



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
SERÉIS MIS TESTIGOS**

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN DE POSTGRADOS Y
AUTOEVALUACIÓN**

**TEMA: LA EFECTIVIDAD DE LOS MECANISMOS DE SELECCIÓN DEL
PERSONAL DE LA FEDERACIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO DE
COTOPAXI (FEDECOX) DESDE EL 2006.**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
“DIPLOMA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

AUTOR: ROSA PIEDAD ARMAS

DIRECTOR: DR. ANGEL ORTIZ

Nº de ingreso:	006634
Precio:	\$89,00
canje:	Donación: <input type="checkbox"/> Compra: <input checked="" type="checkbox"/>
Fecha de factura:	
Fecha de ingreso:	23/01/2012

Ambato – Ecuador

Enero 2012



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADOS Y
AUTOEVALUACIÓN

HOJA DE APROBACIÓN

Tema: LA EFECTIVIDAD DE LOS MECANISMOS DE SELECCIÓN DEL
PERSONAL DE LA FEDERACIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO DE
COTOPAXI (FEDECOX) DESDE EL 2006.

Línea de investigación:

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Autor:

Rosa Piedad Armas

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Dr.

f. 

DIRECTOR DEL TEMA

DE INVESTIGACIÓN

Telmo Enrique Viteri Arroyo, Ing.

f. 

JEFE DIPA

Hugo Altamirano Villarroel Dr.

f. 

SECRETARIO GENERAL PROCURADOR

PUCE SEDE AMBATO

**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD
Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Rosa Piedad Armas portadora de la cédula de ciudadanía No. 050199333-1 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de “DIPLOMA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO” 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 y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



Rosa Piedad Armas

CI. 050199333-1

RESUMEN

En este trabajo se presenta el análisis completo de la efectividad de los mecanismos de selección de personal de la Federación de Desarrollo Comunitario de Cotopaxi (FEDECOX), se detalla el procedimiento necesario para la mejora de la productividad de la organización, el trabajo concluye con la formulación de herramientas de selección y el perfil de puestos de trabajo para la aplicación del mismos.

ABSTRACT

This work presents a complete analysis of the effectiveness of mechanisms of selection of personnel at the “Federación de Desarrollo Comunitario de Cotopaxi” (FEDECOX). The required procedure is detailed for the improvement of the productivity of the organization. The work ends with the formulation of the selection tools and the profile of the personnel for its application.

TABLA DE CONTENIDO

HOJA DE APROBACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
TABLA DE CONTENIDO.....	vi
CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA.....	1
1.1 TEMA.....	1
1.2 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.....	1
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.4 PROBLEMA.....	3
1.5 PROBLEMATIZACIÓN.....	3
1.6 PREGUNTAS DIRECTRICES.....	4
1.7 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.8 OBJETIVOS.....	6
1.8.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.9 JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO II.....	8
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	8
2.1.1 LA PROVISIÓN DE LA PERSONA ADECUADA.....	9
2.1.2 ANÁLISIS DE LA NECESIDAD DE SELECCIÓN.....	13

2.1.3 ANÁLISIS DEL PUESTO.....	14
2.1.4 DEFINICIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO.....	17
2.2 RECLUTAMIENTO.....	18
2.2.1 FINES DEL RECLUTAMIENTO.....	19
2.2.2 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.....	21
2.2.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	21
2.3 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	23
2.3.1 HERRAMIENTAS PARA LA SELECCIÓN.....	28
CAPÍTULO III.....	30
3. METODOLOGÍA.....	30
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.2.1 MÉTODO.....	31
3.2.2. TÉCNICA.....	32
3.3 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	32
3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	33
CAPITULO IV.....	36
4. PROPUESTA.....	36
4.1 INTRODUCCIÓN.....	36
4.2 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA FEDECOX.....	37
4.3 RECLUTAMIENTO.....	41
4.4 REQUISICIÓN DE PERSONAL.....	42
4.5 INVENTARIO DE PERSONAL.....	44
4.6 FORMATO DE CALIFICACIÓN DE ENTREVISTAS Y PRUEBAS.....	46

4.7 VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS.....	51
4.8 INDUCCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	52
4.9 PERFILES DEL PERSONAL DE LA FEDECOX.....	54
CAPÍTULO V.....	67
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
5.1 CONCLUSIONES.....	67
5.2 RECOMENDACIONES.....	68
BIBLIOGRARÍA.....	69
ANEXOS.....	70

TABLA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS

GRÁFICO N° 01 - CAUSAS Y EFECTOS DESCONOCIMIENTO MECANISMOS DE SELECCIÓN.....	5
GRÁFICO N° 02 - PROVISIÓN DE PERSONAL.....	10
GRÁFICO N° 03 - FACTOR PERSONA.....	24
GRÁFICO N° 04 - FACTOR PUESTO.....	25
GRÁFICO N° 05 - COMPARACIÓN X –Y.....	26

CUADROS

CUADRO N° 01 - PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA FEDECOX.....	37
CUADRO N° 02 - REQUISICIÓN DEL PERSONAL DE LA FEDECOX.....	42
CUADRO N° 03 - INVENTARIO DE PERSONAL DE LA FEDECOX.....	44
CUADRO N° 04 - CALIFICACIÓN DE ENTREVISTAS Y PRUEBAS.....	46

CUADRO N° 05 - VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS.....	52
CUADRO N° 06 - PERFIL, FUNCIONES Y COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE TÉCNICOS.....	55
CUADRO N° 07 - PERFIL, FUNCIONES Y COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE MOVILIZADOR DE LA FEDECOX.....	58
CUADRO N° 08 - PERFIL, FUNCIONES Y COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE MOVILIZADOR COMUNITARIO.....	60
CUADRO N° 09 - PERFIL, FUNCIONES Y COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE CONTADOR.....	63
CUADRO N° 10 - PERFIL, FUNCIONES Y COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE ASISTENTE CONTABLE.....	65
 DIAGRAMA DE FLUJO	
DIAGRA N° 01- PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA FEDECOX.....	39

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Tema

La efectividad de los mecanismos de selección del personal de la Federación De Desarrollo Comunitario De Cotopaxi (FEDECOX) desde el 2006.

