidad: *Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad de comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognoscitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la calidad. También está vinculada estrechamente con la capacidad para la revisión crítica.*

Preguntas relacionadas:

1. ¿Tuvo, en alguna ocasión, que hacerse cargo de una tarea que no era la habitual en la rutina de su área? ¿Qué hizo?
2. ¿Tuvo en alguna oportunidad que realizar una tarea o proyecto relevante con personas con las que habitualmente no se relaciona dentro de su organización? ¿Cómo aceptó esa situación?
3. ¿Cómo reacciona cuando ya tiene algo planeado y una circunstancia imprevista lo obliga a cambiar?
4. Cuénteme si alguna vez le sucedió que, teniendo un trabajo, tarea o proyecto ya planeado o planificado, un superior, un cliente u otro integrante de la organización le cambiara una consigna que le modificaré el enfoque del trabajo. ¿Cómo lo resolvió?

6.13.4 Competencias requeridas para el personal de Niveles Administrativos

Esta guía permite evaluar competencias por Coopebanpo para el personal que vaya a ocupar un puesto dentro de los niveles administrativos. Para cada una de las competencias se han formulado cuatro preguntas, para ser aplicadas al personal que se entrevistará de acuerdo al puesto que está concursando.

Trabajo en equipo: *Intención de colaborar y cooperar con terceros, formar parte de un grupo y trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.*

Preguntas relacionadas:

1. Relate situaciones en que pares o colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas; señale qué hizo usted y si las mismas fueron implementadas.
2. Cuénteme cómo toma usted las ideas presentadas por otros. Dígame si alguna vez le sucedió el tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero que sí lo fuese otra presentada por otro integrante del equipo. Reláteme alguna situación que le haya sucedido relacionada con supuestos.
3. ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o sector?

Orientación al cliente interno y externo: *Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con una calidad esforzándose para una mejora continua.*

Preguntas relacionadas:

1. Defina quiénes son sus clientes tanto dentro como fuera de la organización. ¿De qué forma determina sus necesidades?
2. ¿Qué relación tiene su departamento con otros? ¿Con qué áreas interactúa con su tarea habitual?
3. Describa alguna mejora que haya tenido que implementar para la insatisfacción particular de un cliente interno o externo. ¿Qué implicó ésta mejora?

4. Cuénteme de algún trabajo en el que el departamento o equipo a su cargo haya superado las expectativas de un cliente interno o externo.

Pensamiento analítico: *Capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.*

Preguntas relacionadas:

1. Cuénteme de alguna situación o algún problema que le haya requerido consultar diversas fuentes para obtener información al respecto ¿Cómo lo hizo? ¿Qué pasos siguió?

2. Cuénteme de un problema complejo que usted haya tenido que analizar o eventualmente resolver.

3. ¿Recuerda alguna situación problemática y particularmente compleja que haya tenido que solucionar recientemente, sea en sus estudios o en su trabajo? ¿Cuáles eran las causas principales? ¿Cuáles los efectos?

4. Cuénteme sobre una decisión importante que haya tenido que tomar recientemente en relación con sus estudios, su trabajo o su carrera. ¿Cuál era la situación? ¿Por qué decidió actuar como lo hizo?

Comunicación: *Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.*

Preguntas relacionadas:

1. Cuénteme de algún caso en que, estando en una reunión con otras personas, usted no haya entendido algo o bien el disertante no haya sido claro. ¿Qué hizo?
2. Cuénteme acerca de alguna situación en que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?
3. Relátame algún episodio en que, durante una reunión con otras personas, usted no sólo haya estado de acuerdo con lo expuesto y/o resuelto, sino que, además, tenía algo positivo para aportar. ¿Cómo actuó?
4. ¿Acostumbra usted antes de exponer, o suele hacer lo contrario? Cuénteme alguna anécdota.

Capacidad de planificación y organización: *Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.*

Preguntas relacionadas:

1. Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise pasos y tiempos del mismo, si se cumplieron los planes establecidos, como se realizó la planificación etc.
2. Cuénteme acerca de alguna implementación realizada en su área siendo usted el responsable de llevarla adelante, aun cuando quizá usted no fuese el responsable máximo del proyecto.
3. Cuénteme respecto de alguna situación en que a usted o su área le haya tocado implementar algo planeado y diseñado por otro y a usted le hayan asignado el control del plan.

