



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

**Tema:**

**DISEÑO DE UN SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA  
ENTIDAD FINANCIERA**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Psicólogo  
Organizacional**

**Línea de investigación:**

**GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O  
CONTROL DE EMPRESAS.**

**Autor:**

**CARLOS ANDRES PAZMIÑO DE LA CRUZ**

**Director:**

**PS.IND.MA. SEGUNDO GONZALO PAZMAY RAMOS**

**Ambato - Ecuador**

**Mayo 2016**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

DISEÑO DE UN SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA  
ENTIDAD FINANCIERA

**Línea de investigación:**

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

**AUTOR:**

CARLOS ANDRÉS PAZMIÑO DE LA CRUZ

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, M.A. f.....

**CALIFICADOR**

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg. f.....

**CALIFICADOR**

Aitor Larzabal Fernández, Mg. f.....

**CALIFICADOR**

Betsy Natalia Ilaja Verdezoto, Mg. f.....

**DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f.....

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

**Ambato - Ecuador**

**Mayo 2016**

### **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Carlos Andrés Pazmiño De la Cruz portador de la cedula de ciudadanía No.180431126-2 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Carlos Andrés Pazmiño De la Cruz

CI: 180431126-2

### **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por permitirme tener la experiencia de culminar esta etapa de mi vida exitosamente, a mis tíos y primos que depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad y sin ellos nada de esto fuera una realidad, a los docentes y amigos de la universidad que hicieron parte de este proceso integral de mi formación, gracias a su apoyo y enseñanzas puedo convertirme en un profesional en lo que tanto me apasiona. No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a todos y cada uno por estar presentes ofreciendo respaldo incondicional y buscando lo mejor para mi persona.

### **DEDICATORIA**

El presente proyecto de investigación lo dedico a mi madre que gracias a su ejemplo me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y ser un guerrero en la vida, también se la dedico a mis abuelos ya que con ellos sigo siendo una persona de bien pese a cualquier tipo de error siempre tengo una nueva oportunidad a su lado, por último, a todos aquellos que en las batallas de la vida acabaron con cicatrices, sin embargo, siguen teniendo esperanza, siguen creyendo, siguen luchando para lograr un mejor porvenir.

## RESUMEN

El reclutamiento y selección de personal es un proceso que se enfoca en el individuo en su totalidad, porque es utilizada como una herramienta para que la empresa conozca las fortalezas, talentos, habilidades, actitudes, personalidad y oportunidades de desarrollo de la persona. Es por esta razón, que la investigación tiene como objetivo diseñar un subproceso eficiente y eficaz para el uso en particular de una entidad financiera, incluyendo un conjunto de procedimientos para atraer a candidatos cualificados, eligiendo el perfil adecuado para una vacante. Con esta premisa, la modalidad de investigación fue cualitativa-cuantitativa, partiendo desde la observación científica que se realizó en los distintos puestos de trabajo, para luego realizar una encuesta piloto al gerente y al coordinador de talento humano acerca del proceso de reclutamiento y selección de personal. Posteriormente se realizó la encuesta a los jefes de área, y con los resultados obtenidos se aseveró las primeras impresiones logradas, y se finalizó con los criterios de expertos en el tema para confirmar la validez de la investigación realizada. Los resultados logrados han comprobado la exactitud de la metodología utilizada, puesto que la carencia de un proceso técnico en el reclutamiento y selección de personal deriva que, los candidatos contratados no cuenten con los criterios adecuados para el puesto de trabajo. De igual manera, al poseer la información detallada de cada puesto de trabajo y los perfiles idóneos para ocuparlos, y con la ayuda de organigramas y flujogramas diseñados, fue posible ubicar a cada persona según sus habilidades, intereses, aptitudes y personalidad en los distintos puestos de la empresa.

Palabras clave: reclutamiento y selección, candidatos, perfil idóneo

**Comentado [EH1]: Se deberán escoger cuatro palabras que guarde relación con el tema, separados con comas y con minúsculas**

### **ABSTRACT**

*The recruitment and selection of staff is a process that is focused on the individual as a whole since it is used as a tool for the company to learn about the strengths, talents, skills, attitudes, personality and opportunities for development of the person. It is for this reason that the aim of this study is to design an efficient and effective sub-process for particular use within a financial institution including a set of procedures in order to attract qualified candidates, by choosing an adequate profile for a vacancy. Based on this premise, the research methods used was both qualitative and quantitative stemming from scientific observation that was done in distinct job positions. And then a pilot survey was then given to the manager and coordinator of the human talent department. Subsequently, the survey was given to the area managers and with the results obtained, the first impressions were confirmed, and it was concluded with the experts' opinions on the subject to confirm the validation of the research that was done. The obtained results have proven the accuracy of the methodology that was used since the lack of a technical process in staff recruitment and selection gives rise to the hiring of candidates who do not match the suitable criteria for the job position. On the other hand, with the detailed information of each job position and the ideal profiles to fill them with the help of designed organizational charts and flow charts, it was possible to assign each person in distinct positions within the company according to their skills, interests, aptitudes and personality.*

*Key words: recruitment and selection, candidates, suitable profile.*

## TABLA DE CONTENIDO

### PRELIMINARES

<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>3</b>
<b>PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Antecedentes .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Problema .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>9</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Administración de Recursos Humanos .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.1. Elementos de la Administración de Recursos Humanos .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. Reclutamiento de personal .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.1. Concepto de Reclutamiento de Personal .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.2. Relaciones e Influencias del Reclutamiento de personal .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.2.1. Análisis del Puesto .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.2.2 Descripción del Puesto de Trabajo .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.2.3. Formación y Optimización del Personal .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.2.4. Sistema de Remuneraciones .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.2.5. Entorno Externo de la Organización .....</b>	<b>14</b>

<b>2.3. Fuentes del Reclutamiento .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3.1. Reclutamiento Interno .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3.2. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3.3. Reclutamiento Externo .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3.4. Desventajas del Reclutamiento Externo.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3.5. Técnicas del Reclutamiento Externo.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.5.1. Presentación Espontanea .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.5.2. Recomendación de los Empleados .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3.5.3. La Publicidad .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3.5.4. Instituciones Técnicas y Educativas .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.5.5. Reclutamiento por Internet .....</b>	<b>22</b>
<b>2.4. Métodos para incrementar el Reclutamiento de Personal .....</b>	<b>24</b>
<b>2.4.1. Entrevista en el Reclutamiento de Personal.....</b>	<b>25</b>
<b>2.4.2. Oportunidad de Carrera Profesional.....</b>	<b>25</b>
<b>2.5. Selección de Personal.....</b>	<b>26</b>
<b>2.5.1. Relaciones e Influencias de la Selección de Personal .....</b>	<b>27</b>
<b>2.5.1.1. Análisis del Puesto en la Selección de Personal .....</b>	<b>27</b>
<b>2.5.1.2. Reclutamiento en la Selección de Personal .....</b>	<b>27</b>
<b>2.5.1.3. Evaluación de Personal.....</b>	<b>28</b>
<b>2.5.1.4. Información para la Selección.....</b>	<b>28</b>
<b>2.5.1.5. El Contexto del puesto de Trabajo .....</b>	<b>29</b>
<b>2.5.1.6. El Candidato al Puesto.....</b>	<b>29</b>
<b>2.6. Instrumentos de selección.....</b>	<b>30</b>
<b>2.6.1. Hoja de vida .....</b>	<b>30</b>
<b>2.6.2. Investigación de las hojas de vida.....</b>	<b>31</b>
<b>2.6.3. Comprobación de referencias .....</b>	<b>31</b>

2.6.4. La entrevista de selección.....	32
2.6.4.1. Tipos de entrevista .....	33
2.6.4.2. Entrevista No Estructurada .....	33
2.6.4.3. Entrevista Estructurada.....	34
2.6.5. Pruebas escritas de selección .....	34
2.6.6. Pruebas de aptitud (cognitivas).....	35
2.6.7. Pruebas psicomotoras .....	36
2.6.8. Pruebas de Personalidad .....	36
2.6.9. Simulación de Trabajo.....	37
2.6.10. Parámetros físicos y médicos.....	38
2.7. Competencias laborales.....	38
2.7.1. Clasificación de las Competencias.....	39
2.7.2. Competencias Básicas .....	39
2.7.3. Competencias Genéricas .....	40
2.8.5. Competencias Específicas .....	40
2.8.6. Niveles de Competencias.....	40
2.8.7. Reclutamiento y Selección por Competencias.....	41
2.9. Entidades Financieras.....	41
2.10. Normativa Legal de las Entidades Financieras .....	42
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>44</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>44</b>
3.1. Paradigma .....	44
3.2. Diseño.....	44
3.3. Enfoque de la investigación.....	45
3.4. Modalidad de la investigación .....	45
3.5. Instrumentos .....	45

3.6. Recolección de Datos e información.....	46
3.7. Confiabilidad .....	47
3.8. Validez.....	47
3.9. Población .....	48
3.10. Procedimiento .....	49
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>51</b>
Análisis de datos.....	51
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>82</b>
<b>5. PROPUESTA .....</b>	<b>82</b>
5.1. Diseño de un Subsistema de Reclutamiento y selección de Personal en una entidad Financiera.....	82
5.2. Manual de funciones de la cooperativa de ahorro y crédito “educadores de tungurahua” Ltda.....	96
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>143</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>143</b>
6.1. Conclusiones.....	143
6.2. Recomendaciones.....	145
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>149</b>
<b>ANEXO 1. Entrevista al gerente general .....</b>	<b>149</b>
Entrevista al coordinador de talento humano .....	151
<b>ANEXO 2. Encuesta realizada al Gerente General y Coordinadora de Talento Humano de la entidad financiera .....</b>	<b>154</b>
<b>ANEXO 3. Encuesta acerca del subproceso de reclutamiento y selección de personal .....</b>	<b>156</b>
<b>ANEXO 4. Convocatoria.....</b>	<b>159</b>
<b>ANEXO 5. Guía de entrevista del personal.....</b>	<b>161</b>

<b>ANEXO 6.</b> Guía de investigación de referencias.....	<b>163</b>
<b>ANEXO 7.</b> Requisitos de contratación.....	<b>166</b>
<b>ANEXO 8.</b> Solicitud de empleo.....	<b>167</b>
<b>ANEXO 9.</b> Solicitud de requerimiento de contratación de personal .....	<b>170</b>
<b>ANEXO 10.</b> Organigrama estructural de la entidad financiera .....	<b>174</b>
<b>ANEXO 11.</b> Flujograma de reclutamiento de personal.....	<b>176</b>
<b>ANEXO 12.</b> Flujograma de selección de personal .....	<b>179</b>

## TABLA DE GRÁFICOS

### TABLAS.

<b>Tabla 3.1.</b> Instrumentos de recolección de datos e información.....	<b>46</b>
<b>Tabla 4.1.</b> Resultados e interpretación de la pregunta 1 de la entrevista .....	<b>52</b>
<b>Tabla 4.2.</b> Resultados e interpretación de la pregunta 2 de la entrevista .....	<b>53</b>
<b>Tabla 4.3.</b> Resultados e interpretación de la pregunta 3 de la entrevista .....	<b>54</b>
<b>Tabla 4.4.</b> Resultados e interpretación de la pregunta 4 de la entrevista .....	<b>55</b>
<b>Tabla 4.5.</b> Resultados e interpretación de la pregunta 5 de la entrevista .....	<b>56</b>
<b>Tabla 4.6.</b> Resultados e interpretación de la pregunta 5 de la entrevista .....	<b>57</b>
<b>Tabla 4.7.</b> Resultados e interpretación de la pregunta 7 de la entrevista .....	<b>58</b>
<b>Tabla 4.8.</b> Resultados e interpretación de la pregunta 8 de la entrevista .....	<b>59</b>
<b>Tabla 4.9.</b> Resultados de la pregunta 1 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.....	<b>61</b>
<b>Tabla 4.10.</b> Resultados de la pregunta 2 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.....	<b>62</b>
<b>Tabla 4.11.</b> Resultados de la pregunta 3 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.....	<b>64</b>
<b>Tabla 4.12.</b> Resultados de la pregunta 4 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.....	<b>65</b>
<b>Tabla 4.13.</b> Resultados de la pregunta 5 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.....	<b>67</b>
<b>Tabla 4.14.</b> Resultados de la pregunta 6 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.....	<b>68</b>
<b>Tabla 4.15.</b> Resultados de la pregunta 7 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.....	<b>70</b>
<b>Tabla 4.16.</b> Resultados de la pregunta 8 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.....	<b>72</b>
<b>Tabla 4.17.</b> Resultados de la pregunta 9 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.....	<b>73</b>
<b>Tabla 4.18.</b> Resultados de la pregunta 10 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.....	<b>75</b>
<b>Tabla 5.1.</b> Recolectar datos generales de los cargos.....	<b>82</b>

<b>Tabla 5.2.</b> Diseño de una base datos generales de los cargos.....	<b>82</b>
<b>Tabla 5.3.</b> Definir posición en el organigrama estructural .....	<b>83</b>
<b>Tabla 5.4.</b> Cuestionario de información de las funciones de los jefes de área .....	<b>83</b>
<b>Tabla 5.5.</b> Cuestionario de información de las funciones de los jefes de área .....	<b>84</b>
<b>Tabla 5.6.</b> Análisis de la información de las funciones de cada cargo .....	<b>84</b>
<b>Tabla 5.7.</b> Diseño del Manual de Funciones y Perfiles de Cargo.....	<b>84</b>
<b>Tabla 5.8.</b> Revisar Y Aprobar el Manual de Funciones .....	<b>85</b>
<b>Tabla 5.9.</b> Diseño del flujograma de Reclutamiento de Personal.....	<b>85</b>
<b>Tabla 5.9.1.</b> Proceso del diseño del flujograma de Reclutamiento de Personal .....	<b>86</b>
<b>Tabla 5.10.</b> Diseño del Flujograma de Selección de Personal.....	<b>87</b>
<b>Tabla 5.10.1.</b> Proceso del diseño del Flujograma de Selección de Personal.....	<b>87</b>
<b>Tabla 5.11.</b> Diseño de la solicitud de Requerimientos de Contratación .....	<b>88</b>
<b>Tabla 5.12.</b> Detectar vacantes en la Entidad Financiera .....	<b>89</b>
<b>Tabla 5.13.</b> Diseño de Convocatorias .....	<b>89</b>
<b>Tabla 5.14.</b> Requisitos de los aspirantes. ....	<b>89</b>
<b>Tabla 5.15.</b> Diseño de la Solicitud de Empleo .....	<b>90</b>
<b>Tabla 5.16.</b> Análisis de la Solicitud de Empleo y Carpetas personales .....	<b>90</b>
<b>Tabla 5.17.</b> Guía de investigación de las Referencias.....	<b>91</b>
<b>Tabla 5.18.</b> Evaluación Psicológica .....	<b>91</b>
<b>Tabla 5.19.</b> Calificación de las Evaluación Psicológica .....	<b>92</b>
<b>Tabla 5.20.</b> Informe del personal Idóneo y No idóneo .....	<b>92</b>
<b>Tabla 5.21.</b> Guía de Entrevista del Personal.....	<b>93</b>
<b>Tabla 5.22.</b> Evaluar la Entrevista del Personal.....	<b>93</b>
<b>Tabla 5.23.</b> Informar a los candidatos ganadores .....	<b>94</b>
<b>Tabla 5.24.</b> Examen Medico.....	<b>94</b>
<b>Tabla 5.25.</b> Ingreso e inducción al puesto de trabajo.....	<b>94</b>
<b>Tabla 5.26.</b> Evaluación Final en el Periodo de Prueba .....	<b>95</b>
<b>Tabla 5.27.</b> Datos del cargo de gerente general .....	<b>98</b>
<b>Tabla 5.27.1</b> Características del cargo de gerente general .....	<b>99</b>
<b>Tabla 5.28.</b> Datos del cargo de secretaria.....	<b>100</b>
<b>Tabla 5.28.1.</b> Características del cargo de secretaria .....	<b>101</b>

<b>Tabla 5.29.</b> Datos del cargo de tesorero/a .....	<b>103</b>
<b>Tabla 5.29.1</b> Características del cargo de tesorero/a.....	<b>104</b>
<b>Tabla 5.30.</b> Datos del cargo de cajero/a .....	<b>106</b>
<b>Tabla 5.30.1.</b> Características del cargo de cajero/a.....	<b>107</b>
<b>Tabla 5.31.</b> Datos del cargo de analista de crédito. ....	<b>108</b>
<b>Tabla 5.31.1.</b> Características del cargo de analista de crédito.....	<b>109</b>
<b>Tabla 5.32.</b> Datos del cargo de oficial de crédito .....	<b>111</b>
<b>Tabla 5.32.1.</b> Características del cargo de oficial de crédito.....	<b>112</b>
<b>Tabla 5.33.</b> Datos del cargo de administrador de sistemas .....	<b>113</b>
<b>Tabla 5.33.1.</b> Características del cargo de administrador de sistemas .....	<b>114</b>
<b>Tabla 5.43.</b> Datos del cargo de contador/a general.....	<b>115</b>
<b>Tabla 5.34.1.</b> Características del cargo de contador/a general .....	<b>116</b>
<b>Tabla 5.35.</b> Datos del cargo de auxiliar de contabilidad.....	<b>118</b>
<b>Tabla 5.35.1.</b> Características del cargo de auxiliar de contabilidad.....	<b>119</b>
<b>Tabla 5.36.</b> Datos del cargo de asistente de contabilidad nivel II .....	<b>121</b>
<b>Tabla 5.36.1.</b> Características del cargo de asistente de contabilidad nivel II.....	<b>122</b>
<b>Tabla 5.37.</b> Datos del cargo de coordinador de talento humano .....	<b>123</b>
<b>Tabla 5.37.1.</b> Características del cargo de coordinador de talento humano.....	<b>124</b>
<b>Tabla 5.38.</b> Datos del cargo de mensajero.....	<b>126</b>
<b>Tabla 5.38.1.</b> Características del cargo de mensajero .....	<b>127</b>
<b>Tabla 5.39.</b> Datos del cargo de conserje.....	<b>128</b>
<b>Tabla 5.39.1.</b> Características del cargo de conserje .....	<b>129</b>
<b>Tabla 5.40.</b> Datos del cargo de asistente de comercialización .....	<b>130</b>
<b>Tabla 5.40.1.</b> Características del cargo de asistente de comercialización.....	<b>131</b>
<b>Tabla 5.41.</b> Datos del cargo de cajero de comercialización .....	<b>132</b>
<b>Tabla 5.41.1.</b> Características del cargo de cajero de comercialización.....	<b>133</b>
<b>Tabla 5.42.</b> Datos del cargo de auxiliar de comercialización.....	<b>134</b>
<b>Tabla 5.42.1.</b> Características del cargo de auxiliar de comercialización .....	<b>135</b>

**GRÁFICOS**

<b>Gráfico 4.1.</b> Resultados de la pregunta 1 de la entrevista. ....	51
<b>Gráfico 4.2.</b> Resultados de la pregunta 2 de la entrevista. ....	52
<b>Gráfico 4.3.</b> Resultados de la pregunta 3 de la entrevista. ....	54
<b>Gráfico 4.4.</b> Resultados de la pregunta 4 de la entrevista. ....	55
<b>Gráfico 4.5.</b> Resultados de la pregunta 5 de la entrevista. ....	56
<b>Gráfico 4.6.</b> Resultados de la pregunta 6 de la entrevista. ....	57
<b>Gráfico 4.7.</b> Resultados de la pregunta 7 de la entrevista. ....	58
<b>Gráfico 4.8.</b> Resultados de la pregunta 8 de la entrevista. ....	59
<b>Gráfico 4.9.</b> Resultados de la pregunta 1 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera. ....	62
<b>Gráfico 4.10.</b> Resultados de la pregunta 2 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera. ....	63
<b>Gráfico 4.11.</b> Resultados de la pregunta 3 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera. ....	65
<b>Gráfico 4.12.</b> Resultados de la pregunta 4 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera. ....	66
<b>Gráfico 4.13.</b> Resultados de la pregunta 5 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera. ....	68
<b>Gráfico 4.14.</b> Resultados de la pregunta 6 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera. ....	69
<b>Gráfico 4.15.</b> Resultados de la pregunta 7 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera. ....	71
<b>Gráfico 4.16.</b> Resultados de la pregunta 8 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera. ....	73

<b>Gráfico 4.17.</b> Resultados de la pregunta 9 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.....	74
<b>Gráfico 4.18.</b> Resultados de la pregunta 10 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.....	76
<b>Gráfico 5.1.</b> Ubicación en el organigrama del gerente general. ....	98
<b>Gráfico 5.2.</b> Ubicación en el organigrama de secretaria. ....	101
<b>Gráfico 5.3.</b> Ubicación en el organigrama de tesorero/a.....	104
<b>Gráfico 5.4.</b> Ubicación en el organigrama del cajero/a.....	106
<b>Gráfico 5.5.</b> Ubicación en el organigrama del analista de crédito.....	109
<b>Gráfico 5.6.</b> Ubicación en el organigrama del oficial de crédito.....	111
<b>Gráfico 5.7.</b> Ubicación en el organigrama del administrador de sistemas.....	114
<b>Gráfico 5.8.</b> Ubicación en el organigrama del contador/a general. ....	116
<b>Gráfico 5.9.</b> Ubicación en el organigrama del auxiliar de contabilidad.....	119
<b>Gráfico 5.10.</b> Ubicación en el organigrama del asistente de contabilidad nivel II. .	121
<b>Gráfico 5.11.</b> Ubicación en el organigrama del coordinador de talento humano. ...	124
<b>Gráfico 5.12.</b> Ubicación en el organigrama del mensajero. ....	126
<b>Gráfico 5.14.</b> Ubicación en el organigrama del asistente de comercialización.....	130
<b>Gráfico 5.15.</b> Ubicación en el organigrama del cajero de comercialización.....	132
<b>Gráfico 5.16.</b> Ubicación en el organigrama del auxiliar de comercialización. ....	134

## INTRODUCCIÓN

El reclutamiento y selección de personal, es un subproceso de la gestión de talento humano de cada empresa. Se centra en la atracción de potenciales candidatos que estén cualificados para ocupar una vacante que se presente, y por consiguiente elegir a la persona que cuente con todos los criterios requeridos del perfil del cargo. Esta investigación pretende diseñar un subproceso de reclutamiento y selección de personal para utilizarse en una entidad financiera, el cual cumpla con todos los requerimientos y necesidades exigidas por la empresa, para al usarse brinde todas las seguridades en el momento de la contratación de una persona. Al carecer de un proceso técnico para la selección de un candidato; se corre el riesgo de hacer una elección fallida y gastar recursos de la organización. Para evitar esto se utilizan una serie de herramientas y procesos que garanticen que la persona por ser contratada va desarrollar todo su potencial en su nuevo puesto de trabajo. La investigación abarca una serie de capítulos que explican paso a paso el desarrollo del tema. En el primer capítulo cuenta con la información general que sirvió como pilar para la investigación; los antecedentes, la justificación y los objetivos que se realización para llegar al propósito requerido.

La investigación cuenta con una base teórica fundamentada en criterios de autores especializados en el tema, con lo cual se elaboró el segundo capítulo, que contiene información conceptual acerca del reclutamiento y selección de personal, las relaciones e influencias, técnicas y procedimientos, entrevistas, pruebas escritas y psicológicas, también todo lo relacionado a una entidad financiera y normativas legales q sustenten la investigación realizada con datos técnicos y válidos.

En el tercer capítulo de la investigación se describe la metodología utilizada, el diseño y el enfoque, también los instrumentos manejados para la recolección de datos. Consecutivamente se enlista las características de la población que colaboró en la investigación, para finalmente describir las actividades realizadas en todo el trabajo.

Dentro del cuarto capítulo se enmarcan los resultados logrados dentro de la aplicación de encuestas al personal de la entidad financiera, y para su presentación se utilizó el recurso gráfico de tablas de interpretación. Se culmina el capítulo con los resultados de la validación por los criterios de experto del diseño del subsistema.

En el quinto capítulo se enmarca la propuesta de trabajo que se realizó el diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal, el cual enlista los pasos realizados y también un manual de funciones con los perfiles de cargo de la institución.

Para finalizar, el sexto capítulo se expone las conclusiones y recomendaciones determinadas a lo largo de la investigación, las cuales muestran los puntos más relevantes al lector de una manera concisa y sistematizada del trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO**

#### **1.1. Antecedentes**

El reclutamiento y selección de personal, es un proceso particularmente nuevo que se está realizando en el país, sobre todo porque no se ha utilizado las técnicas necesarias para realizarlo eficazmente, sin embargo, existe investigaciones que han logrado desarrollar un conjunto de herramientas útiles para el área de talento humano.

En las últimas investigaciones de gestión de Talento Humano el subproceso de reclutamiento y selección de personal, ha sido el punto central de ciertos investigadores que han ido determinado distintos puntos de vista del proceso como es Naranjo (2012) quien describe al proceso de reclutamiento como aquel proceso mediante el cual, una organización tratara de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para cumplir un determinado trabajo, y atraerlos en número suficiente para que sea posible la posterior selección de alguno de ellos. Sin embargo, Sabino (2006) en su investigación afirma que el proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin. Con estas premisas se puede mencionar que la selección es elegir a un individuo capacitado para ocupar una vacante en la organización y pretende adecuar el perfil de la persona al perfil del cargo necesitado como la eficiencia de la persona en el cargo.

Ullauri (2012) derivado de sus investigaciones sobre capital humano en las organizaciones, llega a asociar los procesos de selección de personal a la rotación de personal y a la satisfacción intra y extraorganizacional; aunque no llega a presentar evidencias suficientes, aportan sugerencias de apego a procesos correctos y eficientes de selección, a fin de arribar a esa expectativa deseada de disminución de la rotación y mejora en la satisfacción y motivación laboral. Como Ortiz (2009) en su investigación al decir que los problemas en el manejo del talento humano se generan por la inexistencia de una gestión y cultura organizacional eficiente, pues al no prever consecuencias de tipo interno derivadas por los factores ya señalados, las debilidades se incrementan incontrolablemente en relación con las fortalezas institucionales y en especial en el área en estudio, en este caso el reclutamiento y selección de personal. Así mismo, Guárdelas (2010) comparte que el proceso de reclutamiento y selección de personal es la columna de la empresa, ya que sin un buen desempeño de la misma no habrá estabilidad laboral, permanencia de la gente y profesionales capacitados sin contratar o sin identificar.

A manera de reforzar los hallazgos anteriores orientados al necesario diseño en el subsistema de proceso de selección de personal Gómez (2006) en su investigación plantea que el proceso de selección, aporta a construir los sujetos desde una comprensión ética y de responsabilidad social que no se limite a estudiar a las personas para un cargo, sino aporta en la construcción de ciudadanía gracias al conocimiento psicológico. En los procesos actuales de reclutamiento y selección de personal se deben tomar en cuenta los cambios sociales y económicos que afronta el mundo actual, en los que plantea nuevos retos para los procesos de selección que debe asumir el psicólogo en la organización.

## **1.2. Problema**

### **1.2.1. Descripción del problema**

En el reclutamiento y selección de personal se puede evidenciar como un proceso exitoso en la contratación de una persona beneficia sustancialmente a la organización, logrando captar individuos que verdaderamente van a aportar sus conocimientos, aptitudes y habilidades a la empresa; pero en caso contrario al tener un proceso defectuoso puede entorpecer en gran medida la obtención de estos perfiles, ocasionando un derroche de recursos institucionales. En la problemática de esta investigación se basa en el diseño de un subsistema de reclutamiento y selección de personal aplicado en una entidad financiera, esto debido a que el sistema implementado actualmente, no se encuentra claramente definido y en consecuencia se da un proceso de selección sin los suficientes tecnicismos requeridos para su ejecución. La entidad financiera, ha creado el departamento de talento humano recientemente, con lo que se puede evidenciar la carencia de dichos subsistemas, algunos vitales dentro del manejo y desarrollo del personal, provocando que la calidad y los niveles de servicio en la organización, no se encuentren acordes a las necesidades y exigencias de los socios, dejando vacíos de conocimientos, formación y capacitación continua en los empleados. En este sentido el capital humano que conforma el equipo de trabajo puede no estar completamente cualificado, para alcanzar resultados exitosos en las operaciones que realizan diariamente, ya que en algunos casos se encuentran laborando en puestos distintos a su formación profesional. Por consiguiente, la carencia de un subsistema de reclutamiento y selección de personal debidamente tecnificado y validado, dificulta la captación de ternas con características adecuadas

para llenar una vacante dificultando el seleccionar correctamente al personal idóneo; provocando un bajo desempeño en sus puestos de trabajo dentro de la organización.

## **1.2.2. Preguntas Básicas**

### **1.2.2.1. ¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?**

El problema surge de la necesidad de la organización por crear el área de talento humano, el cual debe contar con una serie de procesos y subsistemas desarrollados para el uso adecuado en su situación actual. Esto se da por las nuevas leyes impuestas por el gobierno de turno, que exige a que las organizaciones cuenten con un área de recursos humanos que vele por el bienestar de los trabajadores y pueda desarrollarlos profesionalmente, lo cual beneficia tanto al empleado como a la empresa que obtendrá personal capacitado para ejecutar sus labores diarias.

### **1.2.2.2. ¿Por qué se origina?**

El tema de investigación se origina al notar que la mayoría de las organizaciones no cuentan con un proceso de reclutamiento y selección adecuado o por lo menos carentes de estándares técnicos, y se lo realiza de una forma tradicional arraigada en el medio; el jefe se encarga de contratar al personal según su criterio poco objetivo, dejando vacíos difícil de llenar, por ello un subsistema realizado correctamente beneficiaría al empleado y a la organización de manera simultánea.