1.2 Antecedentes de la organización

La Federación de Desarrollo Comunitario de Cotopaxi (FEDECOX), fue creada mediante acuerdo ministerial 122-5, de fecha 20-09-2005; es una organización que cuenta con asociaciones comunitarias afiliadas, que funcionan bajo el asesoramiento de ChildFund Ecuador.

Institución sin fines de lucro que promueve la superación integral de sus moradores, propende también el desarrollo armónico de las organizaciones afiliadas en pos de la defensa de los derechos humanos, especialmente al trabajo a una vida digna, fomentando la solidaridad entre las organizaciones y sus integrantes, impulsando proyectos con miras a obtener el mejoramiento de la calidad de vida de las familias de los sectores más vulnerables de la sociedad, con especial énfasis en los niños, niñas y adolescentes, a través de convenios de cooperación con organismos gubernamentales, no

gubernamentales, nacionales o extranjeros, para asesorar, elaborar y participar en proyectos de desarrollo humano.

Existe una sinergia mutua e inherente entre una federación y los miembros de las asociaciones comunitarias, la Federación será fuerte si las asociaciones comunitarias están bien organizadas y cumplan un rol activo en la vida de la federación a través de sus respectivos representantes.

Misión

Gestionar planes a través de la cooperación interinstitucional entre las organizaciones públicas y privadas de la provincia de Cotopaxi, en busca de mejorar la calidad de vida de niños, niñas, adolescentes, sus familias y comunidades afiliadas a la organización.

Visión

Constituirse en una organización líder, transparente y vigilante del bienestar y desarrollo de niños, niñas, adolescentes, familias y comunidad en general, para que gocen de buena salud, educación de calidad, desarrollo de sus aptitudes, en ambientes sanos y seguros.

1.3 Planteamiento del problema

En las Organizaciones un factor que incide desfavorablemente en el trabajo son los mecanismos de selección de personal poco efectivos, debido a que los procesos de

salida no están definidos, lo que provoca pérdida de recursos, de tiempo y frustración de la organización al no contar con personal adecuado, esto hace que el personal cumpla con el trabajo mecánicamente, lo pueden hacer bien pero no en equipo y el resultado es una baja producción, clima laboral no armonioso, no hay identidad con la organización y no se identifican con los objetivos organizacionales.

1.4 Problema

Si las organizaciones no valoran al talento humano como un socio de la empresa, continuará la inestabilidad laboral, la rotación de personal, la insatisfacción en los trabajadores que al hacer su trabajo lo hacen por necesidad y obligación y no ponen el corazón en lo que hacen, porque no se sienten parte de, cuando el personal se siente utilizado, sin poder de decisión, ni siquiera de una participación mínima, estos factores crean muchas situaciones negativas, la gente no se encuentra motivado, su autoestima se ve reducida, su creatividad se anula y se fomenta la división entre los trabajadores y la que pierde es la empresa.

1.5 Problematización

La Federación de Desarrollo Comunitario de Cotopaxi (FEDECOX), es una organización privada que va creciendo día a día, y como toda entidad su gestión

administrativa ha generado la necesidad de incrementar el personal, cabe recalcar que la Organización le ha restado importancia al proceso de selección del personal, además no se ha aplicado técnicas y procedimientos que permitan una adecuada selección y contratación del mismo.

Es necesario mencionar que en la organización no existe departamento de Recursos Humanos y la función para la administración del personal lo cumple una profesional especializada en la rama de contabilidad y auditoría, lo que denota un desconocimiento total del proceso de selección, contratación y gestión de Recursos Humanos, lo que ha provocado durante los años de existencia un alto porcentaje de rotación de personal, pérdida de recursos y tiempo en inducción, capacitación e indemnización del personal.

1.6 Preguntas directrices

¿Existe un proceso de selección de personal en la Federación de Desarrollo Comunitario de Cotopaxi?

¿Se hace una adecuada selección de personal nuevo que ingrese a la Federación de Desarrollo Comunitario de Cotopaxi?

¿Se capacita adecuadamente al personal que está a cargo del proceso de selección en cuanto a mecanismos efectivos para el desarrollo del proceso?