4. En su vida personal, ¿planea viajes u otras situaciones que impliquen un desembolso especial de dinero o le insuman tiempo o algún otro recurso escaso?

Autocontrol: *Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.*

Preguntas relacionadas:

1. Cuénteme de alguna situación en que usted, estando en una reunión importante, haya deseado “dar un golpe”. ¿Qué pasó? ¿Lo hizo? ¿Cómo se sintió antes y después?

2. ¿Cómo reacciona cuando siente que algo es injusto? Hábleme acerca de alguna situación de este tipo, en relación con su empleo actual o anterior.

3. En relación con la pregunta anterior: ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó? ¿Volvería a hacerlo?

4. Si del relato surge algún tipo de situación con bajo autocontrol: ¿Le merece alguna reflexión?

Orientación a resultados: *Capacidad para actuar con velocidad y en caso de urgencia cuando se debe de tomar decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.*

Preguntas relacionadas:

1. ¿Quién fija sus resultados o metas a alcanzar? Si resultase ser el mismo entrevistado quién los hiciese: ¿Con qué criterios los fija? Bríndeme un ejemplo. ¿Consensúa el criterio aplicado con alguien?

2. Continuando con el punto anterior, en caso de que no fuera el entrevistado quién fija las metas, ¿qué opina de ellas? ¿Por qué? (en relación a si comparte los criterios, si le parecen alcanzables, etc)

3. ¿Cuál fue su nivel de logros en el último período de evaluación? ¿Por qué piensa que llegó a los objetivos?

4. Si su gerente fija nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?

Calidad del trabajo: *Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento de los temas del área de la cual es responsable, comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados; poseer buena capacidad de discernimiento (juicio); compartir el conocimiento profesional y la expertise; apoyarse en los hechos y en la razón (equilibrio); demostrar constantemente interés en aprender.*

Preguntas relacionadas:

1. ¿Cuánto hace que se desempeña en este puesto? Cuénteme sobre sus responsabilidades, personas a cargo etc.

2. Cuénteme si alguna vez tuvo que resolver /implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió?

3. ¿Cuál es la dificultad que ha encontrado para usar _____ (determinado sistema o procedimiento)? ¿Qué hizo frente a esas dificultades?

4. ¿Qué áreas lo consultan? ¿Sobre qué temas? Reláteme alguna situación en que le haya ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos.

Flexibilidad: *Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad de comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognoscitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la calidad. También está vinculada estrechamente con la capacidad para la revisión crítica.*

Preguntas relacionadas:

1. ¿Tuvo, en alguna ocasión, que hacerse cargo de una tarea que no era la habitual en la rutina de su área? ¿Qué hizo?
2. ¿Tuvo en alguna oportunidad que realizar una tarea o proyecto relevante con personas con las que habitualmente no se relaciona dentro de su organización? ¿Cómo aceptó esa situación?
3. ¿Cómo reacciona cuando ya tiene algo planeado y una circunstancia imprevista lo obliga a cambiar?
4. Cuénteme si alguna vez le sucedió que, teniendo un trabajo, tarea o proyecto ya planeado o planificado, un superior, un cliente u otro integrante de la organización le cambiara una consigna que le modificaré el enfoque del trabajo. ¿Cómo lo resolvió?

6.13.4 Competencias requeridas para el personal de Niveles de Soporte

Esta guía permite evaluar competencias por Coopebanpo para el personal que vaya a ocupar un puesto dentro de los niveles de soporte administrativo. Para cada una de las competencias se han formulado cuatro preguntas, para ser aplicadas al personal que se entrevistará de acuerdo al puesto que está concursando.

Dinamismo: *Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.*

Preguntas relacionadas:

1. Bríndeme un ejemplo de alguna tarea especial, en el trabajo o en la universidad, que le haya demandado un esfuerzo importante durante un largo período de tiempo. ¿Cómo lo emprendió? ¿Cuál fue el resultado?
2. Hábleme de alguna ocasión, en su trabajo o en sus estudios en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo.¿Qué elementos tomó en cuenta para organizarse?
3. ¿Cómo se desarrolla un típico día laboral para usted?
4. ¿En que situaciones laborales ha tenido que dejar una tarea sin resolver? Cuénteme más sobre ello.