### **1.3. Justificación.**

En las organizaciones de nuestro medio por lo general no se acostumbra a realizar un proceso de contratación siguiendo un proceso técnico, sino se lo ejecuta por medios de criterios de los mandos altos, esto puede ocasionar que las personas contratadas no cumplan con los requerimientos adecuados para ocupar la plaza de trabajo y volver a contratar a otra persona o capacitar para llenar los vacíos de contratación en una pérdida de recursos para la organización. El diseño de un subsistema de reclutamiento y selección de personal enfocada a las entidades financieras, tiene como objetivo utilizar las herramientas necesarias para que cualquier persona que ingrese a formar parte de las filas de la institución tenga la capacitación adecuada para ocupar el puesto de trabajo, evitando futuros conflictos internos. El beneficio sería entonces conjuntamente para el trabajador que va a desenvolverse de la mejor manera en su labor y va a desarrollar sus talentos en su trabajo y la organización; que tendrá una mano de obra eficiente en sus actividades con un desempeño laboral acorde a las metas planteadas y con una cultura y clima organizacional favorables.

Esta investigación pretende brindar los conocimientos y las herramientas necesarias para ejecutar un proceso exitoso al momento de contratar a un candidato, tomando en cuenta sus intereses, aptitudes y personalidad y colocarlo en un puesto idóneo dentro de la organización.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. General**

- Diseñar un subsistema de reclutamiento y selección de personal del departamento de talento humano en una entidad financiera.

### **1.4.2. Específicos**

- Diagnosticar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la entidad financiera.
- Diseñar el manual de funciones y perfiles de cargo por competencias.
- Elaborar los procesos de reclutamiento y selección de personal en una entidad financiera.
- Validar el subsistema de reclutamiento y selección de personal en una entidad financiera por criterios de expertos.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Administración de Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos en nuestro medio es relativamente nueva con una concepción multidisciplinaria, por tener bases teóricas de psicología, administración, derecho laboral, seguridad industrial, etcétera. En la cual se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar los objetivos individuales y colectivos de las personas en una organización, Arias (1998) menciona que “la administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc.; de los miembros de la organización” (p. 46). Es decir que se basa en aprovechar y mejorar las capacidades y talentos de las personas con objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales creando una serie de políticas y técnicas requeridas en el manejo del personal en la organización.

##### **2.1.1. Elementos de la Administración de Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos realiza sus actividades con el fin de construir un ambiente laboral satisfactorio para las personas en la organización, tratando de mejorar su desempeño laboral y manteniendo a las personas laborando en todo su potencial, pues se conoce que una persona que le gusta su trabajo lo realiza más

eficientemente, a su vez vigila que las personas cumplan con los requerimientos corporativos, pero ya no desde el enfoque autoritario sino con un papel de líder en el cumplimiento de metas que beneficiaran al trabajador y por consiguiente a la organización, para realizar todos estos objetivos el área de recursos humanos debe contar con distintos procedimientos que garanticen su cumplimiento y tener una especialización en cada una de ellas como son: Reclutamiento y Selección de Personal, Evaluación del Desempeño, Remuneraciones, Higiene y Seguridad laboral, y Capacitación y Desarrollo de Personal; al considerar estos medios en la administración de recursos humanos se centra a la persona como eje de la organización, pues obtener el personal adecuado y sobretodo mantenerlo en la organización es un arduo proceso que requiere distintas técnicas y herramientas para lograr éxitos futuros.

## **2.2. Reclutamiento de personal**

El reclutamiento de personal se inicia con la necesidad de la organización de contar con candidatos cualificados y potencialmente capaces, de cubrir una vacante existente, la cual con frecuencia constituye un desafío en la búsqueda de personal que satisfaga las necesidades actuales y futuras que se presenten en la organización, con lo que el reclutamiento se ha consolidado como un proceso.

Este proceso de reclutamiento con el paso del tiempo ha evolucionado, hasta contar con un conjunto de técnicas y procedimientos con el objetivo común de tener éxito en futuras contrataciones, incluso hasta aumentar la permanencia del candidato en la organización, una vez que haya sido contratado. En virtud a lo dicho Chiavenato (2011) señala que “el proceso de reclutamiento se ha pasado de una concepción

estático reactiva, basada en el análisis de las solicitudes presentadas, a una concepción dinámica y proactiva, en la cual la empresa toma iniciativas en la búsqueda de los recursos humano” (p. 128), lo cual define que el reclutamiento de personal es un proceso que ha variado con el tiempo, y se ha desarrollado con el fin de buscar el recurso humano calificado para el funcionamiento de la organización.

### **2.2.1. Concepto de Reclutamiento de Personal**

El reclutamiento de personal está constituido por procesos que van dirigidos a detectar los candidatos idóneos necesarios para la organización, en la cual se utilizan técnicas para la facilitación en la indagación de personal, pero la carencia de un proceso eficaz puede entorpecer el objetivo principal de la misma en medida que demore y dificulte su alcance, y naturalmente esta actividad se debe llevar a cabo con el cumplimiento de cada una de las etapas y normativa del proceso al respecto Koontz (2004) define “El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo” (p. 189) cabe considerar que este es un proceso de atracción y elección objetiva el cual no es sencillo de realizar.

Un reclutamiento eficaz nos brinda la posibilidad de analizar nuestro medio actual en materia de personal para la organización, como también valiosa información de los potenciales candidatos, pero su propósito en particular es suministrar un número alto de personas calificadas para cubrir los puestos vacantes existentes, también las necesidades futuras que pueden presentarse; este sería el caso que los candidatos una

vez integrados en la organización abandonen su puesto de trabajo en poco tiempo, la cual el reclutamiento pretende evitar aumentando la eficacia del personal y la organización para obtener un proceso exitoso. Esto se corrobora con lo menciona Koontz (2004) que afirma “aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación” (p. 190). Es decir, que los postulantes necesitan un perfil adaptado al puesto vacante de la organización, con el fin de evitar conflictos futuros o disfuncionalidad en el puesto de trabajo, el éxito del proceso de reclutamiento es en medida el cumplimiento de estos distintos propósitos, con un coste bajo y eficiente para la organización.

### **2.2.2. Relaciones e Influencias del Reclutamiento de personal**

El proceso de reclutamiento de personal se relaciona con otros subsistemas del área de talento humano que en conjunto nos brindan las herramientas necesarias para el manejo y desarrollo del personal de las organizaciones.

#### **2.2.2.1. Análisis del Puesto**

El proceso de reclutamiento de personal va de la mano con otros procesos de gestión de talento humano los cuales facilitan el estudio y ejecución del reclutamiento de personal, como lo es el análisis de puesto de trabajo el cual suministra la imagen completa y precisa de cada puesto de trabajo, en algunos casos es considerada el pilar fundamental para la contratación de personal porque define las actividades que se realizan , su dificultad, el nivel de importancia, la capacidad , habilidades y experiencia requerida para desempeñar la labor, de acuerdo con Dessel (2009) afirma que

“proporciona información sobre el perfil requerido y por lo tanto de las capacidades, conocimientos, habilidades y aptitudes que demandan su desempeño” (p. 110). Con lo citado se puede confirmar que la contratación de un candidato requiere de una declaración del conocimientos y capacidades del puesto de trabajo y posteriormente la búsqueda del perfil cualificados entre los postulantes para el mismo.

#### **2.2.2.2 Descripción del Puesto de Trabajo**

En el proceso de reclutamiento, es vital conocer las tareas que conforman cada cargo porque cada uno tiene que tener características propias y diferenciarse de los demás puestos para esto necesitamos detallar específicamente cada actividad: el tiempo, la frecuencia, y la dificultad de la tares. Con esta información obtenida se puede comparar el perfil del solicitante de puesto de trabajo con el perfil óptimo que necesita la empresa para saber cuáles son las debilidades y fortalezas del puesto de trabajo y tener una noción de cómo buscar candidatos idóneos para atraerlos a la organización.

#### **2.2.2.3. Formación y Optimización del Personal**

El proceso de reclutamiento tiene la capacidad de crear un perfil idóneo para un puesto de trabajo en la organización, pero en ciertos casos el candidato cualificado no puede existir entre los postulantes, esta crea la necesidad de formación y compensar los vacíos en el perfil en los candidatos reclutados, Por este criterio se ve reforzado por Werther (2008) asevera que “en determinadas circunstancias la organización deberá prever las carencias formativas para aquellas personas que posterior mente fueran seleccionadas” (p. 149), dentro de este orden de ideas, se puede mencionar que en el

medio actual, frecuentemente se ha optado por la ampliación de fuentes de reclutamiento aumentando el costo del proceso, a realizar un plan de formación y perfeccionamiento del personal contratado con carencias de formación, como medida la compensación es el primer punto de atracción.

#### **2.2.2.4. Sistema de Remuneraciones**

Una organización con un sistema de compensación estable y fuerte es un punto relevante en el momento de atraer al personal requerido y cualificado para formar parte del proceso de reclutamiento y aumenta las posibilidades del éxito, Aamodt (2010) menciona que “la capacidad de atracción tanto en términos cuantitativos como cualitativos se deberá fuertemente afectada por el sistema de compensaciones que oferte la organización” (p. 215), lo cual se evidencia en nuestro medio como las empresas con salarios elevados son altamente buscadas por candidatos cualificados y por consecuente existirá un número alto de postulantes para el proceso de reclutamiento de personal

#### **2.2.2.5. Entorno Externo de la Organización**

El entorno externo en que se desenvuelve la organización puede incidir directamente en los procesos de reclutamiento de personal, el cual se puede presentar en dos casos el primero es el aumento del desempleo que facilita la búsqueda del candidato idóneo para ocupar una vacante, al mismo modo agilizando el proceso de reclutamiento, con un costo inferior y con una alta posibilidad de éxito pero aumentando la tensión emocional de los empleados actuales por la conservación de sus puestos de trabajo

porque las organización aumentaran las exigencias en cada perfil del puesto, el segundo caso es cuando se produce un aumento exponencial de la economía actual, el proceso de reclutamiento se dificulta ya que el personal cualificado probablemente ocupa una plaza de trabajo en otra organización, esto nos resulta en un proceso de reclutamiento de personal más lento que lo planificado con un gasto de recursos elevados por los medios que deben ocuparse para atraer el personal requerido, en este caso las organizaciones deben bajar sus requerimientos en el perfil del puesto es decir contratar personas tal vez con carencias formativas y aumentar los salarios para tener un número mayor de candidatos, “mientras que en periodos de recesión económica las posibilidades de encontrar personas disponibles, desocupadas y que se ajusten a las necesidades de la empresa pueden ser elevadas, por el contrario, en aquellos casos en los que se dan fuertes crecimientos de la economía y el nivel de ocupación es alto, dichas posibilidades se reducirán” (Chiavenato, 2011, p. 135).

### **2.3. Fuentes del Reclutamiento**

Las fuentes o medios de reclutamiento son las áreas disponibles para el reclutamiento de personal, en la cual las organizaciones evalúan con precisión para luego utilizar técnicas de reclutamiento que atraigan a los candidatos requeridos, si existiera la carencia de fuentes el proceso de reclutamiento adquiriría más dificultad, en otras palabras la organización no tendría de donde proveer candidatos para ejecutar el proceso con éxito. Entre los candidatos que existen en este mercado de recursos humanos se diferencian a dos grupos los que está buscando un empleo (reales) y los que están empleados en otras organizaciones (potenciales), en ambos casos pueden ocupar la vacante de la organización si el mecanismo de atracción del proceso de

reclutamiento es exitoso, como Koontz (2004) hace referencia que “los candidatos disponibles pueden ser reales (buscando trabajo) o potenciales (interesados en un principio en cambiar de trabajo)” (p. 196). Al tener identificados la fuente requerida se incrementa el rendimiento del proceso de reclutamiento y se reduce los costes, pues se direcciona concretamente a reclutamiento interno o externo.

### **2.3.1. Reclutamiento Interno**

El reclutamiento interno se genera cuando la organización quiere llenar una vacante con una promoción en sus empleados en la cual se puede distinguir tres modelos a usarse como Cooper & Ivan (2003) afirman que “los ascensos (movimientos verticales), o transferencias (movimientos horizontales), o transferencias con ascensos (movimientos diagonales)” (p. 98), entonces el reclutamiento con fuentes internas implica la transferencia, ascenso, transferencia con ascenso y programas para el desarrollo personal, este proceso necesita una colaboración de los distintas áreas de la organización para su éxito, como bases de datos con la información académica, experiencia y talentos del personal activo.

### **2.3.2. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno**

Esta fuente de reclutamiento posee argumentos que hace una buena opción en el proceso como es que el empleado ya tiene un conocimiento general de la empresa y una noción del puesto de trabajo que puede desempeñar el cual da mayor validez y confianza con una probabilidad mayor de éxito de reclutamiento, porque ya fue evaluado previamente por jefes y supervisores en su cargo previo, además es una

fuerza motivacional hacia los empleados ya que se sienten más integrados a la organización y se opta por el desarrollo laboral del personal para asociarlo con intereses de crecimiento a largo plazo, el beneficio directo al proceso de reclutamiento es que reduce costos porque no se necesitara de publicidad o gastos de inducción a la organización y reduce el tiempo del proceso, porque el candidato puede ser contactado inmediatamente y realizar el movimiento o transferencia del empleado. Para ratificar lo dicho Dessel (2009) señala que “el reclutamiento interno Aumenta la motivación, aprovecha las inversiones en formación realizadas, desarrolla un cierto grado de competencia interna y resulta más barato que el externo, ya que no son necesarios los gastos de publicidad” (p. 117), sin embargo, este reclutamiento presenta algunas falencias como son que esta promoción se da cuando existe una necesidad en la organización y para una persona que está en formación puede generar cierto sentimiento de frustración en las ambiciones del empleado, en otros casos puede generar conflictos de interés provocando malestar en el clima organizacional y se puede perder el capital humano existente porque el ascenso continuo puede dejar un vacío en el cargo que deja la persona.

### **2.3.3. Reclutamiento Externo**

El reclutamiento externo funciona con candidatos ajenos a la organización, esta se da principalmente cuando no existen candidatos cualificados en el interior de la organización para ocupar una vacante, en la cual se utilizan varias técnicas de atracción para el proceso de reclutamiento y como se ha hablado previamente trabaja con candidatos reales o potenciales. Este tipo de reclutamiento ofrece ventajas al proceso como el poder de atraer a personas con nuevas ideas y talentos necesarios para la

organización, una concepción distinta en la resolución de problemas y un ahorro en capacitaciones que pudieron recibir en sus organizaciones que trabajaron anteriormente y serían útiles para nuestra organización, como Werther (2008) cita que “atraer gente con ideas nuevas, se aprovechan las inversiones en formación realizadas en otras empresas” (p. 156). Lo cual define que el reclutamiento externo nos ofrece oportunidades de refrescar la organización con nuevas ideas de los candidatos, pero para que este reclutamiento tenga éxito se necesita un análisis de cada uno de los postulantes externos a la vacante.

#### **2.3.4. Desventajas del Reclutamiento Externo**

Entre los inconvenientes que puede presentar el reclutamiento externo, se puede mencionar que la duración es más larga que el interno, según la vacante que se necesite cubrir, el análisis de cada candidato puede ser más exhaustivo y por ende si la duración es extensa se traduce a un coste elevado para la organización, el cual afecta a la política salarial y presupuestaria interna, y en algunos casos suele ser menos seguro al incluir personal nuevo y esperar que su adaptación sea exitosa y en corto tiempo, como Dessel (2009) menciona que “la duración del reclutamiento externo suele ser alta si bien varía en función del nivel jerárquico del puesto que se pretenda cubrir” (p. 128), en algunos casos el reclutamiento externo puede fracasar por distintos factores como son la necesidad urgente de incluir una nueva persona a un puesto clave o que necesite cierto conocimiento específico para el mismo, también puede existir que el personal cualificado no se encuentre disponible esto se traduciría que el perfil del puesto no va a ser ocupado por un candidato idóneo y va a existir algún tipo de brecha que puede resultar en un conflicto organizacional.

### **2.3.5. Técnicas del Reclutamiento Externo**

El subsistema de reclutamiento y selección de personal cuenta con técnicas que proporcionan herramientas para la atracción de candidatos un puesto de trabajo en la entidad financiera, entre los cuales hemos tomado en cuenta a los siguientes.

#### **2.3.5.1. Presentación Espontanea**

La presentación espontanea funciona cuando un candidato se acerca por iniciativa propia a la oficina de reclutamiento de una organización y dejan su hoja de vida para un proceso de reclutamiento posterior, Chiavenato (2011) define que “el sujeto se convierte en candidato al acercarse e a la oficina de empleo de una organización” (p. 136). Con esta información se realiza una base de datos para ser utilizada cuando surja alguna necesidad de contratación, en esta base de datos también constan las personas que no fueron seleccionadas en procesos de reclutamiento anteriores, pero para que la información sea válida cada cierto tiempo se realizara una limpieza o actualización de datos de la base de datos en el cual se quitara los candidatos que no son considerados satisfactorios para la organización. Esta técnica es muy utilizada en nuestro medio porque tiene un menor costo y puede generar candidatos potenciales para cubrir una vacante urgente, aunque como sabemos esta técnica puede utilizarse únicamente con ciertos cargos ya que para una cargo específico o puesto clave necesitaría una búsqueda más profunda pero cabe recalcar que una organización que tenga las puertas abiertas para la recepción de nuevas hojas de vida es atrayente para futuros candidatos porque ofrece una oportunidad latente de contratación.

### **2.3.5.2. Recomendación de los Empleados**

Es una técnica de bajo costo, y reduce el tiempo del proceso de selección, la cual se basa en que el candidato es ofertado a la empresa por los propios funcionarios de la organización. Al respecto Koontz (2004) define que “los empleados tienden a recomendar personas en las que tienen cierta confianza de que podrán desempeñar el trabajo eficientemente” (p. 195), en la cual el postulante ya posee información previa sobre la organización y el funcionario se convierte en un corresponsable del desenvolvimiento de esta persona, pero al mismo tiempo se siente motivado al ser reconocido y aceptada una oferta ante la organización, esta técnica suele ser útil cuando el perfil es difícil de encontrar o escaso en el medio que funciona la organización y un conocido del personal con el perfil adecuado puede llenar esta vacante, sin embargo es una técnica que se debe manejar con sumo profesionalismo y verificando que la persona consta con el mejor perfil para ocupar un puesto en la organización, porque en ciertos casos como ocurre en nuestro medio esta técnica puede tornarse subjetiva ya que en el proceso los recomendados por el personal adquieren un valor agregado en el proceso de contratación en lo cual generaría una competencia por una vacante menos transparente y el resto de postulantes se sentirían desmotivados.

### **2.3.5.3. La Publicidad**

Los anuncios en los medios escritos resulta una técnica de gran eficiencia para la atracción de candidatos potenciales para ocupar una vacante en la institución, la cual

se caracteriza por ser cuantitativa porque se dirige al público en general que abarca el medio en que se publica, y su discriminación es más exhaustiva en el grado de selección que se solicita, este criterio se ve reforzado con Cooper & Ivan (2003) aseverando que “el anuncio en los medio de comunicación escrito es considerado como una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos ya que se llega a un amplio número de personas no obstante en una técnica más cuantitativa que cualitativa”(p. 110), sin embargo al ser directamente publicidad debe constar de ciertas características para que sea una técnica fiable como ser llamativa y atraer el interés del candidato real o potencial, para cumplir estas particularidades se analiza el lugar en que se situara el anuncio para que pueda destacar del resto y capte la atención del lector, esto se logra con detalles como el nombre de la organización, el puesto jerárquico con sus funciones y competencia, además se anexa los beneficios que brinda la organización y sobre todo el medio en que el candidato podrá enviar su hoja de vida. Esta técnica se puede utilizar para los distintos cargos que consta la organización si se utiliza acertadamente, por ejemplo si se necesita personal con perfiles básicos para puestos con jerarquía menor una publicación en los periódicos sería acertada en la cual llegaría a un amplio número de personas con este perfil, pero en caso contrario, de necesitar una persona con una formación específica o difícil de encontrar para un puesto clave una opción acertada sería realizar la publicación en una revista especializada en el tema que circule a nivel nacional o internacional y llegar a un público determinado. Existe la posibilidad de realizar un anuncio ciego en el cual se omite el nombre de la empresa, por lo general se da para evitar presiones o que el puesto solicitado este ocupado por una persona de la empresa, pero esta puede atraer algún colaborador de la organización manifestando sus deseos de abandonar el puesto de trabajo.

#### **2.3.5.4. Instituciones Técnicas y Educativas**

Esta técnica tiene la finalidad de divulgar oportunidades de empleo a la nueva fuerza laboral que se integraría directamente al terminar sus estudios, muchas empresas desarrollan estos programas de reclutamiento para el desarrollo de nuevos talentos que en un futuro podrían estar en las filas de la organización, Como acertadamente Dessel (2009) señalar que “cuando una empresa necesita candidatos con una sólida información y en lo que la experiencia no es un requisito importante, suele dirigirse a las universidades para que esta les provea de información sobre los alumnos con los mejores expedientes académicos” (p. 139), sin embargo en nuestro medio esta técnica se utiliza solo en ciertas instituciones que mantienen convenios con organizaciones que ofertan oportunidades de trabajo a los alumnos que están por graduarse o cuentan en una base de datos de la universidad y podrían ocupar alguna vacante en dichas organizaciones.

#### **2.3.5.5. Reclutamiento por Internet**

Esta fuente de reclutamiento parcialmente nueva en su utilización ofrece un contacto directo entre candidatos y organizaciones como Cooper & Ivan. (2003) citan que “las búsqueda de empleo y candidatos en internet ha conquistado el mundo y el proceso de selección tradicional nunca volverá a ser el mismo” (p. 98), para acotar es un sector que sufre cambios continuos debido al internet porque las páginas web de empleo se multiplican día tras día y cada vez son más las personas que prefieren colgar su hoja de vida es estos sitios web que realizar una presentación espontanea en las empresas,

al igual que las organizaciones utilizan este medio para el proceso de contratación por las ventajas que ofrece al ser más económico que un anuncio publicitario escrito y reducir los tiempos en el proceso, al mismo tiempo aumentando el alcance del reclutamiento, además manteniendo el anuncio por más tiempo. Werther (2008) afirma que “las páginas web de empleo ofrecen una ventaja considerable en términos de contenido, comparándolas con los anuncios tradicionales en prensa dado de los kilobytes no ocupan tanto espacio físico” (p. 160). La agilidad en la manipulación de información es un beneficio compartido entre candidatos y organizaciones es decir una persona puede estar enviando su hoja de vida simultáneamente a diferentes sitios web de empleo al mismo tiempo y en diferentes lugares como la empresa puede ir publicando anuncios digitales en sitios web hasta llegar a horizontes internacionales que ofrecerán candidatos con distinta formación y conocimientos en que el mercado que se desenvuelve la organización, Chiavenato (2011) señala que “las personas en búsqueda de empleo pueden enviar sus currículos en el momento incluso mientras estén todavía leyendo un anuncio” (p. 140). En el campo del internet una ventaja para las empresas en crecimiento es que pueden competir con las grandes compañías con igualdad de oportunidades de conseguir al personal cualificado para satisfacer las necesidades de la organización, en el mismo caso las personas en búsqueda de empleo online competirán con los mejores candidatos con las mismas oportunidades de contratación además que la selección por este medio suma la habilidades tecnológicas en las personas un recurso demandado por las empresas actuales en la era tecnológica y cambios constantes que el mundo está sufriendo.

#### **2.4. Métodos para incrementar el Reclutamiento de Personal**

La organización cuenta con herramientas para el reclutamiento interno o externo, pero no siempre se obtiene el personal solicitado o con el perfil adecuado para llenar la vacante, esto se produce generalmente en mercados competitivos o con personas especializadas en una área de trabajo que dificulta su búsqueda, sin embargo la empresa puede aumentar sus posibilidades de encontrar al candidato correcto con beneficios o incentivos que será atrayente para este tipo de perfiles, esto se corrobora con Koontz (2004) afirma que “la organización puede aumentar la capacidad de atracción de candidatos a través de la oferta de incentivos como los programas de desarrollo de una carrera profesional, la ayuda al cambio de lugar de trabajo, o los servicios de asistencia social” (p. 199). Es decir las organizaciones deben tener en cuenta las necesidades de los postulantes para ofertar un valor añadido al puesto de trabajo y crear una ventaja competitiva para el mercado de candidatos, para tener éxito en este proceso de reclutamiento la empresa debe formar una reputación agradable para los candidatos potenciales que genera una fuerte influencia en las personas a la hora de sus decisión para postularse a un puesto de trabajo; no obstante los beneficios que la empresa ofrezcan no deben ser únicamente económicos según estudios las personas actualmente buscan empleos con un buen clima organización en que puedan desarrollarse personal como profesionalmente aunque su remuneración no sea tan elevada como en otras organizaciones.

#### **2.4.1. Entrevista en el Reclutamiento de Personal**

La entrevista como parte del proceso de reclutamiento ofrece una información general del candidato como una vista general de la empresa con sus puntos fuertes y oportunidades de desarrollo. Aamodt (2010) menciona que “una buena entrevista ofrece al candidato una visión realista del puesto de trabajo y puede ser un buen aliciente para que decida solicitar el puesto y someterse a las pruebas posteriores de selección” (p. 225), en caso contrario una mala experiencia en las entrevista puede cerrar la oportunidad que el candidato continúe con el proceso, en muchas entrevistas no se revisa el contenido que se va utilizar y se puede mencionar aspectos poco relacionados con el puesto de trabajo que dan una vista negativa hacia el candidato, en caso contrario la entrevista solo maneja los puntos positivos de la organización y cuando la persona se integra a su puesto de trabajo no es lo esperado y puede producir el abandono del mismo, lo recomendable en la entrevista sería mencionar una información realista del cargo vacante para evitar conflictos posteriores por una comunicación defectuosa empresa - empleado.

#### **2.4.2. Oportunidad de Carrera Profesional**

Las organizaciones para aumentar la atracción y prestigio puede tomar medidas respecto a las oportunidades de carrera del personal estableciendo una trayectoria enfocada a las necesidades de la empresa también con los requisitos necesarios para que un empleado pueda acceder como la formación básica, el tiempo mínimo de permanencia en la empresa, y clausulas legales, esto se corrobora con Cooper & Ivan (2003) afirman que “la organización puede fijar varias trayectorias profesionales para

diferentes grupos o tipos de empleados” (p. 112), frecuentemente la oferta de un carrera dentro de la organización es un factor elevado de atracción que inclinaría al candidato a querer pertenecer a la empresa, no obstante en nuestro medio este beneficio organizacional se da escasamente y una persona para acceder a un ascenso en su área de trabajo debería tener una suma de méritos propios para hacer tomado en cuenta o en el peor de los casos cuando existe la vacante la empresa hace un reclutamiento externo sin dar oportunidad al colaborador actual, como por ejemplo un asistente de gerencia que quiera ascender a gerente la empresa frecuentemente tomaría la decisión de contratar un gerente externo que subir de cargo al asistente, esto se da porque el asistente cuenta con los conocimientos y procedimientos generales que maneja la gerencia y sería más costoso capacitar a una persona que adquiriera todos estos conocimientos que un gerente que colabore directamente con el asistente actual.

## **2.5. Selección de Personal**

El proceso de selección de personal es un subsistema de la gestión de recursos humanos y junto al reclutamiento forma parte de un mismo proceso de dos partes, pero mientras el reclutamiento es un proceso de atracción y sumar la mayor cantidad de candidatos para una vacante, por el contrario la selección es una actividad de clasificación que cuenta con filtros hasta encontrar al perfil óptimo para proceder a ser integrado a la empresa. Al respecto Chiavenato (2011) define que “si el reclutamiento es una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad negativa de oposición” (p. 142). La selección es un proceso de análisis de información sobre las personas reclutadas en procesos previos, la cual se asegura que la persona próxima hacer contratada cumpla con el perfil deseado, para que este proceso sea exitoso el

potencial candidato se somete a una serie de pruebas como conocimientos, habilidades y aptitudes que van de notando sus puntos fuertes y débiles, sin embargo este proceso ha ido desarrollándose hasta el punto que la evaluación sea solo un punto de vista en el proceso de selección y el uso de otras técnicas cualitativas como cuantitativas sirvan como indicadores para realizar un proceso de selección eficiente.

### **2.5.1. Relaciones e Influencias de la Selección de Personal**

El proceso de selección de personal se relaciona con otros subsistemas del área de talento humano que en conjunto nos brindan las herramientas necesarias para el manejo y desarrollo del personal de las organizaciones.

#### **2.5.1.1. Análisis del Puesto en la Selección de Personal**

La base de un proceso de selección de personal es la información detallada del puesto de trabajo que sirve como punto de partida para formar el perfil requerido para llenar la vacante, Dessel (2009) señala acertadamente que “proporciona mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante” (p. 147), con los datos del puesto se puede efectuar una comparación entre los perfiles de los candidatos y el óptimo para ocupar esta plaza de trabajo, en el caso de no existir la vacante sería ocupada por el perfil que más se cercano al necesitado por la organización

#### **2.5.1.2. Reclutamiento en la Selección de Personal**

En virtud de lo señalado previamente, sabemos que la selección de personal depende de la calidad del personal reclutado, siendo que si esta no tuvo el éxito deseado en el

proceso de selección resulta difícil ubicar a la persona necesitada por la organización, lo cual aumentaría la posibilidad de un abandono del puesto o que el rendimiento de la persona contratada no sea el esperado, Por tanto es necesario hacer referencia a “la calidad en el reclutamiento condiciona a la eficacia potencial en las actividades de selección y ubicación” (Cooper & Ivan, 2003, p. 119).