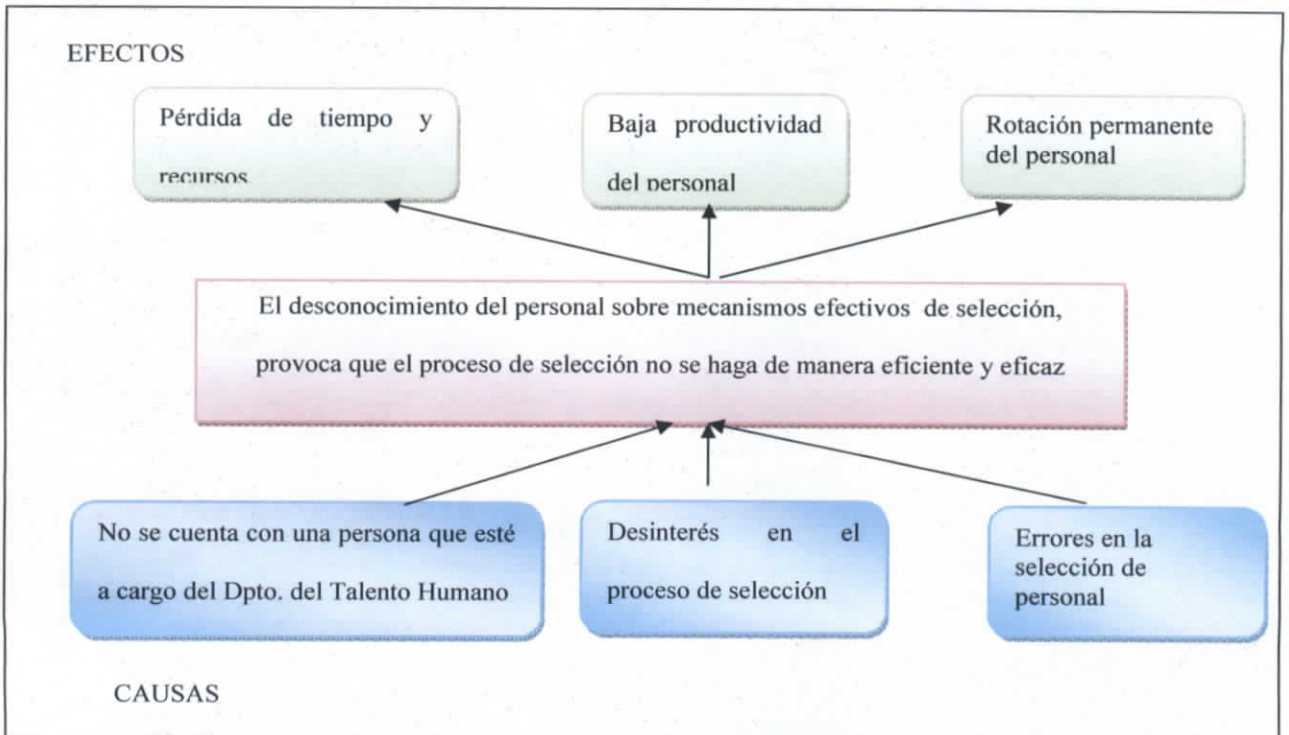


GRAFICO 1. Causas y efectos desconocimiento mecanismos de selección

1.7 Delimitación del problema

CAMPO: Recursos Humanos

ÁREA: Proceso de selección de personal

ASPECTO: Gestión del talento humano

ESPACIAL: Federación de Desarrollo Comunitario de Cotopaxi (FEDECOX), ubicada en el Barrio Patután, Parroquia Eloy Alfaro, de la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi – Ecuador

TIEMPO: La investigación se realizará desde el mes de agosto hasta diciembre del 2011.

1.8 OBJETIVOS

1.8.1 Objetivo general

Proponer mecanismos efectivos de selección de personal para la Federación de Desarrollo Comunitario de Cotopaxi (FEDECOX), a fin de optimizar la gestión administrativa de la organización.

1.8.2 Objetivos específicos

- Estudiar los fundamentos teóricos y conceptuales en el que se enmarca el proceso de selección.
- Diagnosticar el proceso actual de selección del personal de la Federación de Desarrollo Comunitario de Cotopaxi (FEDECOX).
- Detallar los mecanismos adecuados del proceso de selección del personal.

1.9 Justificación

La selección de personal es una tarea muy delicada, toda organización necesita tener un proceso adecuado, ya que de ello depende el éxito de las organizaciones, la vida moderna exige cada vez más agilidad en el trabajo para lo cual se ha desarrollado etapas en el proceso de reclutamiento y selección de personal de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor.

La presente propuesta tiene una utilidad práctica ya que constituye una guía de orientación que facilite a la persona que está a cargo de este proceso conocer un poco más lo relacionado con la selección de personal, a través de mecanismos adecuados para un correcto reclutamiento, aplicación de pruebas y selección de personal optimizando tiempo y recursos para la organización.

Siendo esta la primera vez que se propone un nuevo proceso de selección de personal en la organización, se avizora resultados efectivos en cuanto a la selección de personal; este aporte apoya sin lugar a duda al trabajo que desempeña la organización en beneficios de la niñez, adolescencia y familias de las comunidades afiliadas, ya que al realizar una selección adecuada del personal éste ayudará a conseguir los objetivos de la organización.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Proceso de selección de personal

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar a la persona adecuada que cubre el puesto adecuado; para saber qué es lo adecuado se debería considerar las diferencias individuales, es decir, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y al lugar en que se desenvuelve para contribuir positivamente a los propósitos de organización.

Bohlander, George dice: “Planeación estratégica de recursos humanos es el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma. El propósito de planeación es ayudar a los gerentes a

desplegar los recursos humanos de manera tan efectiva como sea posible, en el lugar y el momento en que se les necesite para lograr los objetivos de la organización”.¹

Con lo citado anteriormente se puede decir que para lograr un adecuado reclutamiento y selección de personal es necesaria la planeación de recursos humanos mediante el cual una empresa identifica sus requerimientos futuros de personal y diseña con tiempo las estrategias adecuadas que lleven a satisfacer esas necesidades partiendo de la situación actual de la empresa, permitiendo mejorar las capacidades y habilidades de los empleados con el fin de aumentar la productividad, y conseguir que los empleados duren más en la empresa ya que la planeación facilita hacer una correcta selección de personal.

Indiscutiblemente el éxito de una organización depende fundamentalmente de su acierto en saber elegir a las personas adecuadas para que ejecuten correctamente los trabajos que la organización precisa para su buen funcionamiento. Una perfecta sintonía entre la estrategia y la organización de la empresa y los planes de carrera individuales es la mejor garantía para asegurar la obtención de todos los objetivos laborales previstos.