Iniciativa: *Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; así evita el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de mejorar aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.*

1. ¿Qué elementos tomó en consideración para elegir la Universidad?
2. ¿Qué aspectos consideró para elegir graduarse en la carrera en que lo hizo? ¿Piensa que hizo una correcta elección?
3. ¿Cuáles de sus años de estudiante fueron más difíciles? ¿Cuáles fueron los problemas que tuvo que enfrentar durante los cursos? ¿Cómo se presentaron estos problemas? ¿Qué hizo para resolverlos?

4. ¿Qué lo decidió a tomar su primer empleo? ¿Qué elementos lo llevaron a decidirse por participar en esta búsqueda y descartar otra?

Orientación al cliente interno y externo: *Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con una calidad esforzándose para una mejora continua.*

Preguntas relacionadas:

1. Si ya ha tenido su primer trabajo. ¿Tuvo que interactuar con clientes en su último trabajo? Coménteme un episodio en el que sienta que pudo brindar una óptima respuesta a las necesidades de su cliente.

2. Describa alguna situación en que haya tenido que trabajar duro para satisfacer las necesidades de un cliente u otra persona. ¿Qué ocurrió?

3. ¿Tenía que responder a las necesidades de otros sectores en su anterior empleo, o en una actividad comunitaria? Describa alguna que haya sido de difícil respuesta. ¿Por qué? ¿Cómo lo resolvió?

4. ¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes con los que interactúa en su trabajo/compañeros-personas en relación a una actividad comunitaria?

Responsabilidad: *Compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses; la tarea asignada está primero.*

Preguntas relacionadas:

1. ¿En cuanto tiempo cursó la carrera? ¿Trabajaba mientras estudiaba? ¿Por qué?
2. Si estudia y trabaja: ¿Qué tipo de trabajo realiza? ¿Con qué horario? ¿Qué dificultades le generó trabajar y estudiar al mismo tiempo? ¿Cuál fue la más importante? ¿Le dio prioridad al trabajo o al estudio?
3. ¿Desarrollaba alguna actividad extracurricular en la universidad? ¿De qué tipo? ¿A qué se dedicaba durante las vacaciones?
4. ¿Realiza o realizaba algún tipo de actividad comunitaria en épocas de fuerte carga en su actividad universitaria?

Trabajo en equipo: *Intención de colaborar y cooperar con terceros, formar parte de un grupo y trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.*

Preguntas relacionadas:

1. Cuénteme acerca de alguna tarea que haya tenido que hacer en grupo en su actual empleo. ¿Cuál era el resultado esperado? ¿Cuál fue su aporte a la tarea?
2. ¿Puede recordar alguna ocasión en que haya motivado eficazmente a amigos o a compañeros de trabajo para alcanzar una meta difícil?
3. ¿En qué ocasiones considera que es superior su rendimiento: en asignaciones individuales o grupales. Brinde ejemplos.

4. Cuando trabaja con personas nuevas para usted, ¿cómo hace para entender sus puntos de vista y coordinar esfuerzos? Por favor cuénteme cómo logró integrarse a su actual equipo de estudio/trabajo.

Tolerancia a la presión: *Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.*

Preguntas relacionadas:

1. Describa la situación laboral o académica más tensa que haya debido resolver. ¿Cómo procedió?
2. ¿Recuerda alguna situación en su último trabajo/entrega de la universidad en la que haya tenido que resistir una presión del entorno muy fuerte y prolongado?
3. Cuanto tiene presiones de estudio o de trabajo importantes y los problemas se amontonan, ¿qué hace para resolverlos?
4. Si le asignan una tarea abrumadora, con límites específicos de tiempo ¿cómo planea su estrategia para cumplir el plazo?

Autocontrol: *Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.*

Preguntas relacionadas:

1. Hábleme de alguna situación que debió enfrentar durante su carrera universitaria en la que usted haya deseado dar un golpe. ¿Qué pasó? ¿Lo hizo? ¿Cómo se sintió antes y después?

2. ¿Cómo reacciona cuando siente que algo es injusto? Cuénteme una situación en relación con sus estudios o trabajo.