#### **2.5.1.3. Evaluación de Personal**

La relación de la evaluación de rendimiento con la selección de personal funciona cuando sirve de realimentación, al brindarnos el análisis de las técnicas utilizadas en el proceso de selección son veraces y confiables o caso contrario la inutilidad de las mismas, Koontz (2004) sostiene que “la evaluación del rendimiento sirve como criterio para determinar la utilidad predictiva y económica de los procedimientos de selección” (p. 198), si esta relación es negativa la empresa tendrá dificultades a la hora de utilizar herramientas de selección de personal, pues no va existir un indicador que prediga, de forma significativa, el éxito de la contratación.

#### **2.5.1.4. Información para la Selección**

El proceso de selección debe contar con la especificación y requerimientos de la organización, para alinearse con su estrategia y contar con el personal adecuado que sirva de apoyo para cumplir los objetivos organizacionales, esta servirá como una guía para el proceso de contratación de personal, ya que cada persona tiene diferencias las cuales pueden aportar o complicar la estrategia de la empresa, pero la búsqueda de este tipo de personal puede resultar escaso y aumentar los costos en el proceso de selección

de personal, de acuerdo con Koontz (2004) opina que “los conocimientos y capacidades que se requieren para el desarrollo de la estrategia de la organización deberán servir como guía en los requerimientos a buscar en el individuo” (p. 200), es decir que nuestro requerimiento va nacer de una necesidad la cual puede preverse a través de programas o planificación, pero de ser el caso de una petición directa de una jefatura, está vacante se transforma en la necesidad de contratación de personal calificado que pueda alinearse al objetivo empresarial.

#### **2.5.1.5. El Contexto del puesto de Trabajo**

Para los potenciales candidatos a ocupar una vacante en la organización debe contar con información realista y objetiva de la empresa en las cuales va desarrollar sus funciones de trabajo, como su horario, vestimenta, condiciones físicas y a los riesgos que está expuesto como cansancio, estrés, trabajo bajo presión, Como Aamodt (2010) señalar acertadamente que “para que los candidatos a un puesto de trabajo puedan elegir de forma realista deben conocer las condiciones bajo las cuales se llevara a cabo el trabajo” (p. 111), los psicólogos organizacionales recomiendan que debería facilitarse la información del puesto más detallada posible a los candidatos para la vacante, para que tengan una visión general de sus futuras actividades y puedan corroborar sus expectativas de trabajo.

#### **2.5.1.6. El Candidato al Puesto**

Al momento de tener una terna de candidatos para continuar el proceso de selección de personal la organización necesita predictores los cuales señalaran la probabilidad de éxito de cada postulante, estas son las distintas características que cuentan cada uno

de ellos como son sus conocimientos, habilidades aptitudes, este criterio se ve reforzado por Koontz (2004) afirma que “el tipo concreto de información que suele obtenerse sobre un sujeto es la relativa a sus conocimientos habilidades aptitudes, preferencias, intereses y rasgos de personalidad” (p. 201), se dice que un buen predictor a más de los mencionados, es el pasado del candidato que puede señalar acertadamente cómo será su futuro desenvolvimiento en la organización actual, aunque verificar la calidad de su empleo pasado puede llegar a ser subjetiva por no tener los datos precisos de lo sucedido anteriormente.

## **2.6. Instrumentos de selección**

### **2.6.1. Hoja de vida**

La hoja de vida tiene como objetivo obtener información del pasado laboral, de sus datos personales y la situación en que el candidato se encuentra, esta información es utilizada para realizar un análisis previo del postulante para conocer si cuenta con la capacidad necesaria para llenar una vacante en la organización. Aamodt (2010) señala que “esta información se utiliza como exploración inicial o previa a la posible incorporación, para decidir si el candidato cumple con los requisitos mínimos de selección” (p. 230). Sin embargo, la información que puede colocarse en las hojas de vida se ha reducido por limitaciones legales para evitar cualquier tipo de discriminación a la hora de postularse a un puesto de trabajo y en esta situación los psicólogos organizacionales deben contar con distintas herramientas de selección para poder obtener datos necesarios que garanticen un exitoso proceso de selección y contratación de personal que aporte con los requerimientos que la organización tiene

previstos. En la actualidad las organizaciones piden a los candidatos que completen un formulario de información biográfica la cual puede ser un complemento para llenar los vacíos de la hoja de vida, en la cual se puede preguntar las preferencias del candidato tanto horarios, remuneración, o el lugar físico que le gustaría laboral, este instrumento puede ser un buen predictor para la rotación laboral ya que como se mencionó previamente se dice que el comportamiento pasado es el mejor indicador para el comportamiento del futuro.

#### **2.6.2. Investigación de las hojas de vida**

El análisis minuciosos de las hojas de vida y los formularios de información puede ser herramientas eficaces para obtener datos reales y verificables ya que estudios han comprobado que la mayoría de la gente es honesta cuando saben que la información va ser comprobada, sin embargo es importante tener en cuenta que partes de esta información no puede ser evidenciada, puesto que según lo analizado anteriormente ya sabremos si el candidato es honesto o no, Koontz (2004) sostiene que “si hubiera un premio de la academia al predictor más valido utilizado para pronosticar el rendimiento en el puesto de trabajo, las hojas de vida sería quienes lo ganaran” (p. 204). Al ser esta un herramienta totalmente valida muy pocas empresas se dan el tiempo para validar la información lo cual puede perjudicar en cierta medida la selección de personal al no tener información real y comprobada de los candidatos.

#### **2.6.3. Comprobación de referencias**

En la situación actual se va tornando más complicado corroborar la información de los candidatos por la violación de la intimidad de las personas, pero la organización

necesita saber si existe algún tipo de información lesiva en los antecedentes, siendo este el caso terminar con el proceso para este candidato porque la honestidad es un punto fundamental para cualquier organización y más aún cuando una persona solicita integrarse a las filas de la empresa. Este criterio se ve reforzado por Cooper & Ivan (2003) aseveran que “Las investigaciones realizadas han demostrado que la lista de referencias que presentan los candidatos pueden ser no tan validadas como las referencias que se obtiene de las empresas que hayan trabajado estos anteriormente” (p. 124). La comprobación de referencia se puede realizar de distintas maneras pero en nuestro medio la más utilizada es vía telefónica, en la cual se trata de comunicarse con los supervisores pasados del solicitante para conocer su desenvolvimiento en el trabajo, la motivación laboral y sobre todo cual fue el motivo de salida de su anterior empleo. Un psicólogo organizacional debe utilizar la sensibilidad al comunicarse con el antiguo empleador y realizar un análisis en sus respuestas por ejemplo: ¿Lo contrataría de nuevo? Si existe un titubeo al contestar esto es un punto negativo a la hora de verificar la referencia y deberíamos analizar detalladamente su pasado laboral, para evitar que existan cierta desviación a la hora de la obtención de información es recomendable utilizar un formato estructurado con preguntas precisas e objetivas, si aún existe un sesgo en la información se puede utilizar las referencias presentadas para utilizarlas como fuente de otras referencias que conozcan el desempeño real del candidato.

#### **2.6.4. La entrevista de selección**

Esta técnica es la más utilizada para recabar información para la toma de decisiones a pesar de no tener una base teórica precisa y en cierto punto ser subjetiva, pero su

utilidad se justifica porque nos brinda una impresión preliminar del candidato como su aptitud y motivación, e incluso como se desenvuelve a la hora de obtener un puesto de trabajo frente a los altos mandos de la organización, según Chiavenato (2011) menciona que “parece ser un buen instrumento para recabar información factual sobre antecedentes, no es particularmente buena para una evaluación, ya que es demasiado subjetiva” (p. 147). La entrevista es un proceso de comunicación en la cual el entrevistador trata de obtener cosas puntuales del entrevistado por medio de estímulos transformados en preguntas que destapen a la persona y alcanzar la información deseada, en la cual existen dos momentos importantes de la entrevista que son al principio y al final siendo que la primera entrevista da el punto de partida para que el candidato sea aprobado o rechazado en el proceso de selección, y posteriormente pasar por una serie de filtros que llevarán a la entrevista final que ratificarán la información lograda a lo largo del proceso.

#### **2.6.4.1. Tipos de entrevista**

##### **2.6.4.2. Entrevista No Estructurada**

Esta entrevista se caracteriza por ser libre y carecer de formato pareciéndose a una conversación, en la cual las preguntas se van realizando según fluya la entrevista, y se analiza las impresiones o emociones del entrevistado que las respuestas habladas, al respecto Cooper & Ivan (2003) afirman que “puede permitirse a los entrevistados que se extiendan en sus respuestas a las preguntas que deseen” (p. 126), sin embargo se pueden pasar de alto temas importantes de la entrevista laboral en cuestión a conocimientos y experiencia, en la cual se perdería tiempo e información del candidato

contando con información poco exacta. En algunos casos se da esta entrevista ante un panel o tribunal en los cuales puede estar el gerente, el jefe de talento humano, y supervisores para puestos claves de la organización.

#### **2.6.4.3. Entrevista Estructurada**

Es la entrevista laboral estática porque se utilizan preguntas previamente preparadas y objetivas hacia el puesto de trabajo, para lograr obtener valores de cada entrevista y compararlas con el resto de candidatos, al ser esta entrevista rígida puede tornarse un poco aburrida y afectar en el resultado final de la entrevista porque carece de la fluidez de una conversación, sin embargo resulta más sencilla y ahorra en tiempo ya que puede realizarse a varios candidatos al mismo tiempo, según Cooper & Ivan (2003) señalan que “este tipo de entrevista puede ser bastante útil a la hora de predecir el éxito en el puesto de trabajo” (p. 127). Otro punto a recalcar es que las entrevistas necesitan una persona con experiencia en la empresa para que pueda ejecutarlas pues la calidad del entrevistador interfiere en que los resultados sean buenos o malos porque la mínima distracción en la entrevista puede distorsionar las respuestas y resultados.

#### **2.6.5. Pruebas escritas de selección**

Las pruebas escritas forman una herramienta válida para la recolección de información necesaria para el puesto de trabajo como hemos recalcado previamente una persona

debe estar cualificada para el puesto que va a desempeñar, entre las pruebas más utilizadas en la selección de personal son las: cognitivas, personalidad y mecánicas. Estas pruebas deben contar con cierta fiabilidad y valides para garantizar que nos brindaran datos reales y pueden ser útiles al momento de la selección de personal. Aamodt (2010) define que “La validez y eficacia ayudan a asegurar que un candidato rendirá a determinado nivel y que el procedimiento de selección es imparcial” (p. 232). Se suele recomendar que la utilización de una batería de pruebas se lleve junto a otros procedimientos de selección para comparar los resultados obtenidos en los distintos filtros del proceso.

#### **2.6.6. Pruebas de aptitud (cognitivas)**

Estas pruebas sirven para medir la aptitud general de los candidatos en las cuales se han diseñado distintas dimensiones de aptitud para las organizaciones. Las cuales cuentan con un nivel de razonamiento y de las habilidades mentales específicas y son muy utilizadas para saber los conocimientos y habilidades de las personas en todo tipo de ámbito Por este criterio se ve reforzado por Koontz (2004) afirma que “se utilizan fundamentalmente para predecir el éxito académico en un marco tradicional” (p. 206). En el entorno organizacional se cuenta con distintas pruebas cognoscitivas que nos reflejan el coeficiente mental de las personas pero esta información no basta para realizar el proceso de selección y se debe seguir con distintas pruebas hasta lograr recabar los datos necesarios del candidato que pueda ocupar una vacante en la organización

### **2.6.7. Pruebas psicomotoras**

En ciertos puestos de trabajo es necesario medir las habilidades motoras del candidato como para una cajera o secretaria que deben tener un manejo motriz rápido y agilidad en la digitación para sus labores, según Koontz (2004) menciona que “sirven para evaluar la combinación de aptitudes físicas y mentales” (p. 207). Para obtener fortalezas y debilidades de las personas en este tipo de pruebas se utilizan diferentes tipos de reactivos validados como son la Prueba de Crawford, de Stromberg y el Tablero e clavijas de Purdue.

### **2.6.8. Pruebas de Personalidad**

Las pruebas de personalidad se utilizan para medir distintos aspectos intangibles de la persona los cuales no se pueden observar en la entrevista o en las pruebas anteriores pero son un punto de referencia del candidato, la cual puede determinar el éxito o fracaso de la persona en su puesto de trabajo, al respecto Chiavenato (2011) menciona que “un buen o mal desempeño generalmente es el resultado de características personales como la actitud la motivación y en especial el temperamento” (p. 249), este tipo de pruebas miden aspectos básicos de la persona como la introversión, estabilidad y la motivación los cuales son pilares fundamentales en el desempeño laboral del candidato y los mismo pueden resultar en la contratación o despido de la persona. Existen distintos tipos de pruebas de personalidad como las Proyectivas las cuales deben ser interpretadas por un psicólogo especializado, esta información puede ser ambigua pero al interpretarla nos brinda aspectos de la personalidad latente de la persona como su fortaleza, seguridad, irritabilidad. Entre este tipo de pruebas se

destaca: HTP (Casa, Árbol, Persona) de Buck, las frases incompletas de Forer y test de Rorschach. Otros instrumentos psicométrico validados para las pruebas de personalidad son la encuesta de Guilford-zimmerman que mide la estabilidad emocional de las personas la cual es muy importante en los candidatos para ocupar un puesto de presión en una organización , pero uno de las utilizados entre los psicólogos organizacionales es el test de Big Five de Caprara, Barbaranelli y Borgogni que mide extroversión estabilidad emocional, neurotismo, afabilidad, escrupulosidad, apertura a la experiencia, por ser uno de los más completos a la hora de tener aspectos de la personalidad del candidato y compararlos con el perfil del puesto requerido ya que si por error la personalidad no va acorde al puesto de trabajo el desempeño de la persona no va resultar lo deseado por la organización.

#### **2.6.9. Simulación de Trabajo**

Este filtro en el proceso de selección consiste en que el candidato realice situaciones cotidianas del puesto de trabajo las cuales pueden ser físicas o verbales, bajo un entorno controlado que es observado por el personal de contratación, en la cual se va a medir su desempeño real y la ejecución de las tareas de manera directa para comprobar si tiene las habilidades necesarias para llenar la vacante, Al respecto Dessel (2009) define que “el objetivo es crear situaciones realistas que provoquen conductas habituales de trabajo” (p. 154). El diseño eficaz de una simulación de trabajo y llevada a la practica con resultados positivos para la organización nos brindara valiosa información del desempeño fututo del candidato, sin embargo, esta prueba no pueden brindar aspectos profundos de la persona como su personalidad, motivación, ya que solamente como mide como realiza su trabajo cotidianamente.

### **2.6.10. Parámetros físicos y médicos**

En el nuestro medio los exámenes médicos pre ocupacionales se dan como los pasos finales para la contratación pues esto nos informa si la persona puede laborar sin ningún impedimento o que padezca alguna enfermedad profesional, este examen también tiene la característica de ser preventivo porque la persona puede padecer de enfermedades contagiosas que ni siquiera sepa que tiene, o en distintos casos se le tenga que colocar en otro puesto de trabajo, este tipo de exámenes los realizan los médicos ocupacionales que realizaran un informe de cada persona según su estado de salud. Según Cooper & Ivan (2003) menciona que “Proporciona a la empresa un documento para evitar que los trabajadores reclamen prestaciones laborales por lesiones que tenían antes” (p. 128), si la persona ingresa a la organización con una enfermedad laboral no detectada y comienza a aparecer los síntomas en su puesto de trabajo esto puede conllevar a que la empresa asuma la responsabilidad que la persona haya contraído esta afección a su salud.

### **2.7. Competencias laborales**

El término competencias se viene manejando desde los años 70 en que los psicólogos como David McClelland no estaban conformes con los sistemas de gestión de talento humano y pensaban que los predictores clásicos que se manejaban no eran totalmente confiables, porque en algunos casos no reflejaban el desempeño real del personal ya en el puesto de trabajo. Pero ¿Qué son las competencias en el ámbito organizacional?, según Alles (2007) define acertadamente que “competencias laborales como la

combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos” (p. 97), es decir las competencias laborales son un predictor que busca conocer el desempeño directamente en el puesto de trabajo y cuales con los factores reales que causan mayor rendimiento, para ello evalúa las características particulares de cada persona como un conjunto de habilidades, destrezas, aptitudes, conocimientos para realizar funciones determinadas en un puesto de trabajo.

#### **2.7.1. Clasificación de las Competencias**

Las competencias se pueden clasificar de distinta manera porque existen distintos puntos de vista y un uso diferente para cada ambiente adecuado a sus características, por ejemplo las competencias psicosociales y las laborales. Sin embargo, en el proceso de reclutamiento y selección de personal es común utilizar el modelo de “Competencias Básicas, Genéricas y Específicas” (Alles, 2007, p. 99).

#### **2.7.2. Competencias Básicas**

Alles (2007) menciona que las competencias Básicas describen a las capacidades básicas de un individuo para desenvolverse en un puesto de trabajo, como su comunicación, adaptabilidad, lógica, Etc. Entre los cuales se relacionan sus valores morales, la ética de trabajo y sus principios.

### **2.7.3. Competencias Genéricas**

Las competencias genéricas o también conocidas como transversales, según Alles (2007) señalan las capacidades necesarias para laboral en cierta Área o Departamento de la organización, en las cuales existe un grado de complejidad, conocimiento y variedad. Se relacionan con la capacidad de organizar, administrar, planeación y el manejo de recurso económico, tecnológico, humano como también distintas situaciones laborales.

### **2.8.5. Competencias Específicas**

Aller (2007) menciona que las competencias especifican se refieren a las capacidades que una persona necesita para desenvolverse en un área ocupacional o puesto de trabajo específico, en la cual se relaciona sus habilidades laborales, el uso de la tecnología y el lenguaje técnico que necesita para la fluidez de la comunicación en la organización. Las competencias que hemos mencionado se deben relacionar una de otras y existir una combinación en cada candidato, pero si existen vacíos de competencias los psicólogos pueden desarrollar capacitaciones para lograr que la persona tenga un perfil competente para ocupar satisfactoriamente un puesto de trabajo.

### **2.8.6. Niveles de Competencias**

Los niveles de competencias sirven para saber cuál es el grado de complejidad que cada puesto de trabajo ostenta, es decir si una persona tiene la posibilidad de ascender

en la organización debe tener ciertas competencias más desarrolladas que el resto de personal. Una característica de las competencias es que son transferibles y pueden estar en distintos cargos pero con en distintos niveles, esto funciona para que puedan ser perfeccionadas por el personal en cada cargo de la empresa.

### **2.8.7. Reclutamiento y Selección por Competencias**

Como hemos señalado previamente el reclutamiento y selección de personal depende de la atracción y elección de individuos cualificados que se integren a ocupar una vacante y satisfacer las necesidades de organización, pero en este proceso se gasta una serie de recursos para lograr su éxito. Entonces ¿cómo interviene las competencias?, como McClland (1973) señala que “se debería evaluar la competencia y no la Inteligencia.” (p. 19), esto hace referencia que el proceso tradicional debe fijarse en la misión organizacional y en el talento de cada individuo para llegar a una elección correcta, para esto las competencias de cada puesto nos sirven como indicador de que tipo de persona requiere el cargo, y es en ese punto donde se acorta la brecha entre lo real y lo necesario en el momento de la contratación.

### **2.9. Entidades Financieras**

Las entidades financieras tienen como fin brindar ayuda a sus socios para mejorar sus condiciones de vida mediante el manejo de recursos de capital, con lo cual pretende solventar las necesidades de índole económica y social de las personas. Cada

organización debe tener procesos y normativas para sus distintas actividades como es el caso de reclutamiento y selección de personal, el cual hace frente a las necesidades de contratación de personal para la institución. Sin embargo, en la realización de cada proceso interno tiene que ir de la mano con la leyes de nuestro país como es la Constitución de la República y la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria que rige a las entidades financieras en este caso una cooperativa de ahorro y crédito.

#### **2.10. Normativa Legal de las Entidades Financieras**

El presente Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal se diseñó de acuerdo con las leyes de la República del Ecuador para Cooperativas que realizan actividades de Ahorro y Crédito y que se sujetan a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero de la Economía Popular y Solidaria. Para efecto de este Subsistema da razón a los Reglamentos Internos de la Cooperativa, las normas establecidas en el Código del Trabajo y Otras Leyes conexas.

La Constitución de la República del Ecuador, en su (Art. 283) establece que “El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios”.

El Registro oficial No. 444, de fecha 10 de mayo del 2011, se publicó la "Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario".

Que mediante Decreto Ejecutivo No. 1061, publicado en el Registro Oficial Suplemento 648, de fecha 27 de febrero del 2012, se aprobó el reglamento General a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Paradigma**

El paradigma elegido como fuente de la investigación es de tipo descriptivo, como Hernandez Sampieri & Fernandez (2014) define que “la investigación descriptiva busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o poblaciones” (pág. 92). Es decir, pretende medir características específicas del objeto de estudio, en la cual el investigador define concretamente lo que medirá y su complejidad, también cómo será la recolección de información y que tanto profundizara acerca del fenómeno en su análisis.

#### **3.2. Diseño**

El diseño que se siguió en la investigación es no experimental, Hernandez Sampieri & Fernandez (2014) señala que “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (pág. 152). Al no producir ninguna situación y no tener el control de las variables el investigador sólo observa las características y cambios del fenómeno, es decir que no ejerce ninguna influencia sobre la investigación. Este diseño se guío con encuesta y cuestionario, en términos correlaciones y de corte transversal, que describe un fenómeno en un momento determinado de tiempo que cuenta con un inicio y final ya definitivo.

### **3.3. Enfoque de la investigación**

La presente investigación tiene enfoque cuantitativo y cualitativo. Es cuantitativa porque se utilizó la recolección de datos, la medición numérica para realizar un análisis estadístico, con el propósito de establecer pautas del fenómeno; cualitativa porque nos permitió evaluar las características del entorno evaluado, utilizamos el levantamiento de información como son las descripciones y observación científica, para revelar las interrogantes de la investigación.

### **3.4. Modalidad de la investigación**

Como método de la investigación se utilizó la observación científica, en vista de que se trata de un diseño de investigación descriptiva en el cual se no se manipula las variables y sólo se detalla las propiedades, cambios y características del fenómeno desde el ángulo de investigación requerida.

### **3.5. Instrumentos**

Los instrumentos utilizados en la investigación son encuestas y entrevistas, la encuesta fue enfocada al diagnóstico de cómo se realiza el reclutamiento y selección de personal en una entidad financiera. Posteriormente se realizó entrevistas con cada uno de las personas que ocupan los cargos mediante guiones de entrevista y cuestionarios al personal de la entidad financiera. Y por último se aplicó fichas de observación por la interrelación que a diario se tuvo con el personal de la organización investigada.

### 3.6. Recolección de Datos e información

La recolección de datos e información de la presente investigación se realizó con las siguientes herramientas y su detalle a continuación:

**Tabla 3.1.**

*Instrumentos de recolección de datos e información*

TÉCNICA	DETALLE	INTRUMENTO
<b>Encuesta</b>	Es un conjunto de preguntas con una estructura determinada, para recabar la información acerca la investigación.	Cuestionario
<b>Entrevista</b>	Es un conjunto de preguntas con un formato libre que tiene la forma de conversación hacia la persona entrevistada.	Guion de Entrevista
<b>Observación Científica</b>	Radica en observar lo que manifiesta la persona, es mirar con el objetivo de recolectar información para la investigación.	Fichas de Observación

**Fuente:** Aplicación de instrumentos de investigación

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

- A. ENTREVISTA: se procedió a entrevistar al gerente general, y al coordinador de Recursos Humanos, los principales encargados de crear vacantes y realizar las contrataciones de personal, y brindan la información de cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal, y qué medidas se utilizan para el ingreso de nuevos colaboradores a la organización.
- B. ENCUESTA: se realizó una prueba piloto a los cuatro jefes de área para después efectuar una encuesta a todo el personal activo de la entidad financiera que cuenta con veinte dos personas en las cual se detallaba sus actividades principales,

específicas y ocasionales, también como el perfil necesario que se requiere para ocupar dicho cargo.

C. OBSERVACIÓN CIENTÍFICA: Al ser una organización pequeña pero con algunos años en el mercado, la observación se realizó a todos los diecisiete cargos, la cual permitió el levantamiento de funciones de cada cargo.

### **3.7. Confiabilidad**

En la investigación realizada en la entidad financiera, se emplearon herramientas que brindaron información válida y confiable, para lo cual se elaboró una entrevista a los encargados de la contratación de personal de la institución, aprovechando el contacto directo y frecuente por ser el lugar de prácticas pre profesionales, se realizó una prueba piloto en términos de conversación acerca del proceso de reclutamiento y selección de personal que se utilizaban y con este sondeo previo se procedió a realizar una entrevista estructurada con preguntas dirigidas hacia el diagnóstico de los procesos de reclutamiento y selección de personal el cual se estableció como un indicador de confiabilidad de la prueba.

### **3.8. Validez**

La validez indica si la prueba mide lo que tiene que medir con precisión y veracidad, si bien existen diferentes tipos de validez en las herramientas de medición se tomó en cuenta: la validez de constructo, porque posee las características que se necesitó para validar la encuesta, en las cuales se realizó una prueba piloto con los jefes de área

utilizando estas herramientas y se procedió analizarlas y revisarlas por el coordinador de talento humano de la institución, con el fin de obtener la validez que hace referencia al grado de concordancia entre los resultados obtenidos al aplicar un cuestionario y los planteamientos o hipótesis teóricas existentes sobre el campo o rasgo evaluado.

### **3.9. Población**

#### **Población:**

La población de estudio es el personal activo en la entidad financiera que contemplan 24 funcionarios, los cuales tienen una relación directa en la organización y están repartidos entre los distintos departamentos y son la nómina total en esta organización.

La investigación se tomó a todos los cargos existentes en la organización estos son:

1. Gerente General
2. Secretaria
3. Administrador de Sistemas
4. Tesorera
5. Cajera
6. Analista de Crédito
7. Oficial de Crédito
8. Contador/a General
9. Asistente de Contabilidad
10. Auxiliar de Contabilidad
11. Coordinador de Talento Humano
12. Mensajero
13. Conserje

14. Jefe de Bodega
15. Asistente de Comercialización
16. Facturador de Comercialización
17. Auxiliar de Comercialización

### **3.10. Procedimiento**

Al realizar una investigación bibliográfica, depositarios de internet, y despejar dudas con los docentes y tutor de la universidad, sobre la administración del recurso humano y en específico el subsistema de reclutamiento y selección de personal, al contar con esta base teórica acerca del tema de investigación, se procedió con el trabajo de campo el cual consistía en diagnosticar el proceso de contratación que se iba llevando a cabo en la entidad financiera, por medio de una entrevista a las personas encargadas del personal directamente, la cual consistía en una serie de preguntas enfocadas en el tema, para obtener información real, y realizar una encuesta a todos los cargos de la entidad, para culminar la propuesta del diseño de un proceso de reclutamiento y selección nuevo para la organización.

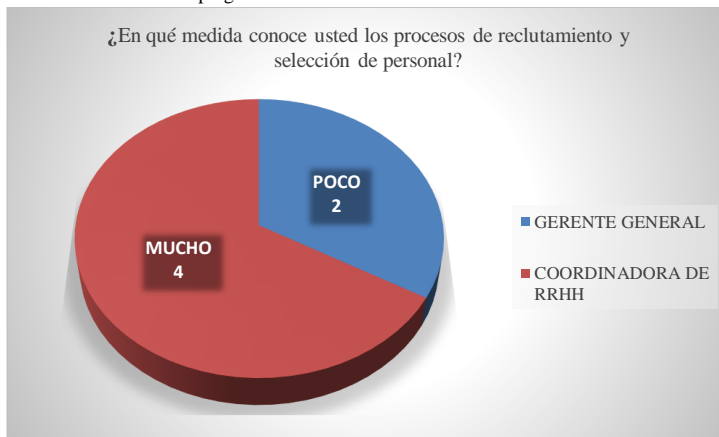
Por otro lado para el levantamiento de información de cada cargo se utilizó la ayuda de un cuestionario de las actividades del personal, en el cual se solicitaba llenar distintos campos acerca de sus funciones específicas, generales y ocasionales que realiza en la entidad financiera. También los requerimientos necesarios para ocupar el puesto, al ser la organización el lugar de prácticas pre profesionales y estar en contacto directo a diario con el personal, se elaboraron fichas de observación para complementar la información ya obtenida de los ocupantes de los distintos cargos existentes de la organización.

En base a los datos obtenidos y con el diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal ya realizado, se aprobó por medio de criterios de expertos en el tema, los cuales fueron la coordinadora de talento humano y el auditor interno de la entidad financiera, los cuales evalúan la confiabilidad y validez del subsistema diseñado en la investigación.

**CAPITULO IV**  
**ANÁLISIS DE DATOS**

**Resultados Estadísticos de la Entrevista Escrita al Gerente General y Coordinadora de Talento humano**

**Gráfico 4.1.** Resultados de la pregunta 1 de la entrevista.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

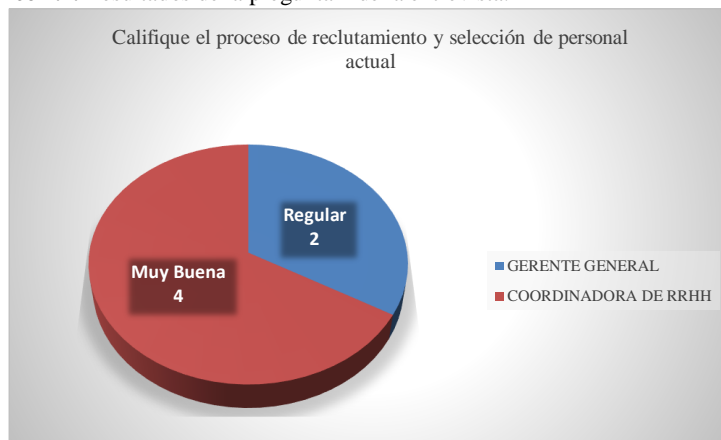
**Fuente:** Entrevista al gerente general y coordinador de talento humano personal laboral.