2.1.1 La provisión de la persona adecuada

El acierto en la provisión de la persona adecuada para un trabajo es función principal para el éxito de cualquier institución. Los errores son costosos, ya sea por baja productividad, por calidad mediocre o por falta de innovación, es decir, una empresa

¹ Bohlander, George, “Administración de Recursos Humanos”

cuyos sistemas de dirección para la provisión y el desarrollo de personal que son sistemas distintos pero interrelacionados, pues ambos influyen en el comportamiento laboral sean mediocres, perderá capacidad competitiva. La provisión de vacantes debe ser tratada como un asunto estratégico, pues se debe lograr la congruencia entre estrategia, organización y planes de carrera individuales. Si la sintonía entre los tres no fuera buena padecería el logro tanto de los fines de la institución como de los objetivos de calidad de vida laboral.

La dirección de personal y los directores de línea comparten la responsabilidad primaria de determinar, encontrar, mantener y desarrollar las personas adecuadas para realizar las actividades que resultarán en el logro de los objetivos de la institución. En empresas pequeñas en las que, por lo general, no hay departamento de personal, los directivos tienen la responsabilidad total, este proceso consta de las etapas siguientes:

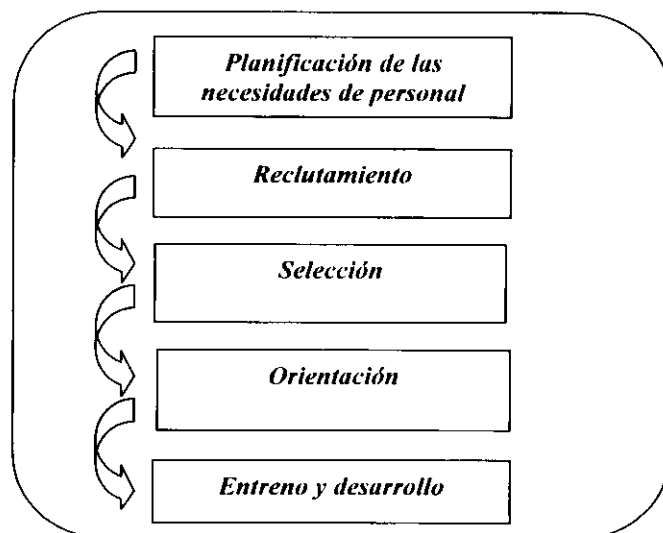


GRAFICO 2. Provisión de personal

- Planificación de las necesidades de personal: estimación del tamaño y composición del equipo humano futuro.
- Reclutamiento: búsqueda y atracción de candidatos bien cualificados para satisfacer los planes de personal.
- Selección: evaluación de los candidatos y elección de los más adecuados para el desempeño previsto.
- Orientación: introducción de los individuos relacionados en la empresa y en su unidad, así como en la micro cultura de la institución.
- Entreno y desarrollo: diseño y realización de actividades que preparen a los empleados para el mejor desempeño actual y futuro.

Por supuesto estas etapas se pueden llevar a cabo de un modo muy simple, informal, o de forma muy sofisticada y formalizada, como es lógico, en general a mayor responsabilidad de la posición o persona que se selecciona, mayor cuidado, tiempo y formalización en el proceso.

Olleros, Manuel, (2005) indica: “Proceso de selección, por su importancia, no debe dejarse al libre albedrío, sino que debe tomar parte de la política y objetivos de la propia empresa. Cada día más, las empresas demandan perfiles más específicos pero a la vez flexibles, que sean capaces de adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado de trabajo. Ya no sólo es importante, habilitar procesos efectivos para reclutar nuevos miembros a la empresa, sino que además es fundamental, saber seleccionar a los

miembros más adecuados para ocupar las demandas ocupacionales de la empresa. Este saber, implica la existencia tanto de saberes teóricos como prácticos (saber hacer).

Esta tendencia ha hecho que se intensifique la inversión para mejorar los procesos y técnicas de selección de personal, para construir empresas, más sólidas y con mayor capacidad de supervivencia en el tiempo”.²

Por lo anotado en el párrafo anterior podría decir que años atrás las organizaciones contrataban al personal ciegamente, provocando pérdidas en las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos al momento de realizar las tareas, como en tiempo perdido al corregir los errores cometidos, de igual forma personas con carácter no adecuado producen conflictos, alterando la armonía y el desempeño laboral en general, generando baja productividad para la empresa; hasta que se dio la importancia en la selección de la persona adecuada para el puesto adecuado, esto significa que es necesario elaborar un perfil y describir el puesto de trabajo y una vez que se tengan los candidatos la persona seleccionada se identifique con el trabajo que se le asigne en donde pueda desarrollar sus habilidades y potencialidades.

Así que el proceso de selección de personal no es más que una serie de pasos a seguir diseñados por la propia organización, de acuerdo a sus necesidades y buscando mejorar la productividad de la empresa con la contratación del personal adecuado que cubra las necesidades identificadas; la selección no está dirigida a la obtención del mejor

² Olleros, Manuel “El proceso de captación y selección de personal”

candidato, entendiendo por éste el más dotado en términos generales, sino a la búsqueda del aspirante cuyas características se adecuen más al perfil del puesto que se pretende cubrir.

2.1.2 Análisis de la necesidad de selección.

La forma lógica de empezar el proceso de provisión de personal es disponer de un buen conocimiento de las necesidades de personal actuales y futuras en número y cualificaciones. Para la determinación del tamaño y composición del equipo humano en el futuro se debe elegir entre varias opciones o formas de realizar los trabajos, de hecho, debe decidirse la combinación adecuada de habilidades, facultades, conocimientos y actividades personales con un nivel de mecanización o automoción e informatización.

La integración de la planificación de personal dentro de planificación estratégica general es un paso que debería darse en todas las organizaciones, pues en la práctica actual no ocurre así poniendo en evidencia la poca importancia que se da al elemento humano en las empresas.

Las necesidades más frecuentes que llevan a iniciar el proceso de selección de personal son:

Creación de nuevos puestos de trabajo

Vacantes de algún empleado

Rotación o promoción

Jubilaciones

Despido de algún empleado

Al analizar alguna de estas necesidades llegamos a la conclusión de que debemos iniciar la búsqueda de una persona que se ajuste al puesto de trabajo a ocupar.