3. En relación con la pregunta anterior: ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó? ¿Lo volvería a hacer?

4. Si del relato surge algún tipo de situación con bajo autocontrol: ¿Saca alguna reflexión de la situación vivida?

Capacidad para aprender: *Asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognoscitivos y nuevas formas de interpretar la realidad, al repertorio de conductas habituales.*

Preguntas relacionadas:

1. Cuénteme sobre los aprendizajes más rápidos que haya tenido en su vida.

2. ¿Qué materia le resultó más fácil durante sus estudios?

3. ¿Cuál ha sido la asignatura o la materia que más le ha costado aprender en la vida de estudios profesionales? ¿Qué aprendió de sus errores en las aulas?

4. Describa alguna situación laboral que le haya costado aprender algo. ¿En dónde residía la dificultad?

Adicionalmente se facilitan algunas preguntas adicionales para evaluar la motivación para el cambio y las expectativas de desarrollo del candidato, para ello se recomienda consultar el Anexo 4.

Recomendaciones para aplicación de preguntas en todos los grupos ocupacionales de Coopebanpo

- * Una vez que se hayan definido las competencias dominantes para cada puesto, estas preguntas serán útiles para planificar la entrevista.
- * Al analizar los comportamientos del entrevistado, siempre debe de tenerse en cuenta el nivel requerido de esa competencia para la posición para la cual se está entrevistando.
- * Para evaluar competencias, no se deben utilizar preguntas hipotéticas, sino evaluar comportamientos que la persona entrevistada tuvo en el pasado.
- * Los altos ejecutivos esperan ser entrevistados por personas con experiencia y que conozcan bien el negocio en el cuál ellos actúan y su historia previa.
- * Un buen inicio de la entrevista: es una pregunta abierta para que el entrevistado se familiarice, luego el entrevistador introduce preguntas directas (cerradas) sobre los temas de interés.
- * Las respuestas a las preguntas pueden dar información para otras competencias.
- * El entrevistador no necesariamente debe de formular cuatro preguntas en todos los casos, puede que en algunos casos con dos preguntas obtenga la información requerida.
- * Las preguntas expuestas anteriormente para cada competencia, son solo ejemplos, pero el entrevistador puede adaptarlas a la organización.
- * Las competencias pueden encontrarse en personas con o sin experiencia. El entrevistador debe de adaptar las preguntas para identificar adecuadamente las situaciones en las cuales el entrevistado las haya puesto en acción.

- * El entrevistado obtendrá información sobre la competencia que estudia, al analizar el relato que su entrevistado realice sobre los diferentes aspectos de su historia (laboral, familiar, educativa, personal, académica).
- * Si el entrevistado relata anécdotas, se debe cerciorar de que las mismas sean personales y además se debe de confirmar el rol que tuvo en cada ocasión.
- * Si una misma persona será entrevistada por varios entrevistadores y la competencia a evaluar es de vital importancia, es conveniente que todos exploren sobre dicha competencia y comparen después los comportamientos observados.
- * La entrevista por competencias puede ser complementada con otros análisis de personalidad, como por ejemplo, las evaluaciones psicológicas.
- * Es importante que el entrevistador sea una persona que brinde espacios al entrevistado; que permitan visualizar aspectos de actitud y factores positivos que fortalezcan las competencias del candidato.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha. (2001). *Empleo: El proceso de selección*. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Macchi.
- Alles, Martha. (2010) *Desempeño por competencias. Evaluación 360°*. Buenos Aires, Argentina. Granica
- Alles, Martha. (2008) *Diccionario de Preguntas. Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina. Granica
- Alles, Martha. (2007) *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires, Argentina. Granica
- Baer, Earl E. (1981). *Las relaciones humanas en los negocios*. México: Trillas.
- Barrantes Echeverría, Rodrigo, (2000). *Investigación un camino al conocimiento un enfoque cuantitativo y cualitativo*, San José, Costa Rica. EUNED.
- Bateman. Thomas S. y Snell Scott A.(2004) *Administración una ventaja competitiva*. México. McGraw Hill.
- Becker Brian E, Huselid Mark A, Ulricho Dave(2000) *Cuadro de mando de RRHH vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Harvard Bussiness School Press.
- Bergeron Jean-Louis... [et al.]; Morin Gaetan (1983). *Los aspectos humanos de la organización*. San José, Costa Rica: ICAP.
- Chiavenato, Idalberto (1987). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (1993). *Iniciación a la Administración General*. Estado de México: McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (1989). *Introducción a la teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2002). *Administración de los nuevos tiempos*. México: McGraw Hill.