**Tabla 4.1.***Resultados e interpretación de la pregunta 1 de la entrevista.*

OPCION	VALOR	GERENTE	COOR. RRHH	TOTAL
Nada	1	-	-	-
Poco	2	X	-	2
Medio	3	-	-	-
Mucho	4	-	X	4
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>6</b>

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.**Fuente:** Entrevista al gerente general y coordinador de talento humano personal laboral.

- El gráfico 4.1 y la tabla 4.1 nos evidencian que el gerente general tiene solo conocimientos básicos del proceso de reclutamiento y selección de personal, por otra parte, la coordinadora de talento humano sabe cómo se realiza este proceso pero, aun no cuenta con las herramientas para realizarlo.

**Gráfico 4.2.** Resultados de la pregunta 2 de la entrevista.**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.**Fuente:** Entrevista al gerente general y coordinador de talento humano personal laboral.

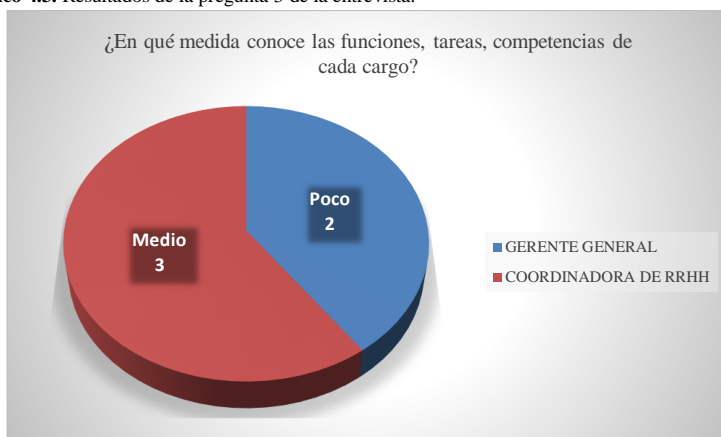
**Tabla 4.2***Resultados e interpretación de la pregunta 2 de la entrevista.*

OPCION	VALOR	GERENTE	COOR. RRHH	TOTAL
<b>Malo</b>	1	-	-	-
<b>Regular</b>	2	X	-	2
<b>Buena</b>	3	-	-	-
<b>Muy Buena</b>	4	-	X	4
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>6</b>

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.**Fuente:** Entrevista al gerente general y coordinador de talento humano personal laboral.

- El grafico 4.2. y la tabla 4.2. Revela que el gerente general considera que el proceso de reclutamiento y selección de personal es regular, sin embargo, la coordinadora de talento humano piensa que si está bien realizado, en este cambio existe una discrepancia entre puntos de vista de los encargados del personal, lo cual que provocaría que el proceso se entorpezca en su realización.

**Gráfico 4.3.** Resultados de la pregunta 3 de la entrevista.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Entrevista al gerente general y coordinador de talento humano personal laboral.

**Tabla 4.3**

*Resultados e interpretación de la pregunta 3 de la entrevista.*

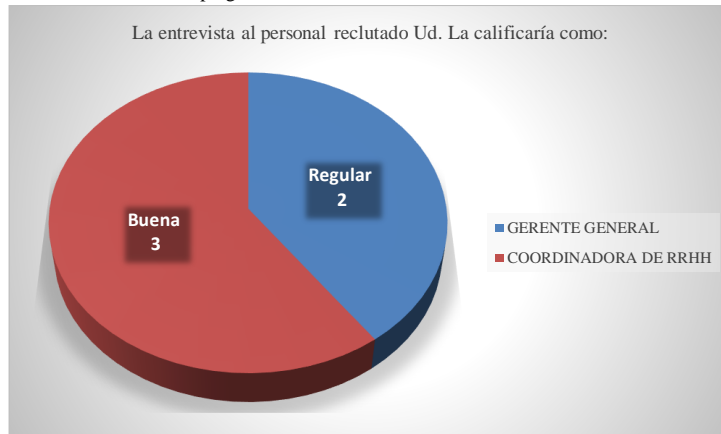
OPCION	VALOR	GERENTE	COOR. RRHH	TOTAL
<b>Nada</b>	1	-	-	-
<b>Poco</b>	2	X	-	2
<b>Medio</b>	3	-	X	3
<b>Mucho</b>	4	-	-	-
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>5</b>

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Entrevista al gerente general y coordinador de talento humano personal laboral.

- El gráfico 4.3. y la tabla 4.3. nos muestra que existe un bajo conocimiento por ambas partes, de las labores específicas que realiza el personal de la entidad financiera, ya que no cuentan con un manual de procesos y perfiles de cargo.

**Gráfico 4.4.** Resultados de la pregunta 4 de la entrevista.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Entrevista al gerente general y coordinador de talento humano personal laboral.

**Tabla 4.4.**

*Resultados e interpretación de la pregunta 4 de la entrevista.*

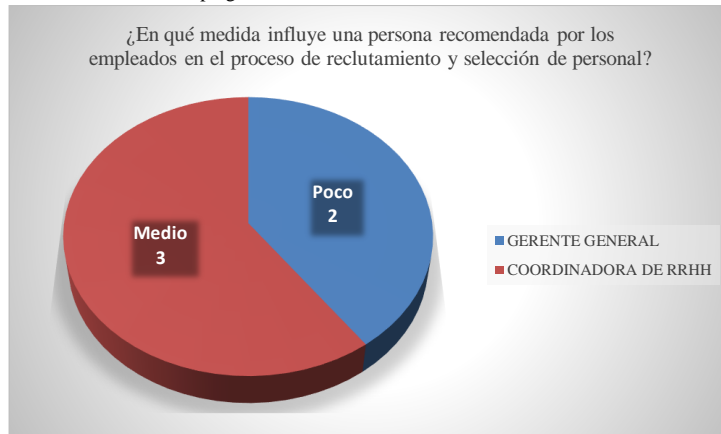
OPCION	VALOR	GERENTE	COOR. RRHH	TOTAL
<b>Malo</b>	1	-	-	-
<b>Regular</b>	2	-	X	2
<b>Buena</b>	3	X	-	3
<b>Muy Buena</b>	4	-	-	-
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>5</b>

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Entrevista al gerente general y coordinador de talento humano personal laboral.

- El gráfico 4.4. y la tabla 4.4. relevan que la entrevista de personal no cuenta con fundamentos teóricos avalados, que produce que este proceso no sea eficaz, y exista inquietud entre el gerente general y el coordinador de talento humano.

**Gráfico 4.5.** Resultados de la pregunta 5 de la entrevista.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Entrevista al gerente general y coordinador de talento humano personal laboral.

**Tabla 4.5.**

*Resultados e interpretación de la pregunta 5 de la entrevista.*

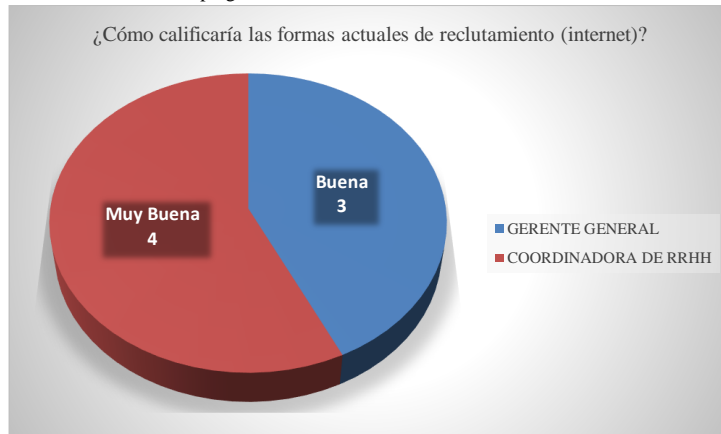
OPCION	VALOR	GERENTE	COOR. RRHH	TOTAL
Nada	1	-	-	-
Poco	2	X	-	2
Medio	3	-	X	3
Mucho	4	-	-	-
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>5</b>

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Entrevista al gerente general y coordinador de talento humano personal laboral.

- El gráfico 4.5. y la tabla 4.5. nos muestra que si se toma en cuenta las recomendaciones de los empleados, aunque en cierta medida, lo cual es beneficioso para la organización.

**Gráfico 4.6.** Resultados de la pregunta 6 de la entrevista.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Entrevista al gerente general y coordinador de talento humano personal laboral.

**Tabla 4.6.**

*Resultados e interpretación de la pregunta 5 de la entrevista.*

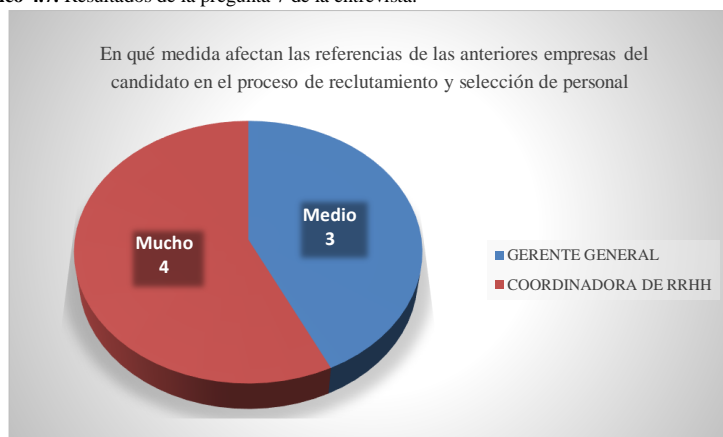
OPCION	VALOR	GERENTE	COOR. RRHH	TOTAL
Mala	1	-	-	-
Regular	2	-	-	-
Buena	3	X	-	3
Muy Buena	4	-	X	4
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>7</b>

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Entrevista al gerente general y coordinador de talento humano personal laboral.

- El gráfico 4.6. y la tabla 4.6. nos expone una buena acogida de las nuevas formas de reclutamiento como es el internet por parte del gerente general y la coordinadora de talento humano.

**Gráfico 4.7.** Resultados de la pregunta 7 de la entrevista.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Entrevista al gerente general y coordinador de talento humano personal laboral.

**Tabla 4.7**

*Resultados e interpretación de la pregunta 7 de la entrevista.*

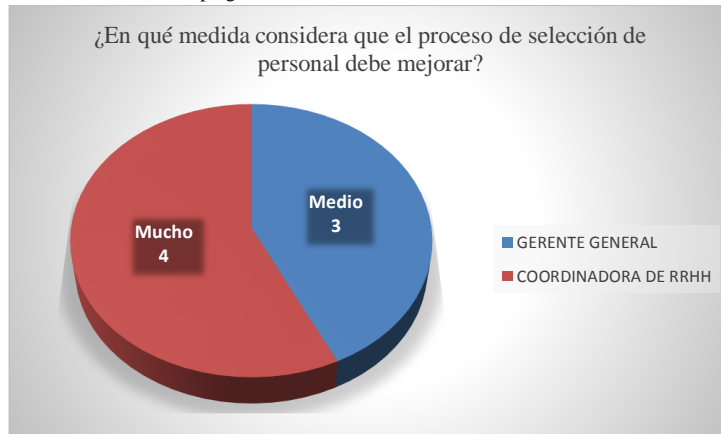
OPCION	VALOR	GERENTE	COOR. RRHH	TOTAL
<b>Nada</b>	1	-	-	-
<b>Poco</b>	2	-	-	-
<b>Medio</b>	3	X	-	3
<b>Mucho</b>	4	-	X	4
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>7</b>

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Entrevista al gerente general y coordinador de talento humano personal laboral.

- El gráfico 4.7. y la tabla 4.7. indica que si afecta las referencias de las personas para ser contratadas, sin embargo, la forma actual de investigación de referencias no está tecnificado.

**Gráfico 4.8.** Resultados de la pregunta 8 de la entrevista.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Entrevista al gerente general y coordinador de talento humano personal laboral.

**Tabla 4.8.**

*Resultados e interpretación de la pregunta 8 de la entrevista.*

OPCION	VALOR	GERENTE	COOR. RRHH	TOTAL
Nada	1	-	-	-
Poco	2	-	-	-
Medio	3	X	-	3
Mucho	4	-	X	4
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>7</b>

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Entrevista al gerente general y coordinador de talento humano personal laboral.

- El gráfico 4.8. y la tabla 4.8. revelan que si existe una predisposición para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la entidad financiera, lo cual beneficiaría al manejo de talento humano.

### **Resultados del diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de personal en la entidad financiera**

Los resultados se obtuvieron de la encuesta realizada al gerente general y la coordinadora de talento humano de la institución los cuales son encargados del procesos de reclutamiento y selección de personal de la institución (GUIA ANEXO 2), la entrevista conto con 8 ítems y sus respuestas basadas en una escala de Likert para su tabulación de resultados.

Al realizar el análisis de la entrevista se pudo apreciar que poseían conocimiento del proceso ya que en su calidad encargados del personal efectúan las contrataciones de personal pero no tienen una guía técnica para su realización y se desarrollaba a manera informal con un análisis personal, carentes de un diseño metodológico previo. También existe un conocimiento de las funciones generales de su personal de trabajo, pero se evidencia la necesidad de obtener un documento que detalle las funciones de cada cargo, el mismo que serviría como base para la realización de distintos procesos del departamento de talento humano. Un punto positivo en los resultados es que el uso de nuevas herramientas para el reclutamiento como el internet es bien vista por las personas entrevistadas, sin embargo, se constató que las referencias de los empleados si tienen un peso a la hora de la selección, por un sentido de compromiso hacia los compañeros de trabajo y para finalizar la entrevista dieron una calificación de regular al proceso actual y consideraba la creación de un proceso técnico de reclutamiento y selección de personal era vital para la institución.

### Resultados del cuestionario realizado a los cargos de la entidad financiera

Los resultados obtenidos por medio de los cuestionarios a los distintos cargos de la organización (GUIA ANEXO 3) sirvieron para obtener la validez de constructo de la herramienta, para luego la misma sea utilizada en demás cargos existentes.

#### 1. ¿En qué medida conoce usted los procesos de reclutamiento y selección de personal?

Tabla 4.9.

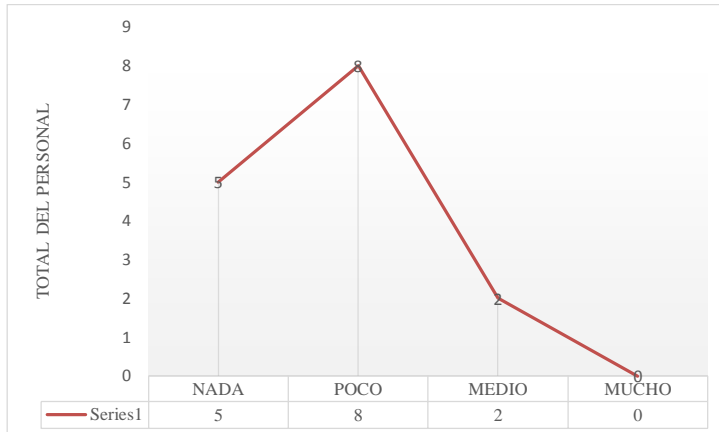
Resultados de la pregunta 1 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.

	Nada	Poco	Medio	Mucho
1. Secretarías		X		
2. Administrador de Sistemas	X			
3. Tesorera		X		
4. Cajera	X			
5. Analista de Crédito			X	
6. Oficial de Crédito		X		
7. Contador/a General			X	
8. Asistente de Contabilidad		X		
9. Auxiliar de Contabilidad	X			
10. Mensajero	X			
11. Conserje	X			
12. Jefe de Bodega		X		
13. Asistente de Comercialización		X		
14. Facturador de Comercialización		X		
15. Auxiliar de Comercialización		X		
<b>TOTAL</b>	5	8	2	0
<b>PORCENTAJE</b>	33.33%	53.33%	13.33%	0%

Elaborado por: Pazmiño, Carlos.

Fuente: Cuestionario a todos los cargos de la organización.

**Gráfico 4.9.** Resultados de la pregunta 1 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Cuestionario a todos los cargos de la organización.

- El gráfico 4.9. y la tabla 4.9. muestran que existe en su mayoría un poco de conocimiento, acerca del proceso de reclutamiento y selección de personal en la entidad financiera, y una parte carece de información sobre este subsistema de talento humano.

## 2. Califique el proceso de reclutamiento y selección de personal actual:

**Tabla 4.10.**

*Resultados de la pregunta 2 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.*

	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1. Secretarías		X		
2. Administrador de Sistemas		X		
3. Tesorera			X	
4. Cajera			X	
5. Analista de Crédito	X			
6. Oficial de Crédito		X		
7. Contador/a General	X			

8. Asistente de Contabilidad		X		
9. Auxiliar de Contabilidad		X		
10. Mensajero		X		
11. Conserje				X
12. Jefe de Bodega	X			
13. Asistente de Comercialización		X		
14. Facturador de Comercialización	X			
15. Auxiliar de Comercialización		X		
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>26.66%</b>	<b>53.33%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>

Elaborado por: Pazmiño, Carlos.

Fuente: Cuestionario a todos los cargos de la organización.

Gráfico 4.10. Resultados de la pregunta 2 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.



Elaborado por: Pazmiño, Carlos.

Fuente: Cuestionario a todos los cargos de la organización.

- El gráfico 4.10. y la tabla 4.10. evidencia que en gran medida los colaboradores de la organización, consideran que el proceso de reclutamiento y selección de personal es regular, y quienes opinan que se realiza de una forma poco eficiente o mala.

### 3. ¿En qué medida conoce las funciones, tareas, competencias de su cargo?

**Tabla 4.11.**

*Resultados de la pregunta 3 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.*

	<b>Nada</b>	<b>Poco</b>	<b>Medio</b>	<b>Mucho</b>
<b>1. Secretarías</b>		X		
<b>2. Administrador de Sistemas</b>			X	
<b>3. Tesorera</b>			X	
<b>4. Cajera</b>		X		
<b>5. Analista de Crédito</b>			X	
<b>6. Oficial de Crédito</b>		X		
<b>7. Contador/a General</b>			X	
<b>8. Asistente de Contabilidad</b>			X	
<b>9. Auxiliar de Contabilidad</b>		X		
<b>10. Mensajero</b>			X	
<b>11. Conserje</b>		X		
<b>12. Jefe de Bodega</b>		X		
<b>13. Asistente de Comercialización</b>		X		
<b>14. Facturador de Comercialización</b>		X		
<b>15. Auxiliar de Comercialización</b>		X		
<b>TOTAL</b>	0	9	6	0
<b>PORCENTAJE</b>	0%	60%	40%	0%

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Cuestionario a todos los cargos de la organización.

**Gráfico 4.11.** Resultados de la pregunta 3 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Cuestionario a todos los cargos de la organización.

- El gráfico 4.11. y la tabla 4.11. revela que la mayoría de las personas que ocupan un cargo en esta organización, no conoce a fondo, acerca de las funciones de su cargo, y por lo general realizan sus actividades con las enseñanzas de sus compañeros de trabajo, y por otro lado, el personal conoce mediamente sus funciones de su cargo actual.

#### 4. La entrevista para su contratación Ud. La calificaría como:

**Tabla 4.12.**

Resultados de la pregunta 4 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.

	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1. Secretarías		X		
2. Administrador de Sistemas	X			
3. Tesorera		X		
4. Cajera		X		
5. Analista de Crédito	X			
6. Oficial de Crédito		X		
7. Contador/a General			X	

8. Asistente de Contabilidad		X		
9. Auxiliar de Contabilidad	X			
10. Mensajero			X	
11. Conserje	X			
12. Jefe de Bodega		X		
13. Asistente de Comercialización	X			
14. Facturador de Comercialización		X		
15. Auxiliar de Comercialización	X			
<b>TOTAL</b>	6	7	2	0
<b>PORCENTAJE</b>	40%	46.66	13.33	0%

Elaborado por: Pazmiño, Carlos.

Fuente: Cuestionario a todos los cargos de la organización.

Gráfico 4.12. Resultados de la pregunta 4 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.



Elaborado por: Pazmiño, Carlos.

Fuente: Cuestionario a todos los cargos de la organización.

- El gráfico 4.12 y la tabla 4.12. muestra que la mayor parte de las personas contratadas, que se les ha realizado una entrevista para ocupar su cargo, no se encuentran conformes o califican como regular la entrevista de trabajo realizada, la cual carecía de elementos técnicos y un formato a seguir.

**5. ¿En qué medida el reclutamiento interno (ascensos) se ha realizado en esta entidad?**

**Tabla 4.13.**

*Resultados de la pregunta 5 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.*

	<b>Nada</b>	<b>Poco</b>	<b>Medio</b>	<b>Mucho</b>
<b>1. Secretarías</b>	X			
<b>2. Administrador de Sistemas</b>		X		
<b>3. Tesorera</b>		X		
<b>4. Cajera</b>		X		
<b>5. Analista de Crédito</b>	X			
<b>6. Oficial de Crédito</b>		X		
<b>7. Contador/a General</b>		X		
<b>8. Asistente de Contabilidad</b>		X		
<b>9. Auxiliar de Contabilidad</b>	X			
<b>10. Mensajero</b>		X		
<b>11. Conserje</b>		X		
<b>12. Jefe de Bodega</b>	X			
<b>13. Asistente de Comercialización</b>		X		
<b>14. Facturador de Comercialización</b>		X		
<b>15. Auxiliar de Comercialización</b>	X			
<b>TOTAL</b>	5	10	0	0
<b>PORCENTAJE</b>	33.33%	66.66%	0%	0%

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Cuestionario a todos los cargos de la organización.

**Gráfico 4.13.** Resultados de la pregunta 5 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Cuestionario a todos los cargos de la organización.

- El gráfico 4.13. y la tabla 4.13. evidencian que existe muy poca la cantidad de ascensos realizados en la organización en sus años de trabajo, y otros empleados, piensas que este proceso no se realiza en la institución, es decir, que al ser contratados se estancan en un puesto de trabajo para su vida laboral lo cual es desmotivante para el personal.

**6. ¿Cómo calificaría las formas actuales de reclutamiento (internet) que utiliza la entidad financiera?**

**Tabla 4.14.**

*Resultados de la pregunta 6 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.*

	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1. Secretarías		X		
2. Administrador de Sistemas	X			
3. Tesorera		X		
4. Cajera		X		
5. Analista de Crédito	X			

6. Oficial de Crédito		X		
7. Contador/a General		X		
8. Asistente de Contabilidad		X		
9. Auxiliar de Contabilidad		X		
10. Mensajero		X		
11. Conserje		X		
12. Jefe de Bodega	X			
13. Asistente de Comercialización		X		
14. Facturador de Comercialización		X		
15. Auxiliar de Comercialización		X		
<b>TOTAL</b>		3	12	0
<b>PORCENTAJE</b>		20%	80%	0%

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Cuestionario a todos los cargos de la organización.

**Gráfico 4.14.** Resultados de la pregunta 6 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Cuestionario a todos los cargos de la organización.

- El gráfico 4.14. y la tabla 4.14. revelan que los colaboradores de la institución financiera, consideran regular o malas a las nuevas formas de reclutamiento y

selección de personal el internet o las universidades, talvez por falta de información, o que las medidas de reclutamiento utilizadas, han sido utilizadas únicamente las tradicionales en la organización.

**7. ¿Cuánta información tuvo acerca de su cargo al ingresar a esta entidad financiera?**

**Tabla 4.15.**

*Resultados de la pregunta 7 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.*

	<b>Nada</b>	<b>Poco</b>	<b>Medio</b>	<b>Mucho</b>
<b>1. Secretarías</b>			X	
<b>2. Administrador de Sistemas</b>		X		
<b>3. Tesorera</b>		X		
<b>4. Cajera</b>		X		
<b>5. Analista de Crédito</b>			X	
<b>6. Oficial de Crédito</b>		X		
<b>7. Contador/a General</b>		X		
<b>8. Asistente de Contabilidad</b>		X		
<b>9. Auxiliar de Contabilidad</b>			X	
<b>10. Mensajero</b>		X		
<b>11. Conserje</b>		X		
<b>12. Jefe de Bodega</b>			X	
<b>13. Asistente de Comercialización</b>		X		
<b>14. Facturador de Comercialización</b>		X		
<b>15. Auxiliar de Comercialización</b>			X	
<b>TOTAL</b>	0	10	5	0
<b>PORCENTAJE</b>	0%	66.66%	33.33%	0%

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Cuestionario a todos los cargos de la organización.

**Gráfico 4.15.** Resultados de la pregunta 7 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.



**Fuente:** Aplicación del cuestionario de actividades laborales

**Elaborado por:** Pazmiño Carlos.

- El gráfico 4.15. y la tabla 4.15. Muestra que en gran medida el personal al ser contratado, no contaba con los conocimientos suficientes para realizar sus labores diarias, lo cual dificulta que las personas desarrollen su trabajo eficazmente. Sin embargo, algunos empleados tenían un conocimiento medio de sus funciones a realizar, y al pasar del tiempo se iban auto capacitando en su puesto de trabajo.

### 8. El tiempo entre postularse y ser seleccionado fue:

**Tabla 4.16.**

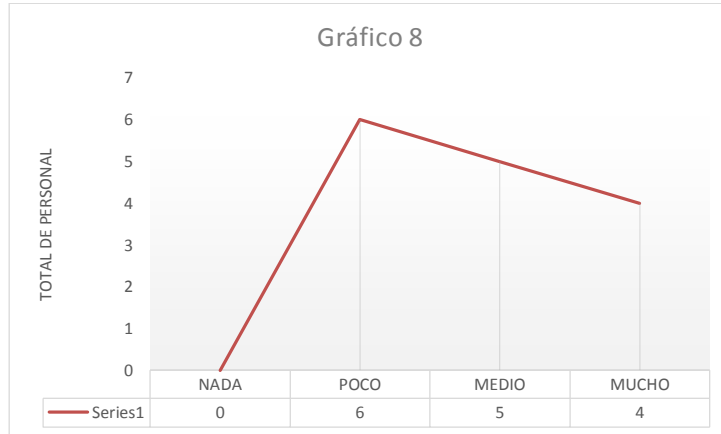
*Resultados de la pregunta 8 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.*

	Nada	Poco	Medio	Mucho
1. Secretarías		X		
2. Administrador de Sistemas			X	
3. Tesorera				X
4. Cajera			X	
5. Analista de Crédito		X		
6. Oficial de Crédito		X		
7. Contador/a General			X	
8. Asistente de Contabilidad				X
9. Auxiliar de Contabilidad			X	
10. Mensajero		X		
11. Conserje		X		
12. Jefe de Bodega		X		
13. Asistente de Comercialización			X	
14. Facturador de Comercialización				X
15. Auxiliar de Comercialización				X
<b>TOTAL</b>	0	6	5	4
<b>PORCENTAJE</b>	0%	40%	33.33%	26.66%

Elaborado por: Pazmiño, Carlos.

Fuente: Cuestionario a todos los cargos de la organización.

**Gráfico 4.16.** Resultados de la pregunta 8 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.



**Elaborado por:** Pazmiño Carlos.

**Fuente:** Cuestionario a todos los cargos de la organización.

- El gráfico 4.16. y la tabla 4.16. indica que el tiempo entre postularse y ser contratado fue relativamente corto, es decir que el proceso de reclutamiento y selección de personal, se lo realizaba de una forma rápida y no con los pasos y procesos técnicos que son necesarios para avalar que una persona se desenvuelva adecuadamente en su puesto de trabajo.

**9. ¿En qué medida considera Ud. que los métodos utilizados para reclutar y seleccionar personal son efectivos?**

**Tabla 4.17.**

*Resultados de la pregunta 9 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.*

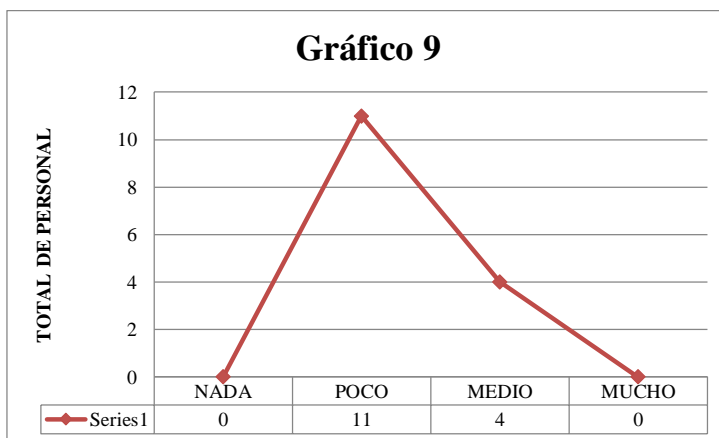
	Nada	Poco	Medio	Mucho
1. Secretarías		X		
2. Administrador de Sistemas			X	
3. Tesorera			X	
4. Cajera		X		
5. Analista de Crédito		X		

6. Oficial de Crédito	X			
7. Contador/a General			X	
8. Asistente de Contabilidad	X			
9. Auxiliar de Contabilidad	X			
10. Mensajero	X			
11. Conserje	X			
12. Jefe de Bodega	X			
13. Asistente de Comercialización			X	
14. Facturador de Comercialización	X			
15. Auxiliar de Comercialización	X			
<b>TOTAL</b>	0	11	4	0
<b>PORCENTAJE</b>	0%	73.33%	26.66%	0%

Elaborado por: Pazmiño, Carlos.