2.1.3 Análisis del puesto.

La finalidad del análisis del puesto de trabajo es determinar el contenido del mismo, se podría decir que es la primera piedra de la moderna dirección de personal pues el análisis del trabajo abarca los métodos y procedimientos para adquirir información sobre objeto, recursos, entorno, tareas y requisitos del trabajo, además conocer las habilidades, capacidades, conocimientos y personalidad adecuados para el buen desempeño de una actividad es fundamental para la elección de la persona que debe ocuparla, para lo cual es necesario obtener la siguiente información:

Identificación y naturaleza del puesto: el analista de personal debe identificar el puesto y localizar su ubicación departamental y geográfica, deberá definir el tipo de trabajo, si corresponde al trabajo calificado en el área de profesional universitario o del nivel técnico, o es trabajo manual o semicalificado, o de administración general, En esta etapa se determinará si el título concuerda con la función específica.

Descripción del trabajo: se trata de obtener informaciones referentes a que trabajo específico tiene signado el puesto y al esfuerzo físico y/o mental requerido para realizar el trabajo, la descripción del trabajo deberá proporcionar datos que permitan determinar como se ejecuta el mismo.

Una descripción del trabajo debidamente elaborada, facilita la fase de análisis, cuando sucede lo contrario, el análisis del puesto resultara lo más complejo y arduo de todo el proceso de descripción y valuación.

Requerimiento de capacidad: el análisis de puesto al valorar las diferentes tareas del trabajo y determinar su nivel de complejidad y dificultad, permitirá definir los requerimientos de capacidad y experiencia necesarios para desempeñar efectivamente el trabajo.

Otros requerimientos: un exhaustivo análisis de trabajo debe procurar obtener otras informaciones, tales como:

- Supervisión ejercida o recibida
- Grado de discrecionalidad para tomar decisiones.
- Responsabilidad del puesto.
- Relaciones publicas
- Condiciones de trabajo.

- Riesgo de trabajo.
- Adiestramiento necesario.

Teniendo en cuenta que el objetivo del empleo es suministrar a la organización en cada momento que se necesite de las personas necesarias en calidad y cantidad para desarrollar de una manera óptima los procesos de producción y servicio, se debe dar mucha importancia a los procesos de selección que conducirán a la incorporación del candidato idóneo para el puesto de trabajo requerido. Por lo tanto, la pieza clave para que el engranaje humano funcione, es saber exactamente lo que se está buscando, qué habilidades y conocimientos deberá tener esa persona en su puesto y en la organización, lo que permitirá alcanzar el éxito, mejorar la productividad, la competitividad y el logro de los objetivos a través de la gente, es decir, del mejor talento humano con cuenta una empresa.

López, Carlos, (2002) define: “Podemos definirlo como el conjunto de tareas y funciones encaminadas a conseguir un fin, que son desempeñadas bajo unas condiciones determinadas, en una unidad estructural de una organización. Dentro del puesto de trabajo las funciones estarán compuestas por un conjunto ordenado de tareas que son realizadas en forma sistemática, por otro lado las tareas serán actividades de trabajo que integran las distintas funciones.”³

³ López, Carlos, “Procedimiento y técnicas de selección y orientación”

Con lo mencionado en el párrafo anterior se puede decir que el análisis de puesto de trabajo tiene como objetivo recopilar toda la información que permita diferenciar respecto a otros, el puesto que se está analizando. Se deberá tener en cuenta las condiciones en que se realiza el trabajo, ambiente físico, social, económico, tecnológico, también la finalidad y modo de realizarlo, el análisis debe ser minucioso. Para realizar adecuadamente una selección de personal y conseguir una buena relación persona – puesto de trabajo considero que es necesario tener un conocimiento de ambos elementos.

Con lo expuesto el proceso de selección ha de comenzar por definir el perfil del puesto de trabajo, esto implica un análisis de características del mismo, por muy buenos que sean los métodos selectivos que se utilicen y por competente que resulte el profesional, si no se cuenta con un buen estudio del puesto previo al inicio de la selección, no se conseguirá el objetivo con garantía de éxito.

2.1.4 Definición del perfil del puesto

Rodríguez, Juan Carlos, dice “Definir el perfil de un puesto de trabajo significa determinar los requerimientos específicos de cada uno de los factores que el puesto exige para su adecuado desempeño”.⁴

⁴ Rodríguez, Juan Carlos “El modelo de gestión de recursos humanos”

Se puede decir que una correcta definición del perfil del puesto es fundamental para que el proceso de selección tenga los resultados esperados, es importante que el perfil se elabore en función de los requisitos del puesto, y el candidato a ocupar este no debe ser como nos agrada, sino como lo necesita el puesto de acuerdo a las necesidades de la organización, es decir, lo que se busca es identificar las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo, y que se asegure que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidas.

2.2 Reclutamiento

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

López, Carlos María, (2002) manifiesta: “El reclutamiento precede a la selección y por ello la condiciona. Es, por otro lado, el primer contacto entre la empresa y el candidato que aspira a formar parte de la misma, lo que añade interés a esta fase.

La primordial importancia que para toda organización tiene el reclutamiento de personas adecuadas, con valores positivos en relación con las funciones del puesto a cubrir”.⁵

Considero que para que sea eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para que el proceso de selección sea adecuado, además la función del reclutamiento es suministrar la materia prima básica para la selección es decir, los candidatos, a través de las diferentes formas de convocatoria que tenga la empresa.

En la actualidad el futuro de cualquier organización depende de la captación de personal capacitado, proactivo, creativo que esté preparado para cualquier necesidad que la empresa tenga que afrontar en un futuro, por lo tanto creo que el capital intelectual se antepone hoy en día al capital económico y tecnológico para producir ventaja competitiva frente a la competencia, no basta con hacer fuertes inversiones financieras o tecnológicas sino más bien es necesario fortalecer, desarrollar, y motivar al personal con el que cuenta la empresa.