- Chiavenato, Idalberto (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Ewell, Paúl Roy. (1969). *Cooperativas hoy y mañana*. Buenos Aires, Argentina: AID.
- Gardner, Bradford y Moore, David G. (1976). *Relaciones humanas en la empresa*. Madrid, España: Rialp.
- Gómez, Guillermo (1997). *Sistemas Administrativos: Análisis y Diseño*. México: McGraw Hill.
- Gómez Barrantes, Miguel, (1993). *Elementos de estadística descriptiva*. San José, Costa Rica. EUNED.
- Hernández, R, Fernández C y Baptista, P. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Kliksberg, Bernardo (1985). *El pensamiento organizativo del taylorismo a la teoría de la organización: estrategias modernas en la administración, relaciones humanas y teoría de la organización*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Lazzati, Santiago (1999). *El aporte humano en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- López, Ernesto (1992). *Principios Cooperativos*. San José, Costa Rica. CENECOOP R.L.
- Palacios, Alfonso (2002). *Investigación Administrativa*. San José, Costa Rica: Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa.
- Rodríguez, Eugenio (1995). *Ideario Costarricense. Voces del 43*. Cenecoop R.L. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Serrano, Carlos E. (2003). *Administración de las Organizaciones*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica, Escuela de Administración Pública.
- Quintero de Simons, Iris (1982). *Aspectos humanos en la gestión cooperativa*. Panamá: FECOLAC.
- Villalón, Eduardo. (1992). *Ocho temas básicos para un curso de cooperativismo*. San José, Costa Rica: Publicación INFOCOOP.

Consultas de Páginas Web:

Coopebanpo (2010). www.coopebanpo.fi.cr

<http://www.facebook.com/Tepic.php?uid=1523819343topic=4541>

Consultas de documentos institucionales:

Coopebanpo R.L. Manual Descriptivo de Puestos. Base documental, 2010.

Coopebanpo R.L. Código de ética. Base documental, 2010.

Coopebanpo R.L., Procedimiento de Contratación de Personal, Base documental, 2010.

Anexo 1



Cuestionario para personal Operativo y Administrativo

(No se contemplan: Gerentes, Jefaturas ni Supervisores)

Fecha: _____

Con el fin de cumplir con los requisitos de investigación que establece la Universidad de Costa Rica para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública le solicito respetuosamente conteste cada una de las preguntas de forma clara y ordenada sin dejar ninguna sin responder ya que es de gran importancia en esta investigación.

Estimado funcionario, este cuestionario, es una herramienta para analizar algunos aspectos importantes, en lo que respecta al proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. La información proporcionada por usted es confidencial y con fines académicos.

Indicaciones:

Seleccione sus respuestas con una **X** y brinde mayores detalles cuando sea necesario.

I Parte.

Datos generales.

1. Género:

Femenino Masculino

2. Nivel académico:

Primaria completa Secundaria completa

Universidad completa 9º año de secundaria

Otros. Especifique: _____.

II Parte. Información Laboral.

3. Puesto que desempeña: _____
4. Área a la que pertenece: _____
5. Antigüedad en la Cooperativa:
- Menos de 2 años
 - De 2 a menos de 5 años
 - De 5 a menos de 10 años
 - Más de 10 años
6. Para ingresar a Coopebanpo, usted se enteró de la posibilidad de empleo por medio de:
- Periódicos
 - Internet
 - Amigos o familiares
 - Otros. Especifique _____
- 7.Cuál de las siguientes opciones tuvo que presentar o realizar, durante el proceso de selección (puede marcar más de una alternativa):
- Entrevista con personal de la Cooperativa
 - Entrevista con el jefe del área en la cual usted pretendía laborar
 - Pruebas psicométricas
 - Exámenes médicos
 - Pruebas de actitud
 - Referencias familiares
 - Hoja de delincuencia
 - Otros. Especifique _____

8. ¿Cómo califica usted el sistema que emplea la Cooperativa para reclutar y seleccionar personal?:

() Muy Bueno

() Bueno

() Regular

() Malo

¿En qué se podría mejorar?: _____

9. Cuando usted ingresó a la Cooperativa, se le brindó un proceso de Inducción, en el que se le explicaron aspectos del puesto y de la Cooperativa?