Fuente: Cuestionario a todos los cargos de la organización.

Gráfico 4.17. Resultados de la pregunta 9 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.



Elaborado por: Pazmiño, Carlos.

Fuente: Cuestionario a todos los cargos de la organización.

- El gráfico 4.17. y la tabla 4.17. muestran que en gran medida del personal, piensa que las técnicas para reclutar y seleccionar personal, son poco efectivas, y una pequeña parte, opina que es medio efectivo. Sin embargo, esto puede ser porque las formas de reclutamiento actuales no cuentan con un formato técnico ni procesos que avalen su eficacia.

**10. ¿En qué medida considera que el proceso de reclutamiento y selección de personal debe mejorar?**

**Tabla 4.18.**

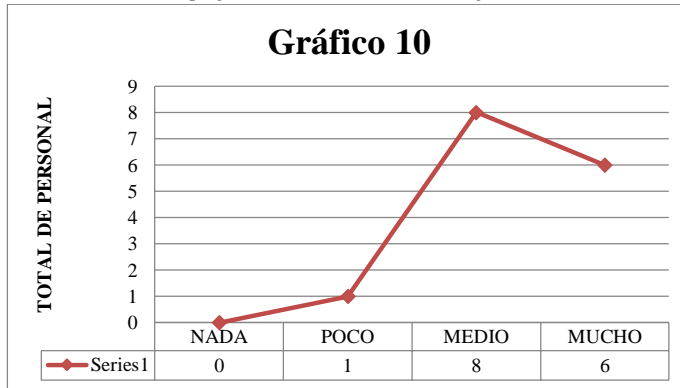
*Resultados de la pregunta 10 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.*

	<b>Nada</b>	<b>Poco</b>	<b>Medio</b>	<b>Mucho</b>
16. Secretarías			X	
17. Administrador de Sistemas			X	
18. Tesorera		X		
19. Cajera			X	
20. Analista de Crédito			X	
21. Oficial de Crédito			X	
22. Contador/a General				X
23. Asistente de Contabilidad				X
24. Auxiliar de Contabilidad				X
25. Mensajero			X	
26. Conserje			X	
27. Jefe de Bodega				X
28. Asistente de Comercialización				X
29. Facturador de Comercialización				X
30. Auxiliar de Comercialización			X	
<b>TOTAL</b>	0	1	8	6
<b>PORCENTAJE</b>	0%	6.66%	53.33%	40%

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Cuestionario a todos los cargos de la organización.

**Gráfico 4.18.** Resultados de la pregunta 10 de la encuesta a los cargos de la entidad financiera.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Cuestionario a todos los cargos de la organización.

- El gráfico 4.8. y la tabla 4.18. evidencia que los empleados piensan que debería existir una mejora evidente en el proceso de reclutamiento y selección de personal, porque con las técnicas y herramientas adecuadas, se puede garantizar la estabilidad del trabajador en su puesto de trabajo y que se desenvuelva eficientemente, beneficiando ambas partes como es la persona que se desarrolla en su cargo y la entidad financiera con personal capacitado y empoderado de la organización.

## CAPITULO V

### 5. PROPUESTA

#### 5.1. Diseño de un Subsistema de Reclutamiento y selección de Personal en una entidad Financiera

**Tabla 5.1.**

*Recolectar datos generales de los cargos*

<b>Código 001</b>	
Nombre de la Actividad	Recolectar datos generales de los cargos del personal
Objetivo de la actividad	Compilar información para diseñar una base de datos con la información del personal que ocupaba los cargos de la institución
Descripción de la actividad	El diseño de la base de datos se realizó con una petición escrita por medio del correo electrónico interno, en la cual se anexo un formato tipo cuestionario con preguntas que debían ser llenadas, por el personal activo de la institución financiera, con el plazo de un día laborable.
Efectos de la Actividad	El personal tuvo conocimiento que talento humano estaba digitalizando y actualizando sus información personal y del cargo que ocupaban, lo cual es beneficioso para la institución.
Materiales	Computador Software
Tiempo	El plazo para la entrega de la información fue de un día laborable
Responsable	Investigador

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 5.2.**

*Diseño de una base datos generales de los cargos*

<b>Código 002</b>	
Nombre de la Actividad	Diseño de una base datos generales de los cargos del personal
Objetivo de la actividad	Diseñar una base de datos con la información del personal que ocupaba los cargos de la institución
Descripción de la actividad	Con la información recibida por medio del correo electrónico interno, se analizó y se filtró la información, en los casos que existía alguna inconsistencia o sesgo, se comparó y comprobó los datos recibido con las carpetas personales, por último la base de datos se envió a la coordinadora de talento humano para su revisión y aprobación.
Efectos de la Actividad	Contar con información de los ocupantes de los cargos de la institución
Materiales	Computador Software
Tiempo	Y el análisis y diseño de la base de datos fue de dos días.

Responsable	Y la revisión fue de un día. Investigador
<b>Elaborado por:</b> Pazmiño, Carlos.	
<b>Fuente:</b> Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.	

**Tabla 5.3.***Definir posición en el organigrama estructural*

	<b>Código 003</b>
Nombre de la Actividad	Definir posición en el organigrama estructural de cada puesto de trabajo
Objetivo de la actividad	Definición de la posición en el organigrama estructural de cada puesto de trabajo de la institución
Descripción de la actividad	La definición de los puestos de trabajo en el organigrama estructural de la institución (Anexo 10), se contó con la ayuda de los jefes de área, en la cual se procedió a verificar si los cargos y sus responsabilidades estaban acorde el organigrama, sino era el caso por medio de un informe se los reubico correctamente.
Efectos de la Actividad	Tener un documento legal actualizado y que sirva para futuras actividades
Materiales	Computador Software
Tiempo	Y el análisis y definición se demoró 2 días
Responsable	Investigador

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.**Tabla 5.4.***Cuestionario de información de las funciones de los jefes de área*

	<b>Código 004</b>
Nombre de la Actividad	Cuestionario de información de las funciones de los jefes de área
Objetivo de la actividad	Recolección de información de las funciones que realizan los jefes de área por medio de un cuestionario
Descripción de la actividad	La recolección de información de las funciones que realizan los jefes de área se realizó por medio de un cuestionario, el cual se los entregó a primera horas de la mañana a cada uno personalmente, después completaron toda la información requerida y se los devolvió a talento humano, para su revisión final.
Efectos de la Actividad	Contar con una herramienta fiable y validad por los jefes de área para la recolección de información.
Materiales	Computador Cuestionario Esfero Grafico
Tiempo	El completar el cuestionario y aprobación tomo 2 días
Responsable	Investigador

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 5.5.***Cuestionario de información de las funciones de los jefes de área*

		<b>Código 005</b>
Nombre de la Actividad	Cuestionario de información de las funciones al Personal	
Objetivo de la actividad	Recolección de información de las funciones que realizan el personal que ocupa cada cargo en la institución.	
Descripción de la actividad	La recolección de información de las funciones que realizan el personal se realizó por medio de un cuestionario, el cual se los entregó a primera horas de la mañana a cada uno personalmente, después completaron toda la información requerida paso por la revisión de los jefes de área y posteriormente se los devolvió a talento humano, para su revisión final.	
Efectos de la Actividad	Obtener información detallada de las actividades que se realizan a diario en la institución	
Materiales	Computador Cuestionario Esfero Grafico	
Tiempo	El completar el cuestionario y revisión tomo 2 días	
Responsable	Investigador	

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.**Tabla 5.6.***Análisis de la información de las funciones de cada cargo*

		<b>Código 006</b>
Reclutamiento y Selección de Personal		
Nombre de la Actividad	Análisis de la información de las funciones de cada cargo	
Objetivo de la actividad	Analizar la información recibida de las funciones que realizan el personal ocupante de cada cargo de la institución	
Descripción de la actividad	La información recibida por medio del cuestionario y revisada previamente por los jefes de área, se analizó de la siguiente manera: primero se constató si las actividades en realidad se realizan, después si la frecuencia era la correcta, y por ultimo si existe la evidencia de cada función detallada en los cuestionarios.	
Efectos de la Actividad	Contar con información valida de las funciones de cada actividad para distintos usos futuros.	
Materiales	Computador Cuestionario Esfero Grafico	
Tiempo	Y el análisis y definición se demoró 5 días	
Responsable	Investigador	

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.**Tabla 5.7.***Diseño del Manual de Funciones y Perfiles de Cargo*

		<b>Código 007</b>
Nombre de la Actividad	Diseño del Manual de Funciones y Perfiles de Cargo	
Objetivo de la actividad	Diseñar el Manual de Funciones y Perfiles de Cargo con la información recibida.	

Descripción de la actividad	El diseño del manual de funciones y perfiles de cargo se inició creando un formato general en el que se detallaba los datos generales del puesto, sus funciones, el lugar en el organigrama y sus competencias.(Anexo8) Después se comenzó adjunto la información recibida y analizada previamente de los cuestionarios, con la ayuda de fichas de observación se completó información faltante de los cargos y por último se basó el diccionario de competencias de Martha Alles para completa con la información requerido.
Efectos de la Actividad	Empezar con los procesos necesarios para el análisis del puesto.
Materiales	Computador Cuestionario Esfero Grafico
Tiempo	El diseño tomo 10 días laborables
Responsable	Investigador

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 5.8.**

*Revisar Y Aprobar el Manual de Funciones*

**Código 008**

Nombre de la Actividad	Revisado y Aprobado el Manual de Funciones y Perfiles de Cargo
Objetivo de la actividad	Revisar Y Aprobar el Manual de Funciones y Perfiles de Cargo por las autoridades de la institución
Descripción de la actividad	El manual de funciones se revisó por la coordinadora de talento humano, y con las correcciones necesarias, se envió a las autoridades de la institución: Gerente General y el Auditor interno, los cuales dieron su visto bueno y aprobaron el manual para finalmente legalizar el documento y que se pueda uso del manual.
Efectos de la Actividad	Contar con un documento para realizar el análisis del cargo.
Materiales	Computador Cuestionario Esfero Grafico
Tiempo	La aprobación duro 5 días
Responsable	Investigador

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 5.9.**

*Diseño del flujograma de Reclutamiento de Personal*

**Código 09**

Nombre de la Actividad	Diseño del flujograma de Reclutamiento de Personal.
Objetivo de la actividad	Diseñar el flujograma de reclutamiento de personal de la entidad financiera
Descripción de la actividad	El flujograma de reclutamiento se realizó conceptualizando los pasos que se llevaran a cabo para atraer candidatos a la organización. Anexo (11)
Efectos de la Actividad	Contar con un documento técnico para la ejecución de procesos en talento humano.

Materiales	Computador Software
Tiempo	Y el análisis y diseño de la base de datos fue de dos días. Y la revisión fue de un día.
Responsable	Investigador

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 5.9.1.**

*Proceso del diseño del flujograma de Reclutamiento de Personal*

**Código 09.1**

Responsable	N° de paso	Actividad
<b>Jefatura de Área</b>	1	Envía la solicitud de requerimientos de contratación a área talento humano.
<b>Área de Talento Humano</b>	2	Se detecta si el requerimiento de contratar a personal es real o existe de una vacante en dicha área. Se envía un informe a Gerencia General para su aprobación.
<b>Gerencia General</b>	3	Se analiza el requerimiento e informe y se envía la aprobación/negativa a talento humano.
<b>Área de Talento Humano</b>	4	Se promociona el cargo vacante a nivel interno.
	4.1	Si existe un empleado que pueda optar por el cargo, seguir al paso 5
	4.2	De no existir un empleado interno, continuar en el paso 8
	5	Analizar y verificar el historial laboral del empleado, su formación, sus capacitaciones, su experiencia, entre otros.
	6	En el caso de existir más de un empleado capacitado para ocupar el cargo vacante, se realizan pruebas técnicas para elegir al candidato mejor cualificado.
	7	Procede al nombramiento del empleado en su nuevo cargo y se notifica a las áreas involucradas. (fin de proceso)
	8	Redactar una convocatoria para los medios de reclutamiento externo, con los requisitos necesarios para ocupar el puesto y documentos que se requieren. Se envía a secretaria el formato.
	9	Se envía la convocatoria a los medios escritos para su publicación.
<b>Secretaria</b>	10	Se receipta carpetas y se descarga las hojas de vida enviadas al correo y la página web de empleos.
<b>Área de Talento Humano</b>	11	Análisis de las carpetas y las hojas de vida recibidas.
	12	Se diseña una terna de aspirantes cualificados y se las envía a gerencia general.
<b>Gerencia General</b>	13	Aprueba/desaprueba la terna enviada.
<b>FIN DEL PROCESO</b>		

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 5.10.***Diseño del Flujograma de Selección de Personal.*

<b>Código 010</b>	
Nombre de la Actividad	Diseño del Flujograma de Selección de Personal.
Objetivo de la actividad	Diseñar el flujograma de Selección de personal de la entidad financiera
Descripción de la actividad	El flujograma de Selección se realizó conceptualizando los pasos que se llevaran a cabo para seleccionar a los candidatos a la organización. Anexo (12)
Efectos de la Actividad	Contar con un documento técnico para la ejecución de procesos en talento humano.
Materiales	Computador Cuestionario Esfero Grafico
Tiempo	La aprobación duro 5 días
Responsable	Investigador

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.**Tabla 5.10.1.***Proceso del diseño del Flujograma de Selección de Personal.*

<b>Código 010.1</b>		
Responsable	N° de paso	Actividad
<b>Área de Talento Humano</b>	1	Contactarse con los candidatos aprobados de la terna.
	2	Receptar el formato de solicitud de empleo llenado por el candidato y revisar que la información está completa.
	3	Realizar una entrevista preliminar a los candidatos a la vacante. Y elaborar un informe individual de la evaluación de la entrevista.
	3.1	Si la entrevista fue un éxito, seguir al paso 4.
	3.2	Si la entrevista fue un fracaso. (Archivo)
	4	Comprobar las Referencias de la solicitud de empleo (laborales) y de su hoja de vida (personales).
	4.1	Si comprobar las referencias fue un éxito, seguir al paso 5
	4.2	Si comprobar las referencias fue un fracaso. (Archivo)
	5	Realizar la prueba psicométrica al aspirante
	6	Analizar la prueba realizada
	7	Redactar un informe sobre los resultados de la prueba obtenida y de la entrevista preliminar. Enviárselos a la jefatura de área que solicita la contratación
<b>Jefatura de Área</b>	8.	Realizar entrevista final al candidato.
	8.1	Cumple favorablemente los requerimientos del cargo, seguir al paso 9.
	8.2	No cumple favorablemente los requerimientos del cargo, se devuelve los documentos a talento Humano, adjunto un informe con la justificación. (archivo)
	9	Notificar a Talento Humano para iniciar el proceso de contratación
<b>Área de Talento Humano</b>	10	Informar al/los candidato/s seleccionados para la contratación.
	11	Prepara y verifica que los documentos del candidato estén completos y sean correctos y veraces. Y los envía a realizarse el examen médico pre ocupacional.

<b>Medico ocupacional</b>	12	Realizar examen médico pre ocupacional. Y realizar un diagnóstico individual.
	12.1	Si el examen médico fue un éxito, seguir al paso 13.
	12.2	Si el examen médico demuestra imposibilidades de ejecutar las tareas del cargo. (Archivo)
	13	Ingresar los datos de los seleccionados a la base de datos interna del personal de la entidad financiera.
<b>Área de Talento Humano</b>		
<b>Gerencia General</b>	14	Prepara el contrato un día previo que comience la relación laboral. Se envía una copia Gerencia para su revisión.
	15	Aprueba/desaprueba el contrato. Se devuelve a talento humano.
<b>Área de Talento Humano</b>	16	Se entrega el contrato al nuevo empleado para su revisión y firma.
	17	Se realiza el ingreso del nuevo personal al Instituto Ecuatoriano de seguridad Social (IEES), y el registro del contrato al Ministerio de Trabajo.
	18	Archivar los contratos una copia en la carpeta personal y otra copia en archivo de la entidad financiera
	19	Realizar el proceso de inducción.
<b>Jefatura de Área</b>	20	Después de los 3 meses de prueba realizar una evaluación de desempeño.
FINAL DEL PROCESO		

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 5.11.**

*Diseño de la solicitud de Requerimientos de Contratación*

	<b>Código 011</b>
Nombre de la Actividad	Diseño de la solicitud de Requerimientos de Contratación
Objetivo de la actividad	Diseñar una solicitud de Requerimientos de Contratación para llenar una vacante en un área de la organización.
Descripción de la actividad	Elaborar una solicitud de requerimientos de contratación para llenar una vacante la cual consta con un formato único y técnico el cual se entrega a talento humano para su análisis de las necesidades de personal en cada área. Anexo (9)
Efectos de la Actividad	Poseer con un documento técnico y aprobado por las autoridades para la ejecución de procesos en talento humano.
Materiales	Computador Cuestionario Esfero Grafico
Tiempo	La realización y aprobación de las autoridades duro 3 días.
Responsable	Investigador

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 5.12.***Detectar vacantes en la Entidad Financiera*

<b>Código 012</b>	
Nombre de la Actividad	Detectar vacantes en la Entidad Financiera
Objetivo de la actividad	Detectar las vacantes existentes en la organización para proceder con el reclutamiento de personal
Descripción de la actividad	En la detección de vacantes en la entidad financiera se utilizó el análisis del puesto previamente realizado y constatar si existe la necesidad de contratación para proceder con el proceso de reclutamiento de personal.
Efectos de la Actividad	Detectar cargos vacantes en la organización y tener una distribución equitativa de las cargas de trabajo.
Materiales	Computador Manual de funciones
Tiempo	El análisis duro 3 días
Responsable	Investigador

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.**Tabla 5.13.***Diseño de Convocatorias*

<b>Código 013</b>	
Nombre de la Actividad	Diseño de Convocatorias
Objetivo de la actividad	Diseñar de Convocatorias para el reclutamiento de personal
Descripción de la actividad	La elaboración de las convocatorias se realizó con la ayuda del manual de funciones y perfiles de cargo, en el cual se detallan el perfil académico y las competencias requeridas para el puesto, para finalmente su publicación interna y externa como ser subido a las páginas web de empleo y a los anuncios de los medios de comunicación (periódico). Anexo (4)
Efectos de la Actividad	Contar con un documento técnico para la ejecución de procesos en talento humano.
Materiales	Computador Manual de funciones y perfiles de cargo
Tiempo	La elaboración duro 1 día.
Responsable	Investigador

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.**Tabla 5.14.***Requisitos de los aspirantes.*

<b>Código 014</b>	
Nombre de la Actividad	Requisitos de los aspirantes.
Objetivo de la actividad	Diseñar los requisitos que los aspirantes deben tener para el proceso de reclutamiento
Descripción de la actividad	La elaboración de una lista de requisitos básicos para el proceso de reclutamiento es un listado de documentos personales y académicos que el aspirante a la vacante debe presentar para ingresar en las ternas de selección. Anexo (7)

Efectos de la Actividad	Contar con un documento técnico para la ejecución de procesos en talento humano.
Materiales	Computador Esfero Grafico
Tiempo	La elaboración duro 1 día.
Responsable	Investigador

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 5.15.**

*Diseño de la Solicitud de Empleo.*

**Código 015**

Nombre de la Actividad	Diseño de la Solicitud de Empleo.
Objetivo de la actividad	Diseñar la solicitud de empleo con un formato estructurado y detallado.
Descripción de la actividad	Se realizó un formato único las de solicitudes de empleo el cual cuenta con varios campos para que el aspirante llene con su información personal, académico, historial laboral, referencias personales, etc. El cual nos brindara una idea objetiva del candidato para su participación en el proceso. Anexo (8)
Efectos de la Actividad	Contar con un documento técnico para la ejecución de procesos en talento humano.
Materiales	Computador Esfero Grafico
Tiempo	La elaboración y aprobación del documento duro 3 días
Responsable	Investigador

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 5.16.**

*Análisis de la Solicitud de Empleo y Carpetas personales*

Reclutamiento y Selección de Personal

**Código  
016**

Nombre de la Actividad	Análisis de la Solicitud de Empleo y Carpetas personales
Objetivo de la actividad	Analizar las solicitudes de empleo y las carpetas personales receptadas para verificar el cumplimiento de los requisitos.
Descripción de la actividad	En el análisis de las solicitudes de empleo y las carpetas personales se pudo verificar la información del candidato y si cumple con los requisitos necesarios para ocupar la vacante también como constatar si existe sesgo de información o los datos son reales.
Efectos de la Actividad	Obtener información verificable de los candidatos a un puesto de trabajo.
Materiales	Computador Esfero Grafico
Tiempo	El análisis puede variar según los aspirantes
Responsable	Investigador

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 5.17.**

*Guía de investigación de las Referencias*

<b>Código 017</b>	
Nombre de la Actividad	Guía de investigación de las Referencias
Objetivo de la actividad	Elaborar una guía de investigación de las referencias presentadas por los candidatos para comprobar la veracidad de la información.
Descripción de la actividad	Para comprobar las referencias de los candidatos, se utilizó la técnica de investigación por medio telefónico en la cual se comunica con las personas de referencia que utilizo el candidato, en la cual se hace una serie de preguntas previamente desarrolladas y con un aproximado de 5 a 10 minutos por persona, y el psicólogo verifica una serie de datos colocadas en la solicitud de empleo y también si existe sesgo en la información. Anexo (6)
Efectos de la Actividad	Obtener una pauta de lo que piensan del candidato las personas que lo conocen y conocer masa profundidad su historial laboral.
Materiales	Computador Teléfono Solicitud de Empleo Esfero Grafico
Tiempo	El análisis puede variar según los aspirantes
Responsable	Investigador

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 5.18.**

*Evaluación Psicológica*

<b>Código 018</b>	
Nombre de la Actividad	Evaluación Psicológica
Objetivo de la actividad	Evaluar al candidato la inteligencia, aptitudes, personalidad y los intereses; por medio de una batería de pruebas
Descripción de la actividad	La evaluación psicología se utilizaron herramientas psicométricas por medio de exámenes escritos con un límite de tiempo y por medio de los parámetros establecidos obtendrá una puntuación. Las pruebas pueden variar según el cargo que se va desempeñar y la batería constara con una serie de pruebas psicológicas con una correlación entre ellas tomando en cuenta el perfil del puesto y de la persona.
Efectos de la Actividad	Conocer la capacidad intelectual y el perfil de personalidad de la persona y relacionarla a la vacante que aspira.
Materiales	Computador Pruebas Psicométricas Esfero Grafico
Tiempo	Puede variar según los candidatos
Responsable	Investigador

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 5.19.**

*Calificación de las Evaluación Psicológica*

<b>Código 019</b>	
Nombre de la Actividad	Calificación de las Evaluación Psicológica
Objetivo de la actividad	Obtener un puntaje de las evaluaciones psicológicas realizadas por los candidatos a un puesto de trabajo.
Descripción de la actividad	En la batería de pruebas realizadas al candidato según el cargo que está vacante, se logró obtener un puntaje el cual refleja las fortalezas y debilidades de las personas, para luego ser comparas con los requerimientos necesarios del puesto de trabajo.
Efectos de la Actividad	Conocer la puntuación de las personas en las pruebas psicométricas.
Materiales	Computador Pruebas Psicométricas Esfero Grafico
Tiempo	Puede variar según los candidatos
Responsable	Investigador

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 5.20.**

*Informe del personal Idóneo y No idóneo*

<b>Código 020</b>	
Nombre de la Actividad	Informe del personal Idóneo y No idóneo
Objetivo de la actividad	Realizar un informe con los datos obtenidos de los candidatos a las vacantes en la organización.
Descripción de la actividad	Se realizó un informe con las principales características de las personas, como es su historial laboral, académico, la investigación de sus referencias, y su calificación en las pruebas psicométricas también con el punto de vista del área de talento humano haciendo una correlación entre el perfil del candidato y el perfil requerido por la organización, para finalmente obtener una terna de candidatos para la vacante.
Efectos de la Actividad	Contar con una serie de candidatos aptos para ocupar un puesto de trabajo
Materiales	Computador Pruebas Psicométricas Solicitud de Empleo Carpeta Personal Esfero Grafico
Tiempo	Puede variar según los candidatos
Responsable	Investigador

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 5.21.***Guía de Entrevista del Personal*

		<b>Código 021</b>
Nombre de la Actividad	Guía de Entrevista del Personal	
Objetivo de la actividad	Analizar el lenguaje verbal y corporal que nos comunica la persona por medio de la entrevista.	
Descripción de la actividad	Se realizó con un formato basado del libro “el Manual del entrevistador” que nos servirá como guía en la entrevista laboral, que realiza el psicólogo esta es estructural. Anexo (5) y otra No estructural que efectúa el gerente de la empresa. la entrevista que realiza talento humano implica los temas de historial académico, laboral, concepto de sí mismo, metas, pasatiempo, datos familiares y las referencias, en cuales el psicólogo debe analizar sus respuestas y con el uso de técnicas profundizar en los temas que le llame la atención con el fin de obtener datos fiables del candidato. Esta técnica lleva entre 20 a 30 minutos y se le procedió a dar una hora de llegada a cada candidato.	
Efectos de la Actividad	Tener un conocimiento más amplio de la persona y utilizar menos recursos económicos en los procesos de talento humano.	
Materiales	Computador Cuestionario Esfero Grafico	
Tiempo	Puede variar según los candidatos	
Responsable	Investigador	

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.**Tabla 5.22.***Evaluar la Entrevista del Personal*

		<b>Código 022</b>
Nombre de la Actividad	Evaluar la Entrevista del Personal	
Objetivo de la actividad	Obtener un puntaje del desenvolvimiento de la persona en la entrevista.	
Descripción de la actividad	Con el formato de la entrevista realizada a los candidatos se dará un puntaje en las respuestas dichas por los mismos, para luego tener las calificaciones más altas y con la opinión del gerente general de la entidad financiera llegar a una decisión acerca del mejor postulante para ocupar la vacante en la organización.	
Efectos de la Actividad	Tener una opinión mutua entre talento humano y gerencia de los postulantes y llegar a un acuerdo de ambas aéreas.	
Materiales	Computador Cuestionario Esfero Grafico	
Tiempo	Puede variar según los candidatos	
Responsable	Investigador	

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 5.23.***Informar a los candidatos ganadores***Código 023**

Nombre de la Actividad	Informar a los candidatos ganadores
Objetivo de la actividad	Enviar la información de los candidatos ganadores en el proceso de reclutamiento y selección de personal
Descripción de la actividad	Se procede por vía telefónica o medios electrónicos a informar al candidato acerca de la decisión en la vacante que postulaba para que se presente en una programada hora y fecha y cumplir con los últimos requisitos del proceso.
Efectos de la Actividad	Crear un ambiente de compromiso con la institución con el candidato seleccionado
Materiales	Computador Teléfono
Tiempo	Puede variar según los candidatos
Responsable	Investigador

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.**Tabla 5.24.***Examen Medico***Código 024**

Nombre de la Actividad	Examen Medico
Objetivo de la actividad	Conocer el estado de salud de la persona seleccionada y si cuenta con las facultades plenas para realizar su ejercicio laboral.
Descripción de la actividad	El candidato seleccionado se le pide realizarse una serie de pruebas médicas en una casa de salud pública o privada que nos reconozca su estado de salud con el fin de conocer si no cuenta con una enfermedad profesional adquirida previamente o que afecte a su actividad laboral.
Efectos de la Actividad	Contar con un documento medico avalado por el bienestar de la persona.
Materiales	Casa de salud Certificado medico
Tiempo	Puede variar según los candidatos
Responsable	Investigador

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.**Tabla 5.25.***Ingreso e inducción al puesto de trabajo***Código 025**

Nombre de la Actividad	Ingreso e inducción al puesto de trabajo
Objetivo de la actividad	Realizar el ingreso y la inducción al personal seleccionado
Descripción de la actividad	Se procede a realizar la inducción al personal seleccionado con la presentación a sus compañeros de trabajo para q su bienvenida sea placentera, se indica sus funciones que va realizar, horarios, reglamento interno, beneficios y se procese hacerle el ingreso en el IEES (aviso de entrada), y la firma del contrato por sus servicios.

Efectos de la Actividad	Comenzar el proceso de adaptación del personal nuevo a la organización
Materiales	Computador Esfero Grafico
Tiempo	Puede variar según los candidatos
Responsable	Investigador

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 5.26.**

*Evaluación Final en el Periodo de Prueba*

**Código 026**

Nombre de la Actividad	Evaluación Final en el Periodo de Prueba
Objetivo de la actividad	Evaluar al personal nuevo sobre su desempeño laboral y las características que demuestran en su puesto de trabajo.
Descripción de la actividad	Se realiza esta evaluación con la ayuda de los jefes de área que brindan una calificación a la persona contratada en la cual consideran el desempeño, la adaptación, la estabilidad, entre otras características de la persona y conocer si fue un proceso de reclutamiento exitoso y continúe con sus labores profesionales.
Efectos de la Actividad	Contar con un documento técnico que abale el proceso de reclutamiento de selección de personal
Materiales	Computador Cuestionario Esfero Grafico
Tiempo	Puede variar según los candidatos
Responsable	Investigador

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Diseño del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

## **5.2. MANUAL DE FUNCIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EDUCADORES DE TUNGURAHUA” LTDA.**

### **I.- OBJETIVO DEL MANUAL**

El presente Manual de Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda., tiene como objetivo determinar las funciones específicas de cada puesto de trabajo, niveles jerárquicos, comunicación interna, con la finalidad de medir el alcance de actuación de cada miembro de la Cooperativa.