2.2.1 Fines del reclutamiento

Entre los fines perseguidos por el reclutamiento, pueden establecerse los siguientes:

⁵ López, Carlos María, “Procedimiento y técnicas de selección y orientación”

Determinar las necesidades presentes y futuras de reclutamiento partiendo de los datos obtenidos por la planificación de Recurso Humanos y el análisis de puestos de trabajo.

- Suministrar el número suficiente de personal cualificado a un mínimo coste para atender a las necesidades de la organización.
- Aumentar el éxito del proceso de selección.
- Reducir el índice de rotación de la organización.
- Mejorar la eficiencia de la empresa a corto y largo plazo.
- Evaluar la eficacia tanto de los procesos como de las herramientas y técnicas utilizadas durante el proceso de reclutamiento.

Este proceso varía según la empresa. Depende de la decisión de línea y es una función de staff, sus actos dependen de la decisión de línea, y se oficializa con la solicitud de personal o requisición de personal. Se trata de un documento que es llenado por el jefe de departamento que requiere llenar una vacante.

El procedimiento que se le da a la solicitud de personal podría ser el siguiente: Cuando el documento lo recibe la unidad de Recurso Humanos, verifica en los archivos (banco de datos – inventario de RRHH, si está disponible algún candidato adecuado, caso contrario, debe reclutar a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

2.2.2 Inventario de recursos humanos

Consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar los elementos que conocen la organización, y de los cuales se conocen la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios.

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

2.2.3 Fuentes de reclutamiento

Se pueden aprovechar diversas fuentes, una son mejores que otras para determinados cargos; unas producirán mayor número de aspirantes y otras resultarán a lo mejor muy costosas. Todas ofrecen ventajas y desventajas que deben sopesarse a la hora de presentarse una vacante.

Para ello existen dos fuentes de reclutamiento:

- Reclutamiento interno

En el momento de buscar candidatos para determinados puestos de trabajo es muy frecuente que la mirada se dirija espontáneamente fuera de la empresa, como si al interior de la misma todos sus empleados estuvieran perfectamente acoplados en sus puestos de trabajo y no hubiera nadie con deseos de cambio y progreso. Una vez definidas las condiciones del puesto, convendría ver si dentro de la organización hay personas que cumplan estas condiciones que exige el puesto y si se desea incorporarlos al mismo.

Entre las fuentes internas principales tenemos:

- La información verbal o indicación de los propios trabajadores
- Las transferencias o trasposos
- Las promociones y ascensos
- Antiguos trabajadores
- Archivos de personal

La elección de este tipo de reclutamiento, entre otros factores positivos, disminuirá el periodo de entrenamiento dentro del puesto de trabajo y, lo más importante contribuirá a mantener y /o mejorar la motivación del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de cambiar de puesto dentro de la empresa.

se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

Existen dos factores importantes a ser considerados en la selección:

- La persona
- El puesto

El insumo más importante es la persona

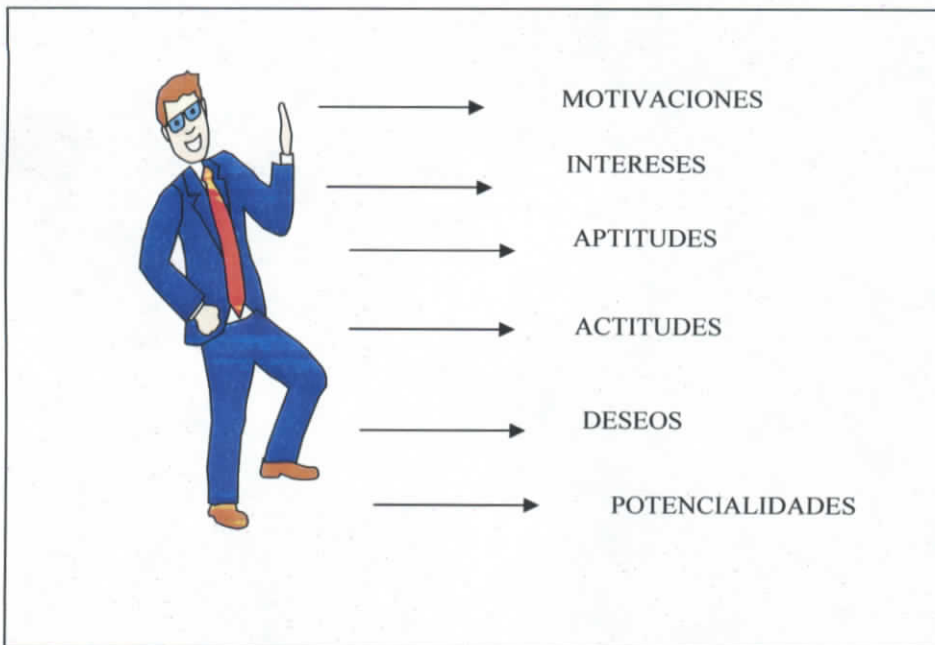


GRAFICO 3. Factor persona

Otro elemento de la selección es el puesto, que está dado por:

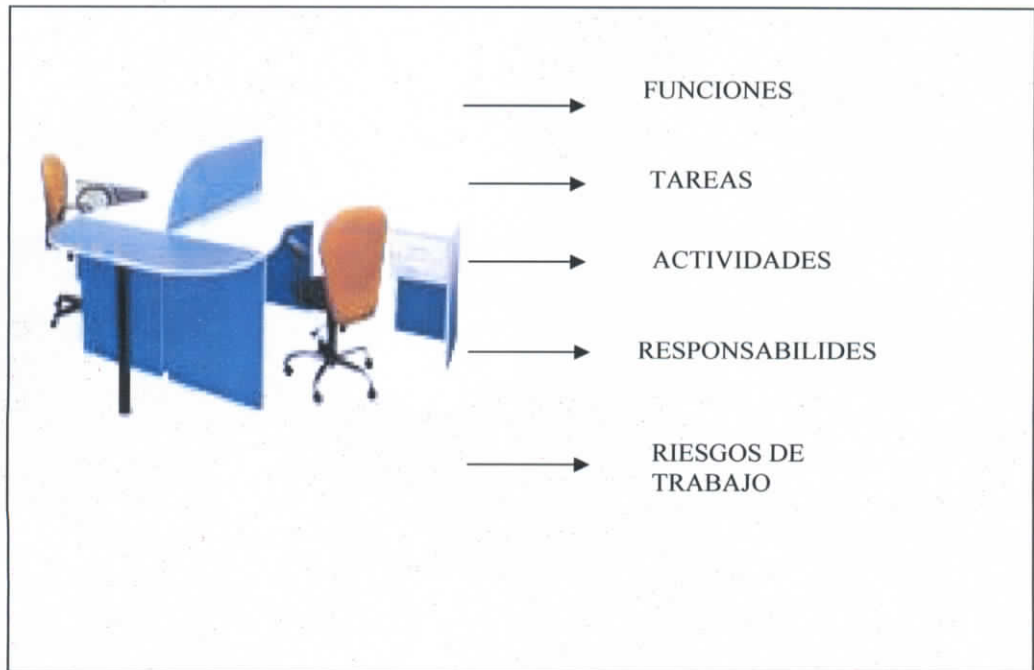


GRAFICO 4. Factor puesto

Nebot, María José, (2006) dice: “La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación...) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada”.⁶

Con el conceptos citados se podría decir que la selección de personal es escoger a la persona idónea para que ocupe el puesto de trabajo según la necesidad de la organización y cumpliendo los objetivos institucionales, para que de esta forma gane el trabajador y gane la empresa; una contratación adecuada permitirá ganar tiempo y

⁶ Nebot, María José. “La selección de personal”

dinero; contar con la persona idónea ayudará a mantener o mejorar la eficiencia en la organización, caso contrario se vuelve un problema cuando no se ha realizado una correcta selección al invertir recursos en la inducción de la nueva persona y tiempo después los resultados no son los esperados.

Para las empresas grandes puede tener consecuencias insignificantes al tener errores en la selección de personal, pero en las empresas pequeñas pueden causar graves consecuencias ya que cada persona que forme parte de esta tiene mayor responsabilidad en las actividades que realizan; considero que ubicar al personal idóneo es muy importante porque si una persona es sobre calificada o sub calificada para el puesto o por alguna razón no se adapta al mismo o a la cultura de la organización será ineficaz y finalmente es despedido o abandona el puesto voluntariamente.

La selección es un proceso de comparación

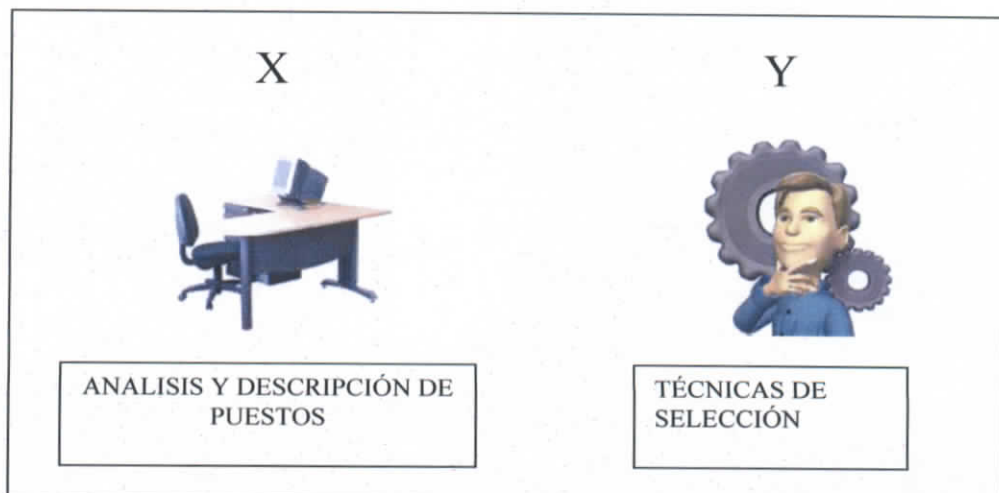


GRAFICO 5. Comparación X - Y

Que pasa sí:

X	>	Y	=	_____

Y	>	X	=	_____

X	=	Y	=	_____

Cuando X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo y, en consecuencia, es rechazado. Cuando X y Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente, es aceptado.

Cuando X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo y, en consecuencia, es rechazado. Cuando X y Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente, es aceptado.

Cuando X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo Y, en consecuencia, está superdotado para este cargo. Esta comparación no se centra en un único punto de igualdad de las dos variables, sino en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad más o menos cercana al punto ideal y equivale a los límites de tolerancia admitidos en el proceso de control de calidad.

2.3.1 Herramientas para selección

Para explorar y analizar las características que permite evaluar la adecuación entre el candidato potencial y el puesto de trabajo se dispone de un amplio abanico de pruebas, que continúan desarrollándose desde los inicios de la psicología. Este conjunto de herramientas en su mayor parte tienen utilización común en la orientación y selección de profesionales, entre los cuales podemos mencionar:

- Curriculum vitae

Es un compendio resumido y esquemático de la vida laboral y formativa de una persona, redactada en forma tal que ponga de manifiesto la idoneidad de la misma para ocupar un puesto de trabajo determinado.