() Si

() No (**Pase a pregunta No. 15**)

() Fue una inducción muy rápida

10. ¿En el proceso de inducción al que usted fue sometido (a) al ingresar a la Cooperativa, quienes de las siguientes personas participaron?:

() Gerente General

() Jefe o encargado de área

() Un consultor externo

() Otros. Especifique _____

11. ¿En el proceso de inducción usted tuvo la oportunidad de conocer más sobre el puesto para al cual estaba siendo contratado (a)?

() Si

() No

() Muy poco

12. ¿Considera usted que durante el proceso de inducción, faltó algo que hubiera facilitado aún más su ambientación con la Cooperativa y con el puesto en el cual usted se iba a desempeñar?

13. ¿Qué contenidos considera usted conviene incorporar en un programa de inducción?

14. ¿En términos generales, ¿qué calificativo le daría usted a la Inducción que brinda la Cooperativa al personal de nuevo ingreso?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Deficiente

15. Las competencias laborales contemplan el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo, ¿durante el proceso de reclutamiento y selección, a usted se le hizo ver sobre las competencias que se requerían para desempeñarse en el puesto?

- Si No

16. ¿Considera usted que está ubicado (a) en el puesto apropiado de acuerdo a sus habilidades y conocimientos?

- Si No

17. ¿Se le brinda la capacitación necesaria para el mejoramiento de sus habilidades y conocimientos?

- Si No

18. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en el puesto?

- Alto
- Intermedio
- Bajo

19. ¿Considera usted que su jefe tiene conocimiento de las competencias que usted posee?

Si No Algunas

20. ¿Después de ser contratado (a), se le indicó a usted sobre las calificaciones que obtuvo en el proceso de selección y sobre los aspectos en que debía mejorar?

Si No

21. ¿Una vez contratado (a), se le indicó a usted sobre capacitaciones técnicas internas (sistemas informáticos, políticas, reglamentos y demás normativa) que se le darían para lograr equiparlo (a), con el nivel de conocimiento que se requería para desempeñarse satisfactoriamente en el puesto que ocuparía?

Si No

22. ¿Durante el proceso de selección le quedó claro las tareas, responsabilidades y exigencias del puesto que usted ocuparía en caso de ser seleccionado (a)?

Si No

23. ¿Considera usted que fue contratado (a) para el puesto en el que usted era compatible de acuerdo a sus competencias, experiencia y conocimiento?

Si No

24. ¿Conoce usted cuál ha sido la calificación obtenida en el nivel de desempeño que ha obtenido en el último período evaluado?

Si No (**Pase a la pregunta No.26**)

25. ¿Cuándo se le hace entrega de los resultados obtenidos en su Evaluación de Desempeño, se le ha brindado un plan de acciones de mejora de competencias o conocimiento y habilidades que debe desarrollar?

Si No

26. ¿Tiene usted alguna sugerencia adicional que permita mejorar el actual proceso de Reclutamiento y Selección que lleva a cabo la Cooperativa?

Si No

Explique: _____

¡Gracias por su valiosa colaboración!

Anexo 2



Cuestionario para aplicarlo a Jefaturas y/o Coordinadores

Fecha: _____

Con el fin de cumplir con los requisitos de investigación que establece la Universidad de Costa Rica para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública le solicito respetuosamente conteste cada una de las preguntas de forma clara y ordenada sin dejar ninguna sin responder ya que es de gran importancia en esta investigación.

Estimado funcionario, este cuestionario, es una herramienta para analizar algunos aspectos importantes, en lo que respecta al proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. La información proporcionada por usted es confidencial y con fines académicos.

Indicaciones:

Seleccione sus respuestas con una **X** y brinde mayores detalles cuando sea necesario.

I Parte. Datos generales.

1. Género:

Femenino Masculino

2. Nivel académico:

Primaria completa Secundaria completa

Universidad completa Pos-grado

Otros. Especifique: _____

II Parte. Información Laboral.

3. Puesto que desempeña: _____

4. Área a la que pertenece: _____

5. Antigüedad en la Cooperativa:

() Menos de 2 años

() De 2 a menos de 5 años

() De 5 a menos de 10 años

() Más de 10 años

6. ¿Considera usted que Coopebanpo, dispone de un proceso adecuado para solicitar personal cuando se requiere reclutar nuevo personal?