Las funciones aquí detalladas son las tareas específicas de cada puesto de trabajo, que permitirá determinar niveles de eficiencia y eficacia en cada actividad desempeñada. Así mismo es un instrumento que facilita la búsqueda de candidatos cuando se produce una vacante, proporciona información suficiente para llevar a cabo promociones, también ayuda a la rápida adaptación de un nuevo colaborador al puesto de trabajo.

Este Manual podrá ser reestructurado, modificado o actualizado, según las necesidades de la Cooperativa, creación de nuevas vacantes o cambios en los procesos institucionales.

### **II.- ALCANCE**

El Manual de Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda., va dirigido a todo el personal que labora en la Institución, Consejos, Comisiones, Gerencia, empleados bajo relación de dependencia y personal contratado bajo la modalidad de servicios profesionales.

### **III.- GLOSARIO**

**1.- Manual:** Se denomina manual a toda guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo.

**2.- Puesto:** Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador.

**3.- Jornada Laboral:** Es el tiempo diario que utiliza el trabajador para realizar sus actividades (en Ecuador la jornada laboral no puede excederse de 8 horas diarias y 40 horas a la semana)

**4.- Nivel Jerárquico:** Rango o cantidad de niveles que le dependen sucesivamente a cargo del responsable de un ente de organización.

**5.- Objetivo organizacional:** Fin hacia el que se dirigen los esfuerzos y recursos de la organización (definido operativamente por un atributo, un valor, una escala y un horizonte de tiempo para cada área en particular).

**6.- Función:** Conjunto homogéneo de tareas por desarrollar por un nivel de organización.

**7.- Funciones principales:** Son aquellas actividades que desempeña un trabajador de manera regular o consecutiva como parte de su trabajo.

**8.- Funciones ocasionales:** Son aquellas actividades que desempeña un trabajador de manera esporádica o eventual como parte de su trabajo.

**9.- Responsabilidades:** Es el compromiso, obligación moral y capacidad de comprometerse a realizar actividades encomendadas.

**10.- Competencias:** Alles ( 2007) Son aquellas características personales del individuo (motivación, valores, rasgos, actitud, aptitud, etc.) que le permite cumplir de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Tabla 5.27.**

*Datos del cargo de gerente general.*

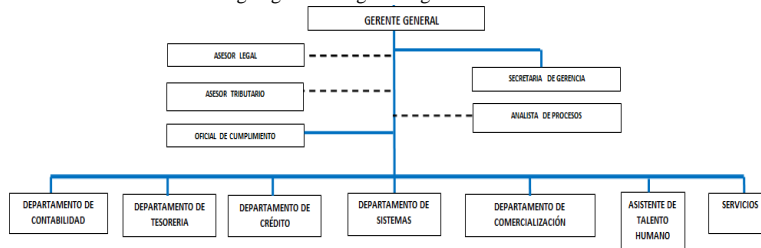
Nombre del Puesto:	<b>GERENTE GENERAL</b>
Personas a Cargo:	22
Área o Departamento:	Administración
Reporta a:	Consejo de Administración
Jornada Laboral:	De lunes a viernes de 08:30 a 12:30 – 14:30 a 18:30
Objetivo del Puesto:	Encargado de planear estrategias, tomar decisiones, conseguir objetivos planteados en beneficio de la Cooperativa y de los socios.
Requisitos:	Título Superior en Administración de Empresas, Contabilidad, Finanzas, Economía o carreras afines.
Experiencia deseable:	Experiencia mínima de 4 a 5 años en cargos gerenciales o de dirección.

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO

**Gráfico 5.1.** Ubicación en el organigrama del gerente general.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Organigrama estructural de la entidad financiera.

## CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

**Tabla 5.27.1**

*Características del cargo de gerente general.*

### **Funciones Permanentes**

1. Manejar la imagen corporativa de la Institución.
2. Representar legal, judicial y extrajudicial a la Cooperativa.
3. Planificar, dirigir y coordinar actividades administrativas, financieras y comerciales.
4. Asistir a reuniones de Consejo de Administración con la finalidad de informar la situación de la Cooperativa, plantear nuevos conceptos de mejoramiento.
5. Informar al Consejo de Administración cada una de las gestiones realizadas.
6. Delegar responsabilidades al personal de la Cooperativa.
7. Supervisar cada una de las áreas con la finalidad de verificar el cabal cumplimiento de los objetivos planteados.
8. Solicitar informes sobre las actividades realizadas.
9. Evaluar los resultados de las actividades solicitadas.
10. Establecer estrategias financieras y comerciales.
11. Delegar funciones, actividades al personal para dar cumplimiento a actividades urgentes.
12. Reubicar al personal de acuerdo a las necesidades Institucionales.
13. Presentar el presupuesto anual de la Cooperativa.
14. Revisar roles de pago y autorizar su cancelación.
15. Revisar y autorizar el pago de facturas a proveedores.
16. Contratar personal.

### **Funciones Ocasionales**

1. Colaborar con actividades que la Cooperativa lo requiera.
2. Viajar para realizar gestiones o representar a la Cooperativa.

### **Responsabilidades**

1. Responsable del óptimo manejo administrativo, financiero y comercial de la Cooperativa.
2. Responsable del buen uso y confidencialidad de la información proporcionada.

### **Competencias**

1. Liderazgo
2. Toma de decisiones

3. Orientación a resultados

4. Análisis Crítico

5. Trabajo en equipo

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Tabla 5.28.**

*Datos del cargo de secretaria.*

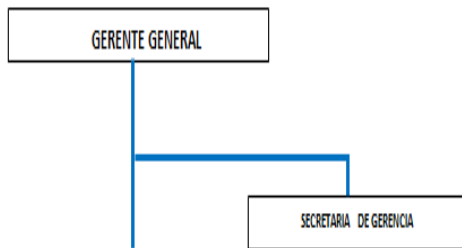
Nombre del Puesto:	<b>SECRETARIA</b>
Personas a Cargo:	-
Área o Departamento:	Ahorro y Crédito
Reporta a:	Gerente General
Jornada Laboral:	De lunes a viernes de 08:30 a 12:30 – 14:30 a 18:30
Objetivo del Puesto:	Ejecutar todas las actividades relacionadas al área, elaboración de oficios, envío y recepción de documentos, coordina reuniones y atiende a público en general.
Requisitos:	Instrucción Superior en Secretariado
Experiencia deseable:	Experiencia mínima de un año en el cargo.

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO

**Gráfico 5.2.** Ubicación en el organigrama de secretaria.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Organigrama estructural de la entidad financiera.

## CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

**Tabla 5.28.1.**

*Características del cargo de secretaria.*

### Funciones Permanentes

1. Atender telefónica y personalmente a socios y personas en general.
2. Gestionar comunicación interna y externa.
3. Atender a clientes internos y externos.
4. Tramitar la apertura de cuentas de Ahorro Fondos de Reserva y archivo.
5. Tramitar la apertura de cuentas de depósito Ahorro Futuro.
6. Realizar la emisión de certificados de curso de cooperativismo y de movimientos de cuenta.
7. Preparar y elaborar los materiales de apoyo, control de asistencia y certificados del curso de cooperativismo.
8. Gestionar el incentivo publicitario para socios
9. Apoyar en la logística de refrigerios para consejos, asamblea.
10. Efectuar el control, seguimiento y recuperación de cartera de mora, de acuerdo al cuadro de morosidad generado.

11. Administrar los valores de caja chica y realizar el cuadro pertinente para asegurar el correcto uso de fondos.
12. Realizar el mantenimiento y actualización de la agenda de Gerencia para asegurar la adecuada coordinación de las reuniones y la correcta localización de todos los integrantes de los departamentos
13. Realizar contratos de alquiler de departamentos, salón social, y complejo recreacional.
14. Apoyar en la apertura de cuentas de nuevos socios, recepción de solicitudes y documentos para ayuda social.
15. Archivar y custodiar la documentación del área y de gerencia.
16. Realizar el control de asistencia de todo el personal, mediante reportes del sistema.
17. Generar y coordinar las labores del Mensajero, con el fin de asegurar la realización de las mismas.
18. Realizar las actividades que tienen que ver con la organización de viajes, reuniones y otros.
19. Controlar y vigilar que el personal de la Cooperativa actúe en apego a las políticas y procedimientos establecidos para prevenir las actividades de lavado de activo.
20. Revisar en forma semanal las cuentas de ahorros abiertas y vigilar que se mantenga actualizada la base de datos.
21. Verificar la adecuada conservación y custodia de los documentos requeridos para la verificación de lavado de activos.
22. Absolver consultas del personal de la Cooperativa que se formulen respecto a la naturaleza de las transacciones versus la actividad del cliente y de transacciones inusuales.
23. Verificar permanentemente en coordinación con los empleados responsables de las diferentes áreas de la Cooperativa, que las transacciones que igualen o superen mensualmente los \$10.000 o su equivalente, poseen todos los documentos de sustento.
24. Recibir el informe de transacciones inusuales según mecanismo implementado en la Cooperativa
25. Dejar evidencia de las investigaciones permanentes realizadas en caso de transacciones que puedan considerarse inusuales o sospechosas.
26. Reportar dentro de los quince días posteriores al cierre del ejercicio mensual, las operaciones o transacciones que igualen o superen el umbral (\$10.000)
27. Llevar un control y monitoreo de las operaciones de socios y clientes.

#### Funciones Ocasionales

1. Gestionar con las instituciones financieras para efectuar inversiones de fondos definidos por la Gerencia

2. Legalización de contratos de vivienda en el I. Municipio de Ambato en la sección Inquilinato

3. Colaborar en actividades que la Cooperativa lo requiera.

#### Responsabilidades

1. Responsable del buen uso de los activos fijos entregados para el desempeño de sus funciones.

2. Responsable del manejo y custodia de documentos y caja chica.

3. Responsable del buen uso y confidencialidad de toda la información proporcionada para el desarrollo de su trabajo.

#### Competencias

1. Responsabilidad

2. Comunicación efectiva oral y escrita

3. Relaciones Humanas

4. Iniciativa

5. Redacción

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Tabla 5.29.**

*Datos del cargo de tesorero/a.*

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>TESORERO/A</b>
<b>Personas a Cargo:</b>	1
<b>Área o Departamento:</b>	Ahorro y Crédito
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Jornada Laboral:</b>	De lunes a viernes de 08:30 a 12:30 – 14:30 a 18:30 Sábados: 2 por mes de 08.30 a 13:00
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Garantizar las transacciones efectuadas en caja, custodiar fondos, valores, documentos y atención al socio.

**Requisitos:** Título de Tercer Nivel en Contabilidad, Economía, Finanzas o carreras afines.

**Experiencia deseable:** Experiencia mínima de 2 años en posiciones similares al cargo.

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

### UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO

**Gráfico 5.3.** Ubicación en el organigrama de tesorero/a.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Organigrama estructural de la entidad financiera.

### CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

**Tabla 5.29.1**

*Características del cargo de tesorero/a.*

#### **Funciones Permanentes**

1. Receptar valores por concepto de pagos de los socios a través de ventanilla.
2. Entregar cheques a proveedores y socios por créditos otorgados.
3. Gestionar retiros y Credifacil.
4. Acreditar a las cuentas de los socios los valores o transacciones recibidas.
5. Cuadrar las cuentas de los valores recibidos por medio del arqueo de caja y la contabilización respectiva de todos los ingresos y egresos.
6. Cuadrar el fondo de cambio.
7. Detallar los descuentos del mes que solicite el socio.

8. Gestionar el depósito del dinero recaudado en cada uno de los bancos.
9. Verificación de depósitos en los diferentes bancos y la colocación del dinero en cada una de las cuentas
10. Archivar y custodiar todos los pagarés de préstamos otorgados de todas las cuentas emitidos a los socios
11. Firmar los cheques que se emiten para socios y proveedores.
12. Control de pagarés de préstamos ordinarios, extraordinarios, cesantía.

#### Funciones Ocasionales

1. Gestionar las transferencias de pagos a colegios.
2. Gestionar las transferencias de depósitos de socios a cada una de las cuentas.
3. Inventarios de pagares
4. Entregar información al departamento de Contabilidad para su respectiva contabilización.
5. Colaborar en actividades que la Cooperativa lo requiera.

#### Responsabilidades

1. Responsable del buen uso de los activos fijos entregados.
2. Responsable directo del manejo, cuadro y custodia de valores, transacciones, así también de la información proporcionada por ese departamento.
3. Responsable del buen uso y confidencialidad proporcionada para el desarrollo de sus actividades.

#### Competencias

1. Alta responsabilidad
2. Facilidad numérica
3. Minuciosidad en la tarea
4. Razonamiento
5. Relaciones Humanas

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Tabla 5.30.**

*Datos del cargo de cajero/a.*

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>CAJERO/A</b>
<b>Personas a Cargo:</b>	-
<b>Área o Departamento:</b>	Tesorería
<b>Reporta a:</b>	Tesorero/a
<b>Jornada Laboral:</b>	De lunes a viernes de 08:30 a 12:30 – 14:30 a 18:30 Sábados: 2 por mes de 08:30 a 13:00
<b>Objetivo del Puesto:</b>	Garantizar de manera íntegra las operaciones de la unidad de caja, efectuando actividades de manejo de valores, depósitos, retiros, cuadro de cuentas, y atención al socio.
<b>Requisitos:</b>	Título Superior en Contabilidad, Finanzas, Economía o carreras afines.
<b>Experiencia deseable:</b>	Experiencia un año en caja, recaudación, atención al cliente.

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO

**Gráfico 5.4.** Ubicación en el organigrama del cajero/a.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Organigrama estructural de la entidad financiera.

## CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

**Tabla 5.30.1.**

*Características del cargo de cajero/a.*

### **Funciones Permanentes**

1. Cuadrar diariamente los movimientos financieros de cada departamento.
2. Atender de manera oportuna al socio, resolviendo dudas o requerimientos.
3. Elaborar la planilla de descuentos para socios y empleados de la Cooperativa.
4. Custodiar los valores asignados en caja.
5. Receptar las solicitudes de liquidación de socios.
6. Elaborar informes de solicitudes de liquidación para la aprobación por Consejo de Administración.
7. Cuadrar todas las cuentas de préstamos y ahorros con Contabilidad.
8. Calcular y acreditar los intereses mensuales y semestrales de las cuentas de ahorros.
9. Elaborar el informe de intereses acreditados mensualmente y provisión para contabilidad.
10. Imprimir los reportes de intereses por cobrar.
11. Imprimir los reportes de socios ingresados y liquidados.
12. Gestionar la recepción de pagos.
13. Cuadrar los ingresos y egresos de dinero para elaboración de notas de contabilización diaria y depósito Banco.
14. Acreditar en las cuentas pagos por concepto de dietas a los directivos y sueldos a empleados.
15. Imprimir saldos de las cuentas de los socios y acreditación de intereses semestrales.
16. Informar a los socios sobre rubros descontados.
17. Ingresar compras de farmacia y óptica.
18. Ingresar depósitos a nuestra cuenta del Banco para pagos de socios.
19. Entregar cheques a proveedores y socios.
20. Acreditar los sueldos de los guardias de vigilancia.

### **Funciones Ocasionales**

1. Colaborar con el Jefe Departamental en el cuadro general para remitirlo al Departamento de Contabilidad.

2. Ayudar en actividades que la Cooperativa lo requiera.

#### Responsabilidades

1. Responsable del buen uso y cuidado del equipamiento asignado.
2. Responsable de la rendición de cuentas y valores a su cargo.
3. Responsable del buen uso y confidencialidad de toda la información proporcionada para el desarrollo de sus actividades.

#### Competencias

1. Trabajo en equipo
2. Responsabilidad
3. Fluidez verbal
4. Orientación a resultados
5. Relaciones humanas
6. Agilidad

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Tabla 5.31.**

*Datos del cargo de analista de crédito.*

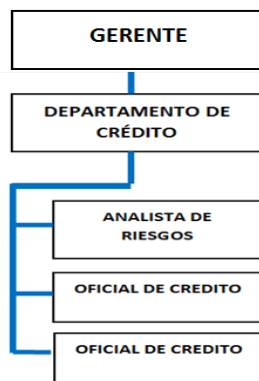
Nombre del Puesto:	<b>ANALISTA DE CRÉDITO</b>
Personas a Cargo:	-
Área o Departamento:	Ahorro y Crédito
Reporta a:	Gerente General
Jornada Laboral:	De lunes a viernes de 08:30 a 12:30 – 14:30 a 18:30 Sábados: 2 por mes de 08:30 a 13:00
Objetivo del Puesto:	Garantizar el cabal cumplimiento a la planificación mensual, metas y objetivos institucionales mediante la colocación y análisis de créditos.
Requisitos:	Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas, Contabilidad, Finanzas o carreras afines.
Experiencia deseable:	Experiencia mínima de 2 años como Asesor o Analista de Crédito en Instituciones Financieras o Cooperativas.

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO

**Gráfico 5.5.** Ubicación en el organigrama del analista de crédito.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Organigrama estructural de la entidad financiera.

## CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

**Tabla 5.31.1.**

*Características del cargo de analista de crédito.*

### **Funciones Permanentes**

1. Informar sobre los tipos de créditos, requisitos, plazos y políticas de la Cooperativa para la concesión de préstamos.
2. Analizar las solicitudes de créditos de los socios.
3. Receptar solicitudes de socios.
4. Gestionar el trámite para otorgar créditos.
5. Realizar reportes de desembolsos.
6. Gestionar la cobranza a deudores y garantes que se encuentran en mora.
7. Elaborar el reporte de morosidad.
8. Elaborar el reporte para el Buró de Crédito.
9. Atender solicitudes para otorgar el Credifacil.

10. Realizar la suspensión de créditos en entidades comerciales.

11. Archivar documentos de acuerdo a las políticas establecidas.

12. Realizar bloqueos y desbloqueos de las cuentas de los socios.

13. Gestionar las firmas de los deudores y garantes en los pagarés.

14. Atender telefónicamente requerimientos de los socios.

#### Funciones Ocasionales

1. Asistir a reuniones para tratar asuntos referentes al Departamento de Crédito.

2. Captar nuevos socios.

3. Entregar pagares cancelados.

4. Gestionar el cambio de garantías.

5. Colaborar en actividades que la Cooperativa lo requiera.

#### Responsabilidades

1. Responsable del correcto uso de los activos fijos y materiales entregados para el correcto desarrollo de su trabajo.

2. Responsable del análisis y verificación de la información para otorgar créditos.

3. Responsable del buen uso y confidencialidad de toda la información proporcionada para el desarrollo de sus actividades.

#### Competencias

1. Análisis Crítico

2. Facilidad de palabra

3. Proactivo

4. Orientación a resultados

5. Iniciativa

6. Buenas relaciones humanas

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Tabla 5.32.**

*Datos del cargo de oficial de crédito.*

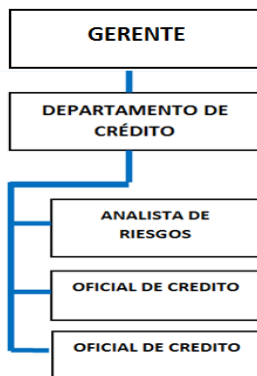
Nombre del Puesto:	<b>OFICIAL DE CRÉDITO</b>
Personas a Cargo:	-
Área o Departamento:	Ahorro y Crédito
Reporta a:	Gerente General
Jornada Laboral:	De lunes a viernes de 08:30 a 12:30 – 14:30 a 18:30 Sábados: 2 por mes de 08:30 a 13:00
Objetivo del Puesto:	Ejecutar las políticas, metas y objetivos planteados para la colocación y análisis de créditos.
Requisitos:	Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas, Contabilidad, Finanzas o carreras afines.
Experiencia deseable:	Experiencia mínima de 2 años como Asesor o Analista de Crédito en Instituciones Financieras o Cooperativas.

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO

**Gráfico 5.6.** Ubicación en el organigrama del oficial de crédito.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Organigrama estructural de la entidad financiera.

## CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

**Tabla 5.32.1.**

*Características del cargo de oficial de crédito.*

### Funciones Permanentes

1. Analizar y verificar los documentos de clientes y garantes para la aprobación de créditos.
2. Verificar el estado crediticio de los clientes y garantes en la Central de Riesgo.
3. Desembolsar créditos (extraordinario, ordinario, cesantía).
4. Controlar y archivar solicitudes vigentes y canceladas.
5. Controlar y archivar pagares vigentes y cancelados.
6. Transferir valores de ahorros a préstamos.
7. Elaborar un resumen de transferencias para contabilidad.
8. Activar créditos para la emisión del cheque en el Departamento de Contabilidad.
9. Entregar pagares cancelados a los socios.
10. Preparar reportes mensuales para Consejo de Vigilancia.
11. Calcular manualmente para el cobro de interés en la renovación del crédito credifacil.
12. Informar a los socios sobre los descuentos mensuales.
13. Gestionar las cobranzas mediante llamadas telefónicas cuando existen diferencias reportadas por el Departamento de Tesorería.
14. Gestionar los cambios de pagarés por cambio de garantías.
15. Elaborar reportes de desembolsos crediticios diarios.

### Funciones Ocasionales

1. Colaborar con el Departamento Tesorería en el control de saldos negativos en préstamos.
2. Colaboración con el Departamento Contabilidad en trabajos eventuales requeridos en ese departamento.
3. Colaborar con el Departamento de comercialización en los inventarios semestrales.
4. Captar nuevos socios en fechas determinadas por la gerencia.
5. Colaborar en actividades que requiera la Cooperativa.

## Responsabilidades

1. Responsable del buen uso de los materiales y equipamiento asignado.
2. Responsable del buen uso de la información obtenida y confidencialidad de la misma.
3. Responsable de la colocación de créditos de acuerdo a los objetivos planteados.

## Competencias

1. Responsabilidad
2. Análisis Crítico
3. Trabajo bajo presión
4. Iniciativa
5. Relaciones humanas

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Tabla 5.33.**

*Datos del cargo de administrador de sistemas.*

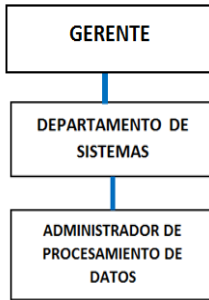
Nombre del Puesto:	<b>ADMINISTRADOR DE SISTEMAS</b>
Personas a Cargo:	-
Área o Departamento:	Ahorro y Crédito
Reporta a:	Gerente General
Jornada Laboral:	De lunes a viernes de 08:30 a 12:30 – 14:30 a 18:30
Objetivo del Puesto:	Asesorar y administrar el sistema de la Cooperativa, brindando apoyo y soporte técnico a cada departamento con la finalidad de obtener información precisa.
Requisitos:	Título Superior en Sistemas e Informática
Experiencia deseable:	Experiencia mínima de 2 años en manejo e instalación de programas, excelente manejo de software.

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO

**Gráfico 5.7.** Ubicación en el organigrama del administrador de sistemas.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Organigrama estructural de la entidad financiera.

## CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

**Tabla 5.33.1**

*Características del cargo de administrador de sistemas.*

Funciones Permanentes

1. Administrar y actualizar el sistema de la Institución.
2. Dirigir de forma oportuna el procesamiento de la información requerida.
3. Mantener y brindar el soporte técnico a la Cooperativa.
4. Suministrar a cada área la información necesaria que se encuentra en el sistema.
5. Analizar, desarrollar y dar soporte técnico de programas y sistemas.
6. Coordinar la recolección y almacenamiento de datos.
7. Mantener actualizado el sistema para cada una de las áreas.
8. Remitir información que se tenga en el sistema.
9. Verificar el buen estado de los servidores y conexiones de red.
10. Velar y responder por la seguridad del sistema.
11. Corregir de manera oportuna y ágil falencias que se produzcan en el sistema.

Funciones Ocasionales

1. Generar, validar y enviar de estructuras Septs, Cosede, Banco Central y otras Instituciones del Estado.

2. Colaborar en actividades que la Cooperativa lo requiera.

#### Responsabilidades

1. Responsable del buen uso y manejo del sistema y activos fijos entregados para el correcto desempeño del cargo.

2. Responsable de buen uso y confidencialidad de toda la información proporcionada para el desarrollo correcto de su trabajo.

#### Competencias

1. Análisis crítico

2. Responsabilidad

3. Toma de decisiones

4. Trabajo en equipo

5. Resolución de problemas

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Tabla 5.43.**

*Datos del cargo de contador/a general.*

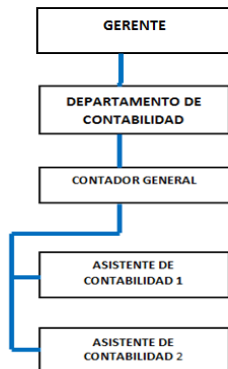
Nombre del Puesto:	<b>CONTADOR/A GENERAL</b>
Personas a Cargo:	-
Área o Departamento:	Ahorro y Crédito
Reporta a:	Gerente General
Jornada Laboral:	De lunes a viernes de 08:30 a 12:30 – 14:30 a 18:30
Objetivo del Puesto:	
Requisitos:	Título de Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría.
Experiencia deseable:	Experiencia de 3 a 4 años como Contador General

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO

Gráfico 5.8. Ubicación en el organigrama del contador/a general.



Elaborado por: Pazmiño, Carlos.

Fuente: Organigrama estructural de la entidad financiera.

## CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

Tabla 5.34.1.

Características del cargo de contador/a general.

### Funciones Permanentes

1. Proponer, participar y programar con las diferentes unidades y/o departamentos para el proceso de elaboración de políticas y procedimientos contables, de consolidación, amortización de bienes depreciables y la planificación tributaria de la cooperativa.
2. Supervisar la ejecución de los procesos de contabilidad, así como programar la elaboración de las cuentas anuales y estados financieros, de acuerdo a los principios contables ecuatorianos y más normas vigentes.
3. Realizar el seguimiento, revisión y actualización contable para la emisión de los estados financieros de la Institución de acuerdo a las políticas establecidas por la cooperativa, normativa legal nacional e internacional vigente y a directrices de la Gerencia, Consejos de Administración y Vigilancia y la Asamblea General.
4. Garantizar que la información económico – financiera sea oportuna, coherente, homogénea y fiable, asegurando su disponibilidad para el desarrollo de las necesidades de los diferentes departamentos de la cooperativa.
5. Efectuar el control diario del reporte de las cuentas bancario, de ahorros y corriente, controlando que se mantenga los fondos disponibles y que los movimientos estén plenamente justificados.

6. Revisión diaria de toda la documentación con sus respectivos soportes generada en otros departamentos y en Contabilidad, con el fin de autorizar los movimientos contables efectuados para afectación de las diferentes cuentas de balance y asegurar que los mismos estén correctos.

7. Realizar mensualmente todos los registros contables y ajustes de provisiones legales, realizar los cuadros respectivos de las cuentas de balance con los auxiliares.

8. Proponer, asesorar y participar en la planificación tributaria de la cooperativa, de acuerdo a las políticas establecidas por el SRI, contribuir en el establecimiento de medidas oportunas que permitan optimizar los recursos y disminuir el pago global de tributos por parte de la cooperativa, así como realizar todo el proceso operativo requerido por el SRI para las respectivas declaraciones de los formularios, 103, 104, 107, 101; Anexo Transaccional, Anexo REDEP, Anexo Accionistas.

9. Realizar toma sorpresiva de inventarios y arqueos de caja tanto de ahorro y crédito como de comercialización, con la finalidad de verificar el correcto manejo de los recursos.

10. Subir a la página de la SEPS, los balances mensuales

11. Registrar, calcular y enviar el formulario del pago a la COSEDE

12. Realizar mensualmente el formulario del Patrimonio Técnico

13. Control de Inversiones Realizadas y Captadas

14. Realizar todas las demás actividades e informes que le sean solicitados por la autoridad inmediata superior.

#### Funciones Ocasionales

1. Preparar anualmente los cuatro estados financieros para remitir a los entes de control. Y tomar decisiones adecuadas y oportunas.

2. Preparar y presentar informes pertinentes a los organismos de control interno y externo, con el fin de que se cumplan con las políticas internas y a las leyes generales establecidas para el sistema cooperativo.

3. Participar en la elaboración de la proforma presupuestaria anual y realizar el control de la ejecución mensual para la gerencia.

4. Coordinar con el Jefe del Comisariato y participar en la toma de inventarios físicos de las mercaderías y elaborar los informes respectivos a los organismos de control.

5. Coordinar y participar en la toma de inventarios de activos fijos y suministros de proveeduría, y presentar los respectivos informes a los órganos de control y cumplir con lo establecido en las políticas y leyes correspondientes.

6. Realizar actividades que la Cooperativa lo requiere.

#### Responsabilidades

1. Responsable del buen uso y cuidado del equipamiento asignado.

2. Responsable del manejo e ingreso de la información al sistema contable.

3. Responsable del buen uso y confidencialidad de toda la información entregada para el correcto desarrollo de su trabajo.

**Competencias**

1. Alta responsabilidad
2. Resolución de problemas
3. Toma de decisiones
4. Facilidad numérica
5. Análisis de Datos

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Tabla 5.35.**

*Datos del cargo de auxiliar de contabilidad.*

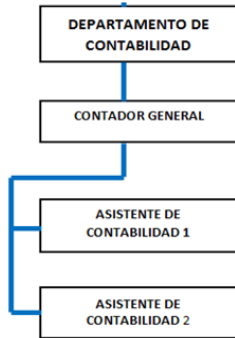
Nombre del Puesto:	<b>AXILIAR DE CONTABILIDAD</b>
Personas a Cargo:	-
Área o Departamento:	Ahorro y Crédito
Reporta a:	Contador General
Jornada Laboral:	De lunes a viernes de 08:30 a 12:30 – 14:30 a 18:30
Objetivo del Puesto:	Garantizar el proceso de la información contable e ingresarla al sistema para su contabilización, elaboración de balances, anexos y demás funciones contables.
Requisitos:	Título de Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría.
Experiencia deseable:	Experiencia mínima de 1 año en posiciones similares al cargo.

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO

**Gráfico 5.9.** Ubicación en el organigrama del auxiliar de contabilidad.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Organigrama estructural de la entidad financiera.

## CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

**Tabla 5.35.1.**

*Características del cargo de auxiliar de contabilidad.*

### Funciones Permanentes

1. Revisar notas de contabilización de tesorería con sus respectivos reportes.
2. Ingresar la información contable al sistema.
3. Contabilizar préstamos: Ordinarios, Extraordinarios, Cesantía y Gastos
4. Elaborar cheques: de Préstamos y de Gastos con sus respectivas Retenciones e ingreso al anexo transaccional.
5. Facturar dietas de Directivos, Asambleístas con sus respectivas retenciones e ingreso al anexo transaccional.
6. Contabilizar diariamente las transferencias que los socios realizan en las diferentes cuentas.
7. Realizar el respectivo cuadro de cuentas de ahorro y crédito con el departamento de Tesorería.
8. Realizar la conciliación bancaria: Banco de Guayaquil.
9. Contabilizar los ajustes cada fin de mes.
10. Elaborar el reporte de ingresos de los empleados de la Cooperativa para el Anexo REDEP.

11. Cruzar la información de cuentas de sección de Ahorro y Crédito con Comercialización.

12. Archivar los comprobantes contables, retenciones originales y copias.

13. Ingresar al sistema los activos fijos.

#### Funciones Ocasionales

1. Coadyuvar en la realización del balance mensual.

2. Revisar documentos contables con el Auditor Interno de la Cooperativa.

3. Entregar retenciones proveedores.

4. Ayudar en actividades extras solicitados por el Contador General

5. Colaborar en la realización de los inventarios.

6. Colaborar en actividades que la Cooperativa lo requiera.

#### Responsabilidades

4. Responsable del buen uso y cuidado del equipamiento asignado.

5. Responsable del manejo e ingreso de la información al sistema contable.

6. Responsable del buen uso y confidencialidad de toda la información entregada para el correcto desarrollo de su trabajo.

#### Competencias

6. Responsabilidad

7. Trabajo en equipo

8. Orientación a resultados

9. Trabajo bajo presión

10. Razonamiento

11. Identificación de problemas

12. Minuciosidad en la tarea.

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Tabla 5.36.**

*Datos del cargo de asistente de contabilidad nivel II*

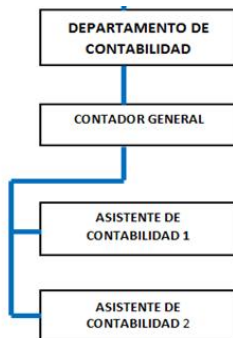
Nombre del Puesto:	<b>ASISTENTE DE CONTABILIDAD NIVEL II</b>
Personas a Cargo:	-
Área o Departamento:	Ahorro y Crédito
Reporta a:	Contador General
Jornada Laboral:	De lunes a viernes de 08:30 a 12:30 – 14:30 a 18:30
Objetivo del Puesto:	Garantizar el proceso de la información contable e ingresarla al sistema para su contabilización, elaboración de balances, anexos y demás funciones contables.
Requisitos:	Título de Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría.
Experiencia deseable:	Experiencia mínima de 1 año en posiciones similares al cargo.

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO

**Gráfico 5.10.** Ubicación en el organigrama del asistente de contabilidad nivel II.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Organigrama estructural de la entidad financiera.

## CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

**Tabla 5.36.1.**

*Características del cargo de asistente de contabilidad nivel II*

### **Funciones Permanentes**

1. Revisar facturas e ingresos de comisariato.
2. Elaborar comprobantes de retención.
3. Ingresar al Dimm del SRI las retenciones.
4. Contabilizar las compras de adquisiciones para el comisariato.
5. Revisar reportes y cuadros estadísticos del comisariato.
6. Ingresar la información contable de las ventas diarias y de los depósitos del comisariato.
7. Realizar reposiciones de caja chica.
8. Contabilizar roles de pagos del personal.
9. Realizar cuadro de cuentas.
10. Conciliar cuentas de bancos.
11. Realizar el cuadro de retenciones versus talón resumen del anexo transaccional.
12. Ingresar la información contable del Departamento de Comercialización.
13. Gestionar el pago de gastos del Departamento de Tesorería.
14. Gestionar el pago a proveedores con su respectivo cheque y retención.
15. Contabilizar notas de crédito.
16. Contabilizar ingresos varios y sobrantes de mercadería.
17. Ingresar activos fijos al sistema.

### **Funciones Ocasionales**

1. Elaborar cheques de libre ahorro.
2. Colaborar en actividades extras que solicite el Contador General.
3. Coadyuvar en la realización de los balances.
4. Colaborar en actividades que la Cooperativa requiera.

### **Responsabilidades**

1. Responsable del buen uso y cuidado del equipamiento asignado.
2. Responsable del buen manejo de la información contable de la Cooperativa.

3. Responsable del buen uso y confidencialidad de toda la información.

#### Competencias

1. Responsabilidad
2. Trabajo en equipo
3. Orientación a resultados
4. Trabajo bajo presión
5. Minuciosidad en la tarea
6. Resolución de conflictos

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Tabla 5.37.**

*Datos del cargo de coordinador de talento humano.*

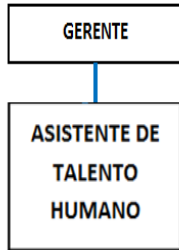
Nombre del Puesto:	<b>COORDINADOR DE TALENTO HUMANO</b>
Personas a Cargo:	-
Área o Departamento:	Ahorro y Crédito
Reporta a:	Gerente General
Jornada Laboral:	De lunes a viernes de 08:30 a 12:30 – 14:30 a 18:30
Objetivo del Puesto:	Ejecutar planes, programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas a fin de contribuir en el desarrollo humano.
Requisitos:	Título de Tercer Nivel en Administración de Recursos Humanos, Psicología Industrial u Organizacional o carreras afines.
Experiencia deseable:	Experiencia mínima de 1 año en posiciones similares al cargo.

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO

**Gráfico 5.11.** Ubicación en el organigrama del coordinador de talento humano.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Organigrama estructural de la entidad financiera.

## CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

**Tabla 5.37.1.**

*Características del cargo de coordinador de talento humano.*

### **Funciones Permanentes**

1. Cumplir y hacer cumplir las leyes, normas y políticas establecidas para el cabal cumplimiento del trabajo.
2. Elaboración de Roles de Pago.
3. Elaboración de reporte de horas extras.
4. Elaboración de reportes mensuales de entradas y salidas del personal.
5. Elaboración de contratos de trabajo e ingresarlos al sistema de Contratos en Línea del Ministerio de Relaciones Laborales.
6. Legalizar contratos de trabajo.
7. Realizar el cálculo de actas de finiquito con su respectiva legalización.
8. Registrar avisos de entrada, novedades por concepto de horas extras u otras bonificaciones y salida de personal en la página del IESS.
9. Realizar trámites relacionados con el personal IESS, Ministerio del Trabajo.
10. Gestionar y coordinar capacitaciones para el personal.
11. Coordinar reuniones especiales con el personal.
12. Elaborar la planificación anual de vacaciones

13. Gestionar permisos, licencias, y vacaciones del personal.
14. Registrar inasistencias del personal en el software de la Cooperativa.
15. Coordinar reemplazos por salida de vacaciones o licencias con el personal.
16. Elaborar memorándums de comunicación interna al personal.
17. Mantener actualizada la base de datos del personal.
18. Informar al personal de novedades o nuevas disposiciones.
19. Informar a Gerencia de novedades que se susciten con el personal.
20. Implementar políticas, normas, prácticas de integración que promuevan un buen clima laboral.
21. Fomentar planes de motivación para el personal.
22. Hacer mediciones de clima, evaluación de desempeño semestral, anual, o cuando la Cooperativa lo requiera.
23. Realizar cálculos de décimos y legalizarlos vía on line en la página del Ministerio de Trabajo.

#### Funciones Ocasionales

1. Coordinar reuniones del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo.
2. Colaborar en actividades que la Cooperativa lo requiera.
3. Realizar informes mensuales y remitirlos a Gerencia sobre las actividades realizadas.
4. Participar en la elaboración del presupuesto anual en lo referente al área de talento humano.
5. Elaborar, actualizar manual de funciones, procedimientos del área.
6. Actualizar datos del personal, así mismo solicitar anualmente los documentos pertinentes para el pago de Utilidades.

#### Responsabilidades

1. Responsable del buen uso de los activos fijo entregados para el correcto desarrollo de las actividades.
2. Responsable del manejo del área de Talento Humano.
3. Responsable del buen uso y confidencialidad de la información proporcionada por la Cooperativa para el desarrollo de sus actividades.

#### Competencias

1. Alta responsabilidad
2. Confidencialidad y discreción
3. Toma de decisiones

- 4. Compromiso
- 5. Relaciones humanas

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Tabla 5.38.**

*Datos del cargo de mensajero.*

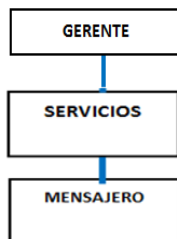
Nombre del Puesto:	<b>MENSAJERO</b>
Personas a Cargo:	-
Área o Departamento:	Ahorro y Crédito
Reporta a:	Gerente General
Jornada Laboral:	De lunes a viernes de 08:30 a 12:30 – 14:30 a 18:30
Objetivo del Puesto:	Responsable de la entrega de documentos, depósitos y trámites.
Requisitos:	Bachiller en cualquier especialidad.
Experiencia deseable:	Experiencia mínima de 6 meses en cargos afines.

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

### UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO

**Gráfico 5.12.** Ubicación en el organigrama del mensajero.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Organigrama estructural de la entidad financiera.

## CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

**Tabla 5.38.1.**

*Características del cargo de mensajero.*

### **Funciones Permanentes**

1. Recibir y entregar correspondencia.
2. Depositar valores en los Bancos de Pichincha y Guayaquil.
3. Entregar documentos en las diferentes áreas de la Cooperativa.
4. Colaborar en gestiones de cobranza.
5. Responsable de proveeduría.
6. Dotar de suministros de oficina a los colaboradores de la Institución.
7. Retirar diariamente el periódico.

### **Funciones Ocasionales**

1. Retirar fondo de cambio en el Banco Guayaquil
2. Tramitar el registro de socios en la SEPS
3. Igualar las libretas de la Cooperativa en los Bancos.
4. Entregar las planillas en los Distritos y Colegios
5. Comprar materiales para proveeduría.
6. Entregar notificaciones a los socios que están en morosidad
7. Colaborar en actividades que la Cooperativa lo requiera.

### **Responsabilidades**

1. Responsable del buen uso de activos fijos entregados para el desempeño de su cargo.
2. Responsable del manejo de valores y materiales de proveeduría.
3. Responsable del buen uso y confidencialidad de toda la información proporcionada para el desarrollo de sus actividades.

### **Competencias**

1. Alta responsabilidad
2. Compromiso
3. Iniciativa
4. Confidencialidad

Elaborado por: Pazmiño Carlos.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Tabla 5.39.**

*Datos del cargo de conserje.*

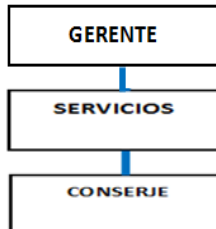
Nombre del Puesto:	<b>CONSERJE</b>
Personas a Cargo:	-
Área o Departamento:	Ahorro y Crédito
Reporta a:	Gerente General
Jornada Laboral:	De lunes a viernes de 08:30 a 12:30 – 14:30 a 18:30
Objetivo del Puesto:	Ejecutar labores mantenimiento, vigilancia y limpieza de la Institución.
Requisitos:	Bachiller en cualquier especialidad.
Experiencia deseable:	Experiencia mínima de 6 meses en cargos afines.

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO

**Gráfico 5.13.** Ubicación en el organigrama del conserje.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Organigrama estructural de la entidad financiera.

## CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

**Tabla 5.39.1.**

*Características del cargo de conserje.*

### **Funciones Permanentes**

1. Asear y limpiar las instalaciones.
2. Adecuar y arreglar oficinas.
3. Velar por el cuidado y mantenimiento de las instalaciones.
4. Adecuar el salón y sala de juntas para reuniones de Asambleas, Consejos y Personal de la Institución.
5. Brindar atención en las reuniones.
6. Limpiar vidrios, y ventanas.
7. Limpieza y mantenimiento del archivo.
8. Vigilar constantemente el estado de las instalaciones.
9. Notificar inmediatamente de alguna anomalía.

### **Funciones Ocasionales**

1. Adecuar el salón para eventos particulares.
2. Atención en Cursos de Cooperativismo para Socios
3. Colaborar en actividades que la Cooperativa lo requiera.

### **Responsabilidades**

1. Responsable del cuidado y vigilancia de la Institución.
2. Responsable de buen uso del activo fijo entregado para el desempeño de sus labores.
3. Responsable del buen uso y confidencialidad de la información proporcionada para el desarrollo de sus actividades.

### **Competencias**

1. Responsabilidad
2. Iniciativa
3. Compromiso

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Tabla 5.40.**

*Datos del cargo de asistente de comercialización.*

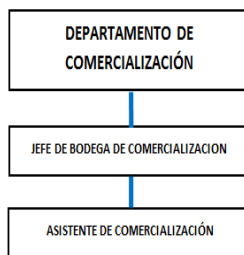
Nombre del Puesto:	<b>ASISTENTE DE COMERCIALIZACIÓN</b>
Personas a Cargo:	-
Área o Departamento:	Comercialización
Reporta a:	Jefe de Bodega de Comercialización
Jornada Laboral:	De lunes a viernes de 08:30 a 12:30 – 14:30 a 18:30 Sábados: 2 por mes de 08:30 a 17:30
Objetivo del Puesto:	Asistir en actividades de vigilancia, orden, distribución, venta de productos y atención al cliente.
Requisitos:	Bachiller o Cursando carrera universitaria en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o afines.
Experiencia deseable:	Experiencia mínima de 6 meses en posiciones similares al cargo.

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO

**Gráfico 5.14.** Ubicación en el organigrama del asistente de comercialización.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Organigrama estructural de la entidad financiera.

## CARACTERÍSTICAS DEL CARGO

**Tabla 5.40.1.**

*Características del cargo de asistente de comercialización.*

### **Funciones Permanentes**

1. Mantener en orden las estanterías para la colocación de la mercadería.
2. Distribuir y exhibir la mercadería (Ropa, Zapatos, Sabanas, Cobijas, Almohadas), en los lugares destinados.
3. Realizar el aseo y mantenimiento del área de trabajo.
4. Realizar ventas de productos.
5. Asesorar y atender adecuadamente al cliente.
6. Informar al Jefe Departamental de novedades en cuanto a los productos a su cargo.

### **Funciones Ocasionales**

1. Asistir a viajes para la compra de nuevos productos.
2. Colaborar en actividades que la Cooperativa lo requiera

### **Responsabilidades**

1. Responsable del buen uso del activo fijo entregado para el desempeño de su cargo.
2. Responsable del cuidado de cada una de las prendas y productos que estén bajo su custodia.
3. Responsable del buen uso y confidencialidad de la información proporcionada para el desarrollo de sus actividades.

### **Competencias**

1. Responsabilidad
2. Relaciones humanas
3. Iniciativa
4. Trabajo en equipo

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Tabla 5.41.**

*Datos del cargo de cajero de comercialización.*

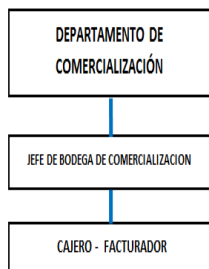
Nombre del Puesto:	<b>CAJERO/FACTURADOR DE COMERCIALIZACIÓN</b>
Personas a Cargo:	-
Área o Departamento:	Comercialización
Reporta a:	Jefe de Bodega de Comercialización
Jornada Laboral:	De lunes a viernes de 08:30 a 12:30 – 14:30 a 18:30 Sábados: 2 por mes de 08.30 a 17:30
Objetivo del Puesto:	Garantizar la operación de la unidad de caja, facturación, atención al cliente, así como la custodia de valores y documentos importantes.
Requisitos:	Estudios Superiores en Contabilidad, Finanzas o carreras afines.
Experiencia deseable:	Experiencia mínima de 1 año en posiciones similares al cargo.

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO

**Gráfico 5.15.** Ubicación en el organigrama del cajero de comercialización.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Organigrama estructural de la entidad financiera.

## CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

**Tabla 5.41.1.**

*Características del cargo de cajero de comercialización.*

### **Funciones Permanentes**

1. Gestionar la facturación y cobro de los productos adquiridos.
2. Realizar cierres de caja.
3. Realizar los arqueos de caja correspondientes, verificando con documentos y en efectivo los movimientos diarios de la caja.
4. Realizar el respectivo cuadro de caja.
5. Gestionar los depósitos para el banco.
6. Atender consultas, requerimientos o sugerencias por parte del cliente.
7. Elaborar retenciones.
8. Colaborar en el aseo y la limpieza del Comisariato.

### **Funciones Ocasionales**

1. Recibir mercadería de proveedores.
2. Ayudar a perchar los productos.
3. Colocar de precios.
4. Colaborar en actividades que la Cooperativa lo requiera.

### **Responsabilidades**

1. Responsable del buen uso de los activos fijos entregados.
2. Responsable directo por las transacciones realizadas, dinero y documentos de valor.
3. Responsable del buen uso y confidencialidad de la información proporcionada para el desarrollo de sus actividades.

### **Competencias**

1. Relaciones Humanas
2. Agilidad
3. Trabajo bajo presión
4. Rapidez mental
5. Responsabilidad

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

**Tabla 5.42.**

*Datos del cargo de auxiliar de comercialización.*

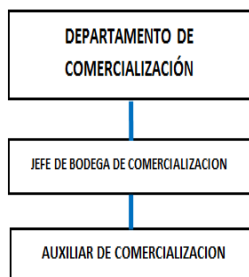
Nombre del Puesto:	<b>AUXILIAR DE COMERCIALIZACIÓN</b>
Personas a Cargo:	-
Área o Departamento:	Comercialización
Reporta a:	Jefe de Bodega de Comercialización
Jornada Laboral:	De lunes a viernes de 08:30 a 12:30 – 14:30 a 18:30 Sábados: 2 por mes de 08:30 a 17:30
Objetivo del Puesto:	Apoyar en los procesos operativos del comisariato, recepción, colocación, exhibición, cuidado y constatación física de la mercadería.
Requisitos:	Bachiller en cualquier especialidad o cursando carrera universitaria.
Experiencia deseable:	Experiencia de 6 meses en posiciones similares al cargo.

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO

**Gráfico 5.16.** Ubicación en el organigrama del auxiliar de comercialización.



**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Organigrama estructural de la entidad financiera.

## CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

**Tabla 5.42.1.**

*Características del cargo de auxiliar de comercialización.*

### **Funciones Permanentes**

1. Efectuar la apertura y cierre de puertas del comisariato.
2. Realizar el aseo y limpieza del comisariato, estanterías y mercadería, verificando su correcto estado.
3. Receptar la mercadería, verificando con las facturas de proveedores.
4. Entregar mercadería.
5. Entregar las facturas de compra para el ingreso al sistema.
6. Ordenar productos en las perchas vigilando su conservación e informar de alguna novedad.
7. Revisar la fecha de caducidad en los productos.
8. Atender al cliente y ayudar en cualquier situación o duda.
9. Informar al Jefe de Bodega sobre productos que se deban adquirir o cambiar.

### **Funciones Ocasionales**

1. Reemplazar en el área de caja.
2. Colaborar en cuadros y cierres de caja.
3. Asistir a viajes para la adquisición de productos.
4. Ingresar mercadería al sistema.
5. Apoyar en la realización de inventarios.
6. Colaborar en actividades que la Cooperativa lo requiera.

### **Responsabilidades**

1. Responsable de los activos fijos entregados.
2. Responsable del mantenimiento, cuidado de los productos así como de la limpieza del comisariato.
3. Responsable del buen uso y confidencialidad de la información proporcionada para el desarrollo de sus actividades.

### **Competencias**

1. Iniciativa

2. Responsabilidad

3. Organización

4. Pro actividad

5. Relaciones humanas

6. Trabajo en equipo

**Elaborado por:** Pazmiño, Carlos.

**Fuente:** Manual de funciones de la entidad financiera.

## CAPITULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

- Una vez diseñado el subsistema de reclutamiento y selección de personal en una entidad financiera se puede concluir que, su aporte a nivel técnico brinda las herramientas necesarias para ejecutar este proceso, y funciona como una guía para alcanzar el éxito en las contrataciones de personal así como mejorar la gestión del departamento de talento humano, por cuanto este subsistema se centra en el diagnóstico de las habilidades, destrezas, aptitudes, personalidad y oportunidades de mejora de las personas que se presentan para ocupar un plaza de trabajo. Todos estos criterios se requieren para realizar su labor de una manera eficiente y sobre todo que en un futuro la empresa cuente con un personal cualificado y estable, con el propósito que se beneficie el empleado al tener definido sus funciones y su desarrollo laboral cuente con las garantías necesarias y la organización brinde un producto o servicio acorde a las necesidades del consumidor.
- Al diagnosticar por medio de encuestas y entrevistas al personal y jefes de área de la organización y tener una visión clara de cómo se realizaba el proceso de reclutamiento y selección de persona en esta entidad financiera, se constató que se lo efectuaba de una manera tradicional, es decir, se presentaba una vacante se realizaba una convocatoria en el periódico y de las carpetas se seleccionaba a una persona que tenía un perfil atractivo y la última palabra la tenía el gerente que tomaba la decisión de hacer la contratación. Esto dejaba vacíos importantes

- ya que una entrevista sin estructura podía desviar la atención de cosas relevantes, por consiguiente la carencia de filtros de selección provocaba que se la realice una contratación con mucho riesgo para la organización.
- La entidad de estudio al no contar con manuales que den una guía para ejecutar los procesos organizacionales, provoca que se distorsione las funciones de cada puesto de trabajo, entonces al comenzar con el diseño del manual de funciones y los perfiles de cargo por competencias se ha podido diagnosticar con mayor certeza las actitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y habilidades necesarios para que cada persona realice las actividades que exige el puesto de una manera fiable y eficiente También ayuda a determinar si el colaborador actual o futuro está cualificado para desempeñar óptimamente su labor. Finalmente con esto se ha realizado el análisis del puesto que es la base necesaria para que las actividades de una organización se realicen con éxito y brindar la información necesaria para los distintos procesos futuros referentes a talento humano.
- El área de talento humano carece de procesos establecidos lo que provoca que las actividades no cuenten con la calidad demandada, por lo cual el diseño del subproceso de reclutamiento y selección de personal forma parte de la columna vertebral de la organización, porque brinda las herramientas requeridas para elegir a un candidato que realice sus actividades correctamente apegado a los objetivos organizacionales. Entonces este proceso tiene el objetivo de identificar a personas que den un aporte sustancial, con el perfil requerido para un determinado cargo. También se elimina la informalidad en la elección del personal con un proceso técnico con bases teóricas y lineamientos específicos para detectar al personal que se ajuste a los requerimientos actuales y futuros de la organización.

- El subsistema de reclutamiento y selección de personal diseñado específicamente para una entidad financiera fue revisado y avalado por un profesional experto en el tema que aporte sus ideas y en algunos casos los cambios necesarios para que este proceso cuente con las garantías necesarias en su ejecución, pues como es cierto esta será la pauta para elegir a la fuerza laboral de la organización y tendrá mayores posibilidades de brindar estabilidad laboral que es un logro para la empresa y el trabajador.

## **6.2. Recomendaciones**

- Se recomienda que las diferentes técnicas y procesos diseñados para la organización sean considerados como un todo, y no centrarse en una sola técnica que entorpecería el objetivo del proceso, porque se debe realizar un análisis de todos los datos obtenidos de las distintas técnicas efectuadas, porque cada una evalúa un distinto aspecto de la persona. También es importante tomar en cuenta los tiempos de los procesos y realizar los pasos como está establecido, para que finalmente la decisión de contratación sea un éxito.
- Es beneficioso que el manual de funciones y perfiles de cargo se los socialice en una capacitación y después se los entregue de manera digital o impreso al personal activo de la organización para que cuente con los conocimientos necesarios de las tareas que conlleva su cargo, y también tomar esta información para futuros procesos que a la organización le falta por diseñarlos de una manera técnica.
- Se recomienda que la gestión futura de talento humano en esta organización se base en procesos técnicos y avalados para que se deje a un lado las informalidades, de tal forma que se garantice contar con un personal capacitado

y un desarrollo laboral acorde a la demanda actual, fortaleciendo la imagen institucional que se proyecta a los socios de la entidad financiera.

- Es conveniente que en un futuro la organización realice encuestas de clima laboral y satisfacción laboral para dar un correctivo o reforzar las acciones tomadas por medio de talento humano. También es fructuoso que se invierta en capacitación continua no solamente las exigidas por la ley como se viene dando, sino brindar al personal los conocimientos actuales, motivación en su trabajo, empoderamiento laboral y la organización obtendrá personal de primer nivel para ejecutar sus tareas.
- Finalmente se recomienda que al elegir a un candidato después de pasar por todos los pasos del proceso y llegar a la contratación, se aplique una evaluación de desempeño después de un tiempo prudencial, la misma que debe ser diseñada técnicamente y no deje vacíos por evaluar, que sirve para elaborar planes de capacitación, compensación, y garantizar que hubo una adaptación correcta al ambiente laboral, puesto de trabajo, trabajo en equipo de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial / Organizacional*. Mexico: Wadsworth.

Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.

Arias, F. (1998). *Administración de Personal*. Bogotá: MC Graw Hill.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: MC Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: MC Graw Hill.

Cooper, D., & Ivan, R. T. (2003). *Reclutamiento y Selección*. Madrid: Thomson.

Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Mexico: Thomson Learning.

Dessel, G. (2009). *Administración de Recurso Humanos*. Mexico: Pearson Education.

Don Hellriegel, S. E. (2005). *Administración: Un enfoque basado en Competencias*. Mexico: Thomson.

Gomez, M. C. (2006). Lo público y lo privado en los procesos de selección de personal. *Revista Scielo*, 87 - 89.

Hernandez Sampieri, R., & Fernandez, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.

- Ivancevich, J. M. (2000). *Organizaciones. Conductas Estructuras y procesos*. Sao Pablo.
- Koontz, H. y. (2004). *"Administracion" Una Perspectiva Global*. Mexico: Mc Graw Hill .
- McCelland, D. (1973). Midiendo las Competencias y no la Inteligencias . *Psicologia Global*, 47.
- Milkovich, G. T. (1998). *Dirección y Administración*. Mexico: MC Graw Hill.
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia),. *Revista Scielo*, 114.
- Rodríguez', M. J. (2010). *Selección de Personal Gestión empresarial*. Barcelona: Ideaspropias.
- Sabino, A. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. San Martin, Peru.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). *Ley Organica de Economía Popular y Solidaria*. Ecuador.
- Vértice, E. (2007). *Selección de personal*. Barcelona: Vértice.
- Werther, W. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO  
SEDE AMBATO**



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “DISEÑO DE UN SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA”**

#### **ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL**

**1. ¿Conoce usted los procesos de reclutamiento y selección de personal?**

En cierta medida estoy familiarizado con el proceso ya que como gerente de una institución se debe tener un ojo profesional para escoger al personal que ingresara, pues como se conoce las personas son el motorcito que hace funcionar una empresa, ya que detrás de un escritorio una maquina está el talento de una persona, y el personal engloba la razón de ser de toda empresa, y para que una empresa crezca y trascienda se necesita tener un personal capaz para toda realizar el proceso que se espera, considero q ninguna empresa puede mantenerse en el tiempo si un personal capacitado y por eso se ha gestionado la creación del departamento de talento humano que maneje todos los procesos desactualizados en este campo.

**2. ¿Cómo llevan a cabo el reclutamiento y selección de personal la institución?**

Como Ud. Conoce el proceso actual no está aún tecnificado porque el proceso no está creado como es debido por que el departamento de talento humano tiene meses de estar funcionando, pero el proceso instaurado es que se detecta la necesidad en la empresa o por la desvinculación de una persona, para después hacer la gestión de captación de hojas de vida por medio de anuncios en el periódico o convocatorias, se revisa la carpeta y el mejor perfil se llama para realizar la entrevista por mi parte como gerente y si cumple con lo requerido se procede con la contratación

**3. ¿Quién es el encargado de las entrevistas a los candidatos a un puesto**

La persona encargada de realizar la entrevista es mi persona como Gerente de la institución, en la cual me enfoco primero en sus estudio y nivel académico, trato de fijarme en su aptitud y actitud ya que como tú conoces son cosas distintas, y una persona puede conocer muchísimo pero si no presenta al actitud necesaria para relacionarse con los demás va ser difícil que rinda como se espera, también quiero saber cuál será su aporte a la empresa y si en realidad va existir un compromiso y no abandone en puesto de trabajo en el transcurrir del tiempo.