() Si () No ¿Por qué?: _____

7. ¿Considera usted que el procesos de Reclutamiento y Selección de personal, son lo suficientemente efectivos para responder a las necesidades de las áreas a su cargo y de la Cooperativa en general?

() Si () No ¿Por qué?: _____

8. ¿Participa usted en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal?

() Si ¿De que manera? _____

() No

9. En orden de prioridad, siendo el **1** de mayor importancia y el **8** de menor importancia, ¿Indique en los paréntesis el nivel de importancia que usted le brindaría a los procesos de entrevista?

- Habilidades Conocimiento
- Actitud Experiencia
- Valores Estudios realizados
- Competencias Otros. Especifique:_____

10. En orden de prioridad, siendo el número 1 de mayor importancia y 8 el de menor importancia, ¿qué aspectos considera usted que **actualmente** la Cooperativa le está dando más énfasis en los Procesos de Selección?

- Conocimiento Actitud
- Habilidades Destrezas
- Estudios realizados Valores
- Competencias Aptitudes

11. ¿Considera usted que las pruebas de selección que se aplican para elegir al candidato ideal, permiten identificar y seleccionar a las personas apropiadas para los diferentes puestos?

- Si
- Las desconoce
- No **¿Por qué?:**_____

12. ¿De acuerdo a su criterio, ¿qué tipo de inconvenientes o repercusiones se genera para su área de trabajo y para la Cooperativa, cuando se hace un inapropiado proceso de Reclutamiento y Selección de personal?

13. ¿Considera usted que las vinculaciones de personal (contrataciones), que se han estado realizando, han respondido a sus expectativas y a las necesidades del área bajo su responsabilidad?

- Si
- No **Comente:**_____

14. ¿Considera usted que la forma en que están diseñados los puestos de trabajo de acuerdo al perfil, contribuye al logro de los objetivos planteados en el Plan Estratégico de la Cooperativa?

() Si

() Medianamente

() No **¿Por qué?:** _____

15. ¿Ha planteado usted en algún momento la necesidad de ajustar o rediseñar algún puesto de trabajo?

() Si **¿Se tomó alguna acción** _____

() No

16. ¿Tiene usted pleno conocimiento de las competencias y capacidades que poseen sus colaboradores?

() Si

() No **Comente:** _____

17. ¿Las competencias o conocimientos y habilidades de los puestos a su cargo, se revisan y modifican cada vez que sea necesario?

() Si

() No **Comente:** _____

18. Las organizaciones modernas y que van a la vanguardia, están migrando a enfoques de capacitación por competencias, diseño de puestos por competencias, reclutamiento y selección por competencias. ¿Considera usted que para Coopebanpo es parte trascendental el disponer de un Proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias?

() Si () No

19. ¿Considera usted apropiado que a lo interno de la Cooperativa, se brinde una capacitación del enfoque por competencias para el desarrollo del personal de la Cooperativa?

() Si () No

20. De acuerdo a su experiencia y conocimiento en la Cooperativa, ¿qué debería modificarse en el actual Proceso de Reclutamiento y Selección, para satisfacer en forma más efectiva, las necesidades de las áreas y de la Cooperativa como un todo integral?

21. ¿Tiene usted alguna sugerencia adicional que permita mejorar el actual proceso de Reclutamiento y Selección que lleva a cabo la Cooperativa?

() Si **Explique:** _____

() No

¡Gracias por su valiosa colaboración!

ANEXO 3



Cuestionario para el Gerente de Coopebanpo

Fecha: _____

Con el fin de cumplir con los requisitos de investigación que establece la Universidad de Costa Rica para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública le solicito respetuosamente conteste cada una de las preguntas de forma clara y ordenada sin dejar ninguna sin responder ya que es de gran importancia en esta investigación.

Estimado funcionario, este cuestionario, es una herramienta para analizar algunos aspectos importantes, en lo que respecta al proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. La información proporcionada por usted es confidencial y con fines académicos.

Indicaciones:

Seleccione sus respuestas con una **X** y brinde mayores detalles cuando sea necesario.

I Parte.

Datos generales.

1. Sexo:

Femenino Masculino

2. Nivel académico:

Primaria completa Secundaria completa

- Universidad completa Pos-grado
 Otros. Especifique: _____

II Parte.

Información Laboral.

3. Antigüedad en la Cooperativa:

- Menos de 2 años
 De 2 a menos de 5 años
 De 5 a menos de 10 años
 Más de 10 años

4. Considera usted que el método actual de selección de personal es el adecuado para la escogencia de candidatos según las necesidades de la Cooperativa?

- Si
 No **¿Por qué?:** _____

5. ¿Considera usted que las pruebas de selección son aplicadas conforme a las necesidades de los puestos de trabajo de la Cooperativa?

- Si
 No **¿Por qué?:** _____

6. ¿En orden de prioridad, siendo el número 1 de mayor importancia y 8 el de menor importancia, qué elementos son a los que se les da mayor relevancia para elegir a los candidatos que concursan para ocupar un puesto en la Cooperativa?:

- Estudios
 Actitud
 Habilidades
 Destrezas
 Experiencia

() Competencias

() Valores

() Aptitudes

7. ¿Considera usted que los puestos están diseñados de acuerdo al perfil para contribuir con los objetivos de las áreas y los que están plasmados en el Plan Estratégico de la Cooperativa?

() Si

() No **¿Por qué?:** _____

8. ¿En algún momento le han solicitado un rediseño de puestos de acuerdo al perfil, debido a que las jefaturas consideran que es necesario ajustar los puestos de trabajo?

() Si

() No

9. ¿Cuándo se rediseña un puesto, bajo qué criterios se realiza el rediseño?

10. ¿Considera usted que la gestión de Recursos Humanos por Competencias es trascendental para promover mayor competitividad y efectividad en la organización?

() Si **¿Por qué?:** _____

() No **¿Por qué?:** _____

11. ¿Considera usted que el Equipo Gerencial está en disposición de comprometerse con un proceso de Reclutamiento y Selección por competencias para la Cooperativa?

() Si

() No **¿Por qué?:** _____

12. ¿Considera usted que las jefaturas o coordinadores mostrarán alguna manifestación de resistencia, hacia a la implementación de un Proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias en la Cooperativa?

() Si **¿Por qué?:** _____

No

13. ¿Tiene usted conocimiento de quejas planteadas por las jefaturas, debido a que sienten que las personas que han sido contratadas no eran las más adecuadas?

Si **Comente:** _____

No

14. ¿De acuerdo a su conocimiento, ¿considera que es necesario que la Cooperativa migre a un modelo de Reclutamiento y Selección por Competencias?

Si

No **Comente:** _____

15. ¿En orden de prioridad siendo el número 1 de mayor importancia y 4 el de menor importancia, cuáles de los siguientes puestos considera usted que deberían participar en la implementación de un modelo de Reclutamiento y Selección por Competencias?

Jefes

Coordinadores

Personal Operativo

Todos los empleados posibles

16. ¿Tiene usted alguna sugerencia adicional, que permita enriquecer los propósitos de esta investigación?

Si **Comente:** _____

No **Comente:** _____

Gracias por su valiosa colaboración

ANEXO 4

Preguntas adicionales para evaluar la motivación para el cambio y las expectativas de desarrollo profesional

Expectativas de desarrollo profesional

1. ¿Por qué quiere ingresar a Coopebanpo?
2. ¿Qué posición desearía alcanzar más adelante?
3. ¿Qué imagina estar haciendo dentro de 3 años?
4. ¿Dónde cree que podría realizar un mejor aporte a nuestra organización?

Motivaciones para el cambio

1. ¿Qué elementos tomaría en consideración a la hora de decidir un cambio?
¿En qué orden de importancia?
2. ¿En cuántos lugares está buscando trabajo? ¿Qué expectativas tiene respecto de ellas?
3. ¿Alguna vez le hicieron una contraoferta, en sus empleos anteriores o el actual, cuando usted presentó la renuncia? ¿Qué lo motivó a cambiar de trabajo?

ANEXO 5

Estructura del Manual Descriptivo de Puestos que tiene Coopebanpo:

- Código del Puesto
- Categoría
- Título del Puesto
- Jefe Inmediato
- Descripción genérica del puesto
- Funciones y responsabilidades
- Equipo y herramientas de trabajo
- Relación con otros puestos
- Supervisión recibida
- Requisitos para el puesto
- Competencias
- Conocimientos
- Habilidades
- Actitudes