**4. ¿Conoce las funciones, tareas, competencias de cada cargo?**

En realidad tengo una noción general de todas las actividades de las personas que laboran en la institución, pero siempre hace falta tener un documento válido en que se detallen las funciones de cada cargo y por el momento esta información no está actualizada y como se conoce las cosas cambian con el

tiempo no es el mismo trabajo con el paso del tiempo y el aporte de cada persona debe ir según sus funciones de su puesto

**5. ¿existen algún tipo de perfil que encaje en la institución?**

Yo considero que un perfil personal no se maneja aquí pues como tú conoces en cada institución existen distintos tipos de personas, más bien trato de enfocarme en el perfil profesional de la empresa, los valores que tiene la persona y el aporte que puede hacer en su trabajo, entonces una persona que tenga clara sus objetivos es vital es importante para que su trabajo sea llevadero.

**6. ¿Considera que el proceso de selección de personal debe mejorar?**

Si, pues como se conoce los procesos van cambiando las cosas van mejorando, considero que los nuevos procesos que se instauren son de beneficio para cada empresa, es vital la actualización porque ninguna empresa va trascender sin el cambio y compromiso de las personas y su gestión como tal.

**ENTREVISTA AL COORDINADOR DE TALENTO HUMANO**

**1. ¿Cómo llevan a cabo el reclutamiento y selección de personal la institución?**

Bueno, el proceso actual es realizado ah forma de petición de cada jefe de área, surge como una necesidad por el exceso de trabajo o distintas causas, y después se hace una convocatoria por medio del periódico y a veces se utiliza la página de socio empleo para receptor carpetas, luego de un análisis, se crea la terna de candidatos, los mismos pasan hacia Gerencia General para que los que crea conveniente llame a la entrevista y se efectué la contratación. Este proceso aun

no es técnico como sabes, pero es el que se ha ido manejando y esperemos que con la reciente creación del departamento se tecnifique todos estos procesos de talento humano y brindar la ayuda necesaria a la cooperativa.

**2. Califique el proceso de reclutamiento y selección de personal actual**

Yo lo calificaría como medianamente útil, porque como sabemos este proceso lleva más pasos por realizar y existen aspectos necesarios que analizar tanto de las personas y de su historial laboral, pero al no tener un manual con los procesos claros y requeridos es el que se viene utilizando.

**3. ¿Se prefiere que un empleado refiera a conocidos para un cargo vacante?**

Bueno, como tú conoces esta es una institución es mediana con trabajadores la mayor parte con años trabajando aquí, y cada referencia que ellos aportan o se acercan hablar de un conocido para ocupar la vacante, si se toma en cuenta, para evitar cualquier mal entendido con los compañeros, sin embargo, la decisión final es de parte de Gerencia General

**4. ¿Conoce las funciones, tareas, competencias de cada cargo?**

La verdad al yo tener pocos meses trabajando, solo conozco las funciones generales de cada compañero y si veo la necesidad de un manual actualizado porque existe uno de hace años, ya que se necesita un documento que contemple cada actividad diaria y ocasional del personal, sería de gran utilidad para el control de personal y realizar evaluaciones del desempeño de cada uno.

**5. ¿Se piden referencias a las anteriores empresas del candidato?**

Si se comunica por medio de llamadas telefónicas a las referencias laborales de los candidatos en especial para saber su motivo de salida, si tiene una referencia buena o no ha tenido algún problema en su empresa anterior, sigue

en el proceso de reclutamiento, caso contrario es excluido de la terna de candidatos.

**6. ¿Considera que el proceso de selección de personal debe mejorar?**

Claro que si debe mejorar con la creación de un proceso técnico, que detalle todos los pasos y los distintos análisis que se deben hacer a las personas, como los test de personalidad, las pruebas para el cargo cosa que ahora no se pueden realizar, y sería de gran beneficio para la institución.

## ANEXO 2

### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO SEDE AMBATO



### PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “DISEÑO DE UN SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA”

#### Encuesta realizada al Gerente General y Coordinadora de Talento Humano de la entidad financiera

Objetivo de la encuesta: reconocer la opinión de los encuestados acerca del subproceso de reclutamiento y selección de personal utilizado actualmente es la organización, basándose en las respuestas dadas por los mismos.

Por favor conteste con una X al siguiente cuestionario según su criterio. La información obtenida tiene absoluta discreción y su uso será exclusivamente para fines académicos.

#### PREGUNTAS GERENTE /RRHH

PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿En qué medida conoce usted los procesos de reclutamiento y selección de personal?	Nada ( ) Poco ( ) Medio ( ) Mucho ( )

2. Califique el proceso de reclutamiento y selección de personal actual	Mala ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Muy Bueno ( )
3. ¿En qué medida conoce las funciones, tareas, competencias de cada cargo?	Nada ( ) Poco ( ) Medio ( ) Mucho ( )
4. La entrevista al personal reclutado Ud. La calificaría como	Mala ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Muy Bueno ( )
5. ¿En qué medida influye una persona recomendada por los empleados en el proceso de reclutamiento y selección de personal?	Nada ( ) Poco ( ) Medio ( ) Mucho ( )
6. ¿Cómo calificaría las formas actuales de reclutamiento (internet)?	Mala ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Muy Bueno ( )
7. ¿En qué medida afectan las referencias de las anteriores empresas del candidato en el proceso de reclutamiento y selección de personal?	Nada ( ) Poco ( ) Medio ( ) Mucho ( )
8. ¿En qué medida considera que el proceso de selección de personal debe mejorar?	Nada ( ) Poco ( ) Medio ( ) Mucho ( )

---

**Firma**

### ANEXO 3

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO  
SEDE AMBATO**



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “DISEÑO DE UN SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA”**

**ENCUESTA ACERCA DEL SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Nombre:**

**Cargo:**

**Encuesta realizada a todos los Cargos que comprenden la entidad financiera**

Objetivo de la encuesta: reconocer la opinión de los encuestados acerca del subproceso de reclutamiento y selección de personal utilizado actualmente es la organización, basándose en las respuestas dadas por los mismos.

Por favor conteste con una X al siguiente cuestionario según su criterio. La información obtenida tiene absoluta discreción y su uso será exclusivamente para fines académicos.

PREGUNTAS	RESPUESTA
1. ¿En qué medida conoce usted los procesos de reclutamiento y selección de personal?	Nada ( ) Poco ( ) Medio ( ) Mucho ( )
2. Califique el proceso de reclutamiento y selección de personal actual	Malo ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Muy Bueno ( )
3. ¿En qué medida conoce las funciones, tareas, competencias de su cargo?	Nada ( ) Poco ( ) Medio ( ) Mucho ( )
4. La entrevista para su contratación Ud. La calificaría como	Malo ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Muy Bueno ( )
5. En qué medida el reclutamiento interno (ascensos) se ha realizado en esta entidad	Nada ( ) Poco ( ) Medio ( ) Mucho ( )
6. ¿Cómo calificaría las formas actuales de reclutamiento (internet) que utiliza la entidad financiera?	Malo ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Muy Bueno ( )
7. ¿Cuanta información tuvo acerca de su cargo al ingresar a la entidad financiera?	Nada ( ) Poco ( ) Medio ( ) Mucho ( )
8. El tiempo entre postularse y ser seleccionado fue:	Nada ( ) Poco ( ) Medio ( ) Mucho ( )
9. ¿En qué medida considera Ud. que los métodos utilizados para reclutar y seleccionar personal son efectivos?	Nada ( ) Poco ( ) Medio ( )

	Mucho ( )
10. ¿En qué medida considera que el proceso de reclutamiento y selección de personal debe mejorar?	Nada ( ) Poco ( ) Medio ( ) Mucho ( )

---

**Firma**

## ANEXO 4

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO  
SEDE AMBATO



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “DISEÑO DE UN SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA”

## CONVOCATORIA



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“EDUCADORES DE TUNGURAHUA”

*Somos lo que puedes lograr...*

48 años al servicio  
del magisterio

# CONVOCATORIA DE TRABAJO

Te invitamos a formar parte del gran equipo de trabajo de nuestra cooperativa con años al servicio a la comunidad y prestigio en el centro del país. Requerimos contratar a:

# CAJERA

<b>REQUISITOS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia un año en caja, recaudación..</li><li>• Título Superior en Contabilidad, Finanzas, Economía o carreras afines</li><li>• Manejo de Herramientas informáticas</li></ul>
<b>REQUISITOS ADICIONALES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Garantizar de manera íntegra las operaciones de la unidad de caja</li><li>• Conocimientos de Atención al cliente</li><li>• Disponibilidad de Tiempo completo</li></ul>
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Responsabilidad</li><li>• Fluidez verbal</li></ul>
<b>COMPETENCIAS DEL CARGO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo bajo presión</li><li>• Trabajo en Equipo</li><li>• Orientación de Servicio al Cliente</li></ul>
<b>FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cuadrar diariamente los movimientos financieros de cada departamento</li><li>• Atender de manera oportuna al socio, resolviendo dudas o requerimientos</li><li>• Elaborar la planilla de descuentos para socios y empleados de la Cooperativa.</li><li>• Custodiar los valores asignados en caja</li><li>• Receptar las solicitudes de liquidación de socios</li></ul>
<b>Beneficios</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Todos los beneficios de ley</li><li>• Uniformes</li><li>• Contrato Fijo</li><li>• Capacitación</li></ul>
<b>NOTA:</b> los candidatos interesados deberán acercarse a las oficinas de la institución en la Bolivia y Av. de las Américas, Ambato (03) 252-1414 para llenar una solicitud de empleo y conocer los requisitos de contratación.

## ANEXO 5

### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO SEDE AMBATO



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “DISEÑO DE UN SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA”**

#### GUÍA DE ENTREVISTA DEL PERSONAL

**Fuente:** El Manual del Entrevistador

Nombre del candidato:

Puesto que solicita:

Fecha de la entrevista:

Hora inicial:                      hora final:

#### INTRODUCCIÓN

Saludo

Platica Breve

Creación de Rapport

#### IMPRESIÓN INICIAL

Apariencia

Forma de sentarse

Autoexpresión

Reactividad

#### EXPERIENCIA DE TRABAJO

**Elaboración:** investigador

Relevancia del trabajo  
Suficiencia del trabajo  
Habilidad y competencia  
Adaptabilidad  
Productividad  
Motivación  
Relaciones interpersonales  
Liderazgo  
Crecimiento y Desarrollo  
ESTUDIOS REALIZADOS

Relevancia del estudios  
Suficiencia del estudios  
Capacidades intelectuales  
Versatilidad  
Amplitud y profundidad de conocimientos  
Nivel de logro  
Trabajo en grupo

**ACTIVIDADES E INTERESES ACTUALES**

Vitalidad  
Manejo de energía, tiempo y dinero  
Desarrollo intelectual  
Amplitud cultural  
Diversidad de intereses  
valores y metas básicas  
factores situacionales

**RESUMEN DE FORTALEZAS**

**RESUMEN DE DEBILIDADES**

**RESUMEN GENERAL Y CONCLUSIONES**

Meritos para la contratación

Deficiencias para la contratación

Conclusión final

Estimaciones generales:      **Favorable**    **1**    **2**    **3**    **4**    **5**    **Desfavorable**

Responsable de la entrevista:

Cargo:

---

Firma

**ANEXO 6**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO  
SEDE AMBATO**



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “DISEÑO DE UN SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA”**

**GUIA DE INVESTIGACION DE REFERENCIAS**

**DATOS DEL CANDIDATO**

Nombre del Candidato:

Fecha:

Cargo al que aspira:

**REFERENCIAS LABORALES**

Nombre de la empresa contactada:

Teléfono:

Nombre de la persona contactada:

Cargo:

Ciudad:

Dirección:

**PREGUNTAS**

a) Cargo que desempeñaba el candidato:

b) Funciones y responsabilidades que desempeñaba:

c)Cuál era la naturaleza del trabajo:

d) Como considera su desempeño laboral:

e) Señale los valores y competencias del candidato:

f) Cómo describiría las relaciones con sus compañeros

g) Cuáles eran sus debilidades en el trabajo:

**h) Cuales fue el motivo que dejo el trabajo**

**i) Considera una persona elegible para recontratación:**

**j) Cual fue el tiempo que permaneció en la empresa**

Algún otro comentario por adicionar?

Conclusiones:

Responsable de referencia:

Cargo:

\_\_\_\_\_  
Firma

**DATOS DEL CANDIDATO**

Nombre del Candidato:

Fecha:

Cargo al que aspira:

**REFERENCIAS PERSONALES**

Nombre de la persona contactada:

Teléfono:

Relación con el candidato:

Ocupación:

Ciudad:

Dirección:

**PREGUNTAS**

**a) Qué imagen tiene la gente del candidato:**

**b) Cuáles son sus fortalezas y debilidades:**

**c) Como define la personalidad del candidato:**

**d) Sabe de algún problema que afronte el candidato:**

**e) Qué tiempo lo conoce:**

**f) Considera una persona de principios y ética:**

Algún otro comentario por adicionar?

Conclusiones:

Responsable de referencia:

Cargo:

\_\_\_\_\_

Firma

**ANEXO 7**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO  
SEDE AMBATO**



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “DISEÑO DE UN SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA”**

**REQUISITOS DE CONTRATACION**

**Requisitos de contratación**

- ✓ 2 fotos actualizadas
- ✓ 2 Copia a colores de la cedula y papeleta de votación
- ✓ 2 Copias del carnet del conadis \*
- ✓ Copia del título académicos o certificado de su egresamiento
- ✓ Comprobante de domicilio (recibo agua, luz teléfono)
- ✓ Mecanizado del IESS o historia laboral
- ✓ Certificados de Honorabilidad
- ✓ 2 Certificados de trabajo (más recientes)
- ✓ Copia de certificados de cursos o seminarios
- ✓ Ultimo pago del impuesto a la renta\*
- ✓ Original de la partida de nacimiento de los hijos\*
- ✓ Original de la partida de matrimonio\*

**Los ítems con (\*) solo son obligatorios de ser el caso que se los posea.**

**ANEXO 8**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO  
SEDE AMBATO**



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “DISEÑO DE UN SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA”**

**SOLICITUD DE EMPLEO**

**Instrucciones:** completar esta solicitud a mano, con letra imprenta y legible, en el caso de llegar a la contratación, este documento formara parte de su archivo personal de la institución, por lo cual se pide ser cuidadoso y honesto en su información que será considerada de reserva absoluta.

Puesto que Solicita:

Fecha: (d) (m) (a)

**Información Personal**

Nombres Apellido Paterno Apellido Materno

Cedula de identidad que vive Tipo de licencia Ciudad *Foto Actualizada*

Domicilio Ciudadela Barrio o

Lugar de Nacimiento Fecha de nacimiento Sexo

Estado civil Número de Hijos

Mail Personal Teléfono Convencional Celular

**Estado de Salud y Hábitos Personales**

Como considera su estado de salud Buena( ) Regular ( ) Mala( ) Padece alguna enfermedad No ( ) Si( ) (explique)

Discapacidad Si( ) No ( ) Tipo de Discapacidad

Practica algún Deporte o pasatiempo Tiene una meta

**Información Familiar**

Nombre del padre Nombre de la Madre

Nombre del Cónyuge Ocupación

Teléfono Nombre del hijo(s)

Historial Académico	
ESCUELA	Ciudad
Año Inicio	Año culminación
COLEGIO	Ciudad
Año culminación	Título Obtenido
UNIVERSIDAD	Ciudad
Año culminación	Título Obtenido
OTROS ESTUDIOS	Ciudad
Año culminación	Título Obtenido
ESTUDIA ACTUALMENTE	Nombre del lugar
Nombre del curso o carrera	Tiempo de estudios
Cocimientos Generales	
Idiomas que habla (nivel 50%, 75% ,100% )	Funciones de oficina que domine
Software que maneje	Otras funciones que domine
Historial laboral	
<b>Empleo 1</b>	
Lugar	Dirección
Teléfono	
Puesto	Tiempo de trabajo
Tareas que realizaba	Motivo de salida
<b>Empleo 2</b>	
Lugar	Dirección
Teléfono	
Puesto	Tiempo de trabajo
Tareas que realizaba	Motivo de salida
<b>Empleo Anterior</b>	
Lugar	Dirección
Teléfono	
Puesto	Tiempo de trabajo
Tareas que realizaba	Motivo de salida
Cursos de capacitación adquirida:	

Conocimientos adquiridos que puedan ayudar a desempeñar mejor la vacante solicitada:

Referencias

**Laborales**

Empresa 1  
Teléfono

Dirección

Persona a contactar

Cargo que ocupa

Empresa 2  
Teléfono

Dirección

Persona a contactar

Cargo que ocupa

Empresa 3  
Teléfono

Dirección

Persona a contactar

Cargo que ocupa

**Personales**

Persona a contactar 1  
Teléfono

Dirección

Persona a contactar 2  
Teléfono

Dirección

Persona a contactar 3  
Teléfono

Dirección

Datos Generales

¿Cómo supo de este empleo?  
en la institución?

¿Algún Familiar suyo Trabaja

¿Tiene otros ingresos?  
a trabajar?

¿Fecha que podría presentarse

*Hago constancia que la información es válida y verdadera*

\_\_\_\_\_  
Firma

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO  
SEDE AMBATO**



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “DISEÑO DE UN SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA”**

**SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE CONTRATACION DE PERSONAL**

Nombre del solicitante:

Cargo:

Reporta a:

Fecha de requerimiento:

**MOTIVO DE REQUERIMIENTO**

**Reemplazo Temporal**

( )

**Creación de Cargo**

( )

**Incremento de trabajo**

( )

**Contrato por servicios profesionales**

( )

**Reemplazo Definitivo por:**

**Ascenso** ( )

**Trasferencia** ( )

**Renuncia** ( )

**Jubilación** ( )

**Otros (explique el motivo):**

**INFORMACIÓN DEL CARGO**

Nombre del puesto requerido:

Número de personas requeridas:

Área:

Jefe inmediato:

Lugar de trabajo:

Supervisa a:

Funciones Principales del cargo

Funciones Secundarias

Funciones Ocasionales

PERFIL REQUERIDO

Sexo: **masculino** ( ) **femenino** ( )  
**Indistinto** ( )

Edad:

Lugar de Residencia:

Estado Civil:

Formación Académica:

Conocimientos Requeridos:

Experiencia laboral:

Idiomas:

Valores y competencias consideradas:

Jornada de Trabajo

Horas extras:

Comisiones

**Si** ( ) **No** ( )

)

**Si** ( ) **No** ( )

Clase de Contrato:

Comentario Adicional:

Firma de Solicitante

**Firma de RRHH**

**ANEXO 10**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO  
SEDE AMBATO**

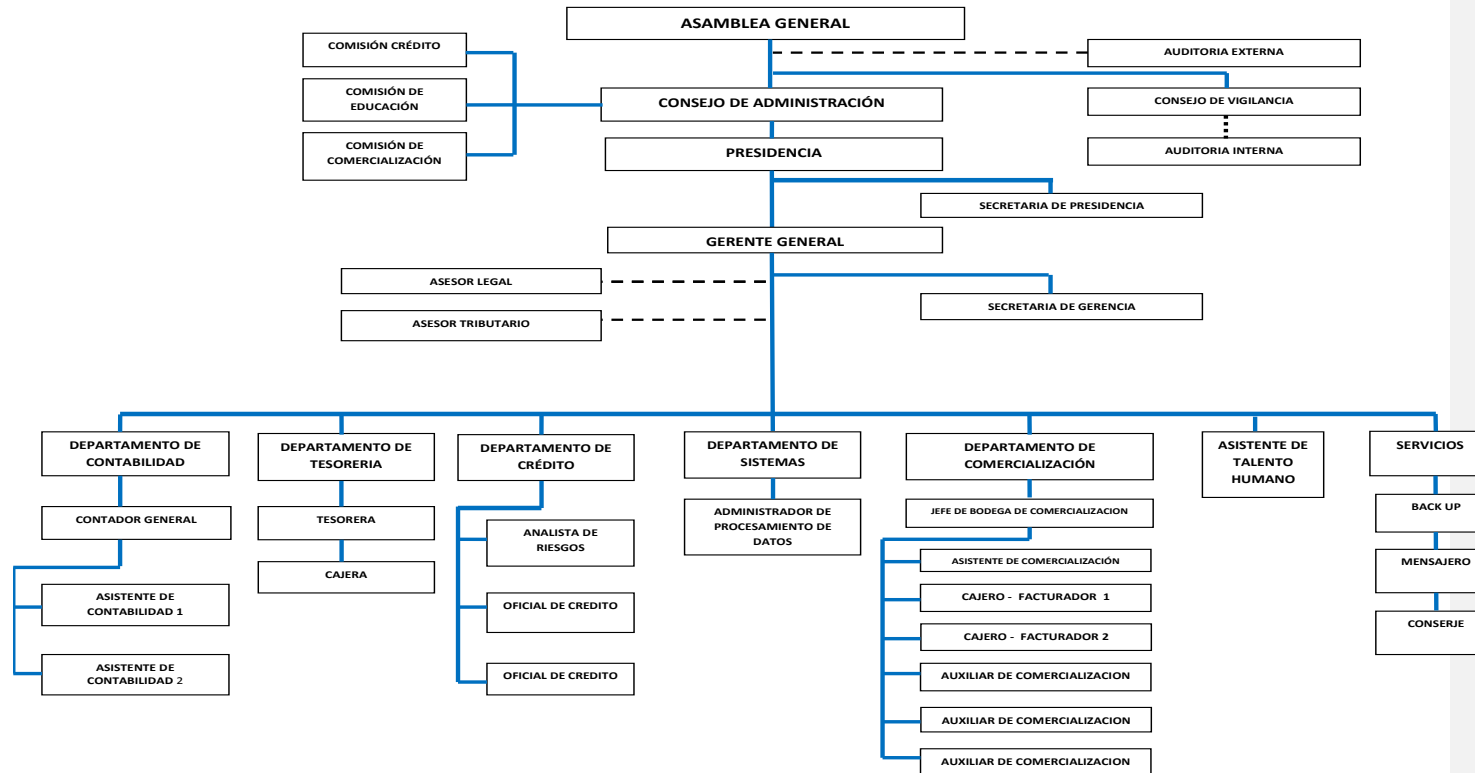


**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “DISEÑO DE UN SUBSISTEMA DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DEL  
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA ENTIDAD  
FINANCIERA”**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA ENTIDAD FINANCIERA**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE TUNGURAHUA" LTDA.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



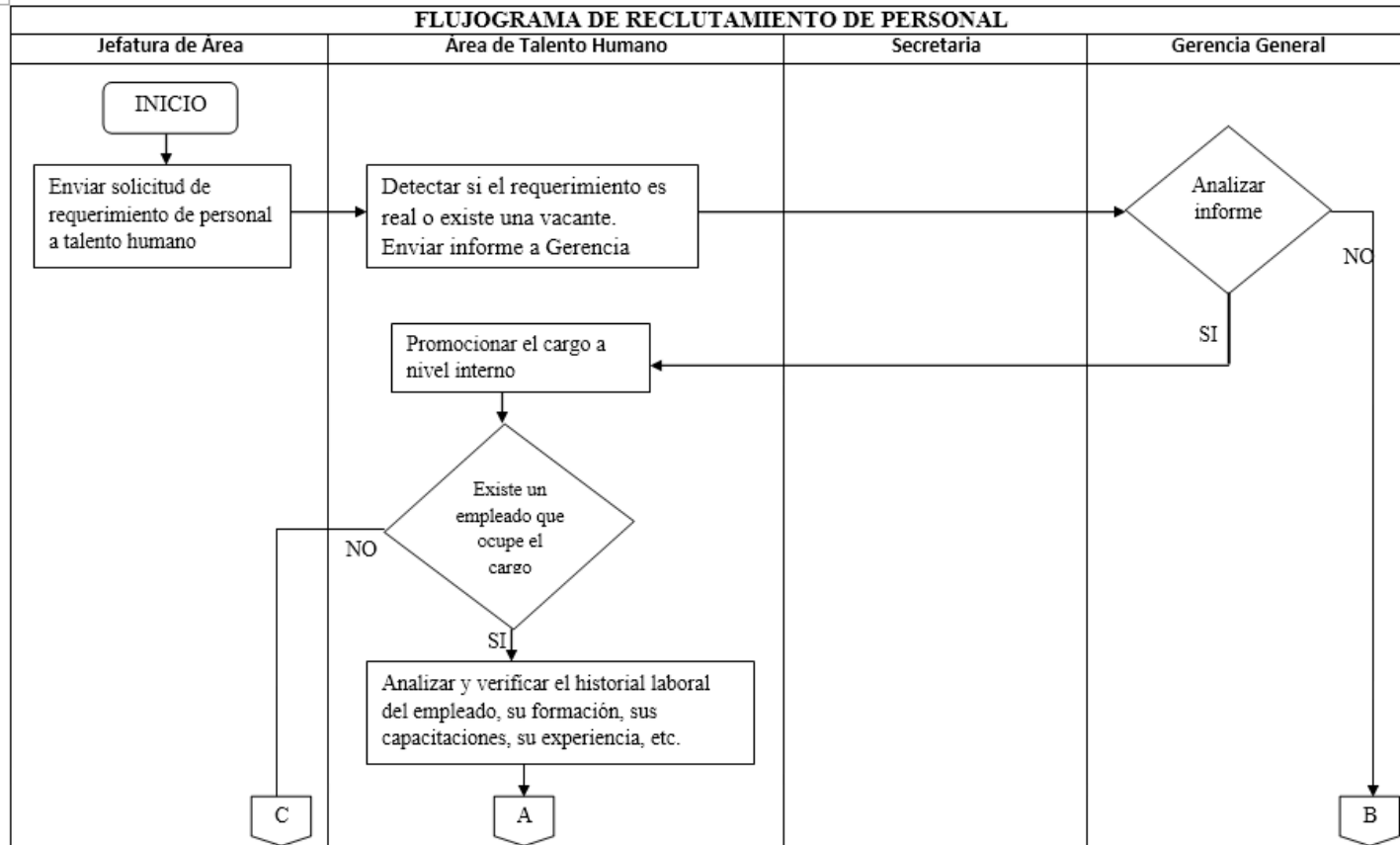
**ANEXO 11**

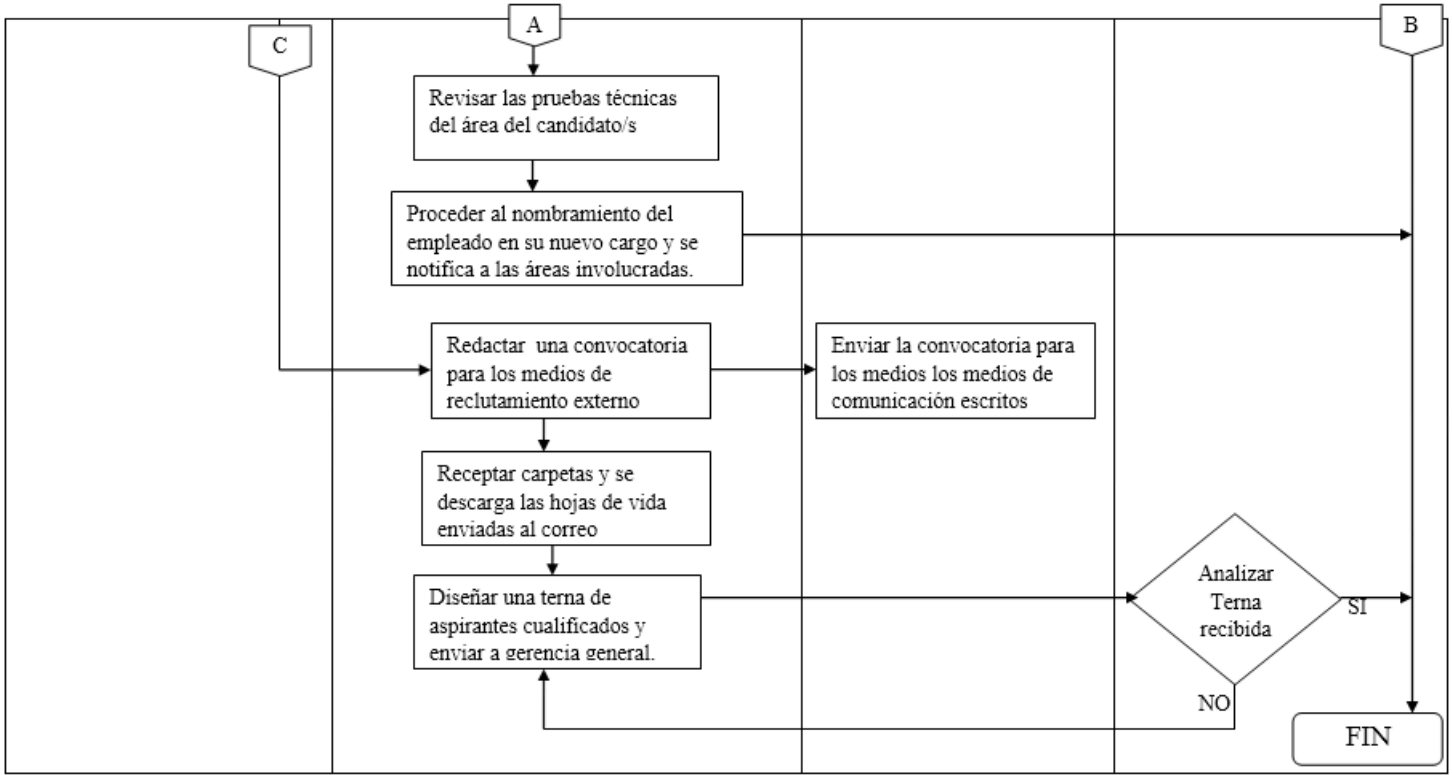
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO  
SEDE AMBATO**



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “DISEÑO DE UN SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA”**

**FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**





**ANEXO 12**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO  
SEDE AMBATO**



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “DISEÑO DE UN SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA”**

**FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

**FLUJOGRAMA DE SELECCION DE PERSONAL**