- Tests psicológicos

Su carácter distintivo es la exploración de los rasgos psicológicos (aptitud, personalidad, competencias), mediante pruebas de elaboración técnico – estadística que evitan la subjetividad del examinador y permiten una aproximación fiable, hay sin embargo, aspectos de la persona que no ha sido posible hasta ahora conocer de forma objetiva; estas herramientas son las que confieren a la selección su carácter científico.

- La entrevista

Se considera una de las principales técnicas de obtención e indagación de datos para una decisión acertada en el proceso de selección de personal, sin embargo, la entrevista es una técnica que difícilmente se basa en la objetividad, se fundamenta en apreciaciones subjetivas y pretende obtener información mediante la interacción de dos personas que se relacionan por medio de la conversación y el diálogo.

Existe varias herramientas para la selección de personal, lo ideal es escoger la más adecuado para realizar una correcta selección, y que la persona que lo realice tenga conocimiento de las mismas para que lo pueda manejar correctamente, ya que una vez culminada la aplicación de las herramientas de selección se pasará a determinar a los candidatos con mejores condiciones, que cumplen con los requerimientos exigidos por la organización y de todos se seleccionará a aquel que sea más capaz para ocupar el puesto o cargo vacante.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación, por tratarse de un aspecto social que involucra al ser humano como el centro de su análisis, se enmarca en el enfoque cualitativo, sin apartarse de los aspectos cuantitativos que fueron recolectados en el trabajo de campo.

3.2 Modalidad básica de la investigación

En el desarrollo de la presente investigación se aplicará la investigación de campo, ya que se desarrollará en el lugar de los hechos para obtener información precisa y veraz de acuerdo a los objetivos planteados.

En función de estos acontecimientos el presente trabajo inició con una exhaustiva investigación de campo para la construcción del marco teórico y sustentación de las conclusiones y recomendaciones, se apoyó en una meticulosa investigación bibliográfica

y documental referente al tema de selección de planificación, reclutamiento y selección de personal.

También se combinó con la investigación bibliográfica la documental ya que tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, conceptualizaciones y teorías de diversos autores sobre el tema objeto de estudio.

3.2.1 Método

Considerando el espacio en el que se desarrolla la investigación y aplicando la experiencia personal y conocimientos adquiridos en el Diplomado, se inicia con una observación directa, para detectar la funcionalidad y operatividad de la Organización, además se puede verificar el desempeño de las personas que laboran, permitiendo llegar a conclusiones y a la toma de decisiones.

Esta investigación se apoyó en el método inductivo - deductivo ya que los detalles detectados a simple vista han sido el insumo para considerar a futuro la implementación de mecanismos efectivos para la selección de personal.

3.2.2 Técnica

De acuerdo a la técnica que mejor se ajusta a los requerimientos del presente trabajo es la encuesta.

Con esta técnica se recabo toda la información pertinente y necesaria de las unidades de observación, esto es a través de los empleados y colaboradores de la Organización.

El cuestionario constó de 10 preguntas, la mayoría de ellas de tipo cerrada, con muy pocas de opinión abierta.

Debido a que el número de la población y muestra es limitada y no supera las 100 unidades, se trabajó con el 100%, esto implica no aplicar fórmula alguna de cálculo.

3.3 Plan de procesamiento de la información

La información fue procesada bajo las siguientes consideraciones:

- Estudio crítico de la información recogida
- Repetición de la recolección, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación de los datos obtenidos del trabajo de campo.
- Proporción de tablas.

- Elaboración de gráficos detallados de cada una de las preguntas con sus respectivas alternativas.
- Análisis a nivel porcentual de la información recolectada en el trabajo de campo.

3.4 Nivel de investigación

El presente trabajo utilizará los siguientes tipos de investigación:

Exploratoria, porque nos permite conocer, palpar sucesos desconocidos, a fin de aumentar el grado de familiaridad con el tema de investigación a tratar y así abordarlo correctamente.

Descriptiva, ya que se pretende recolectar y además identificar y predecir situaciones predominantes de la investigación, y se puede orientar la misma a resolver el problema objeto de estudio.

3.5 Plan de recolección de información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Profundizar y conocer la realidad del tema de investigación y así determinar las necesidades de la Organización.

¿A qué personas o sujetos?	Coordinador de la Organización Empleados de la Organización
¿Sobre qué aspectos?	Rotación de personal Reclutamiento del personal Fuentes de reclutamiento Mecanismos de selección de personal
¿Quién?	La investigadora Rosa Piedad Armas
¿Cuándo?	Agosto – Diciembre 2011
¿Lugar de la recolección de la información?	La Federación de Desarrollo Comunitario de Cotopaxi, ubicada en el barrio Patután, calle principal, perteneciente al cantón de Latacunga, Provincia de Cotopaxi.
¿Cuántas veces?	Las veces necesarias (básicamente 2 veces)
¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario
¿En qué situación?	Momentos en que el personal este libre, con autorización del Coordinador de la FEDECOX

Para recolectar la información necesaria para la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Información secundaria <ul style="list-style-type: none">• Lectura científica • Internet	<ul style="list-style-type: none">• Tesis de Grado de Talento Humano • Página WEB
Información primaria <ul style="list-style-type: none">• Encuesta	<ul style="list-style-type: none">• Cuestionario

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo la elaboración de una propuesta para la implementación de mecanismos efectivos para la selección de personal de la Federación de Desarrollo Comunitario de Cotopaxi, ya que se basa en sugerencias necesarias para que las personas involucradas en el proceso de selección de personal cumplan a cabalidad su responsabilidad, lo que permitirá alcanzar la efectividad del proceso optimizando tiempo y recursos al disponer de varias herramientas como son: fuente de reclutamiento, requisición de personal, inventario de personal, entrevista, verificación de datos y los perfiles que debe cumplir el personal seleccionado.

La propuesta es una posible solución al problema de selección de personal, para satisfacer las necesidades de la Organización.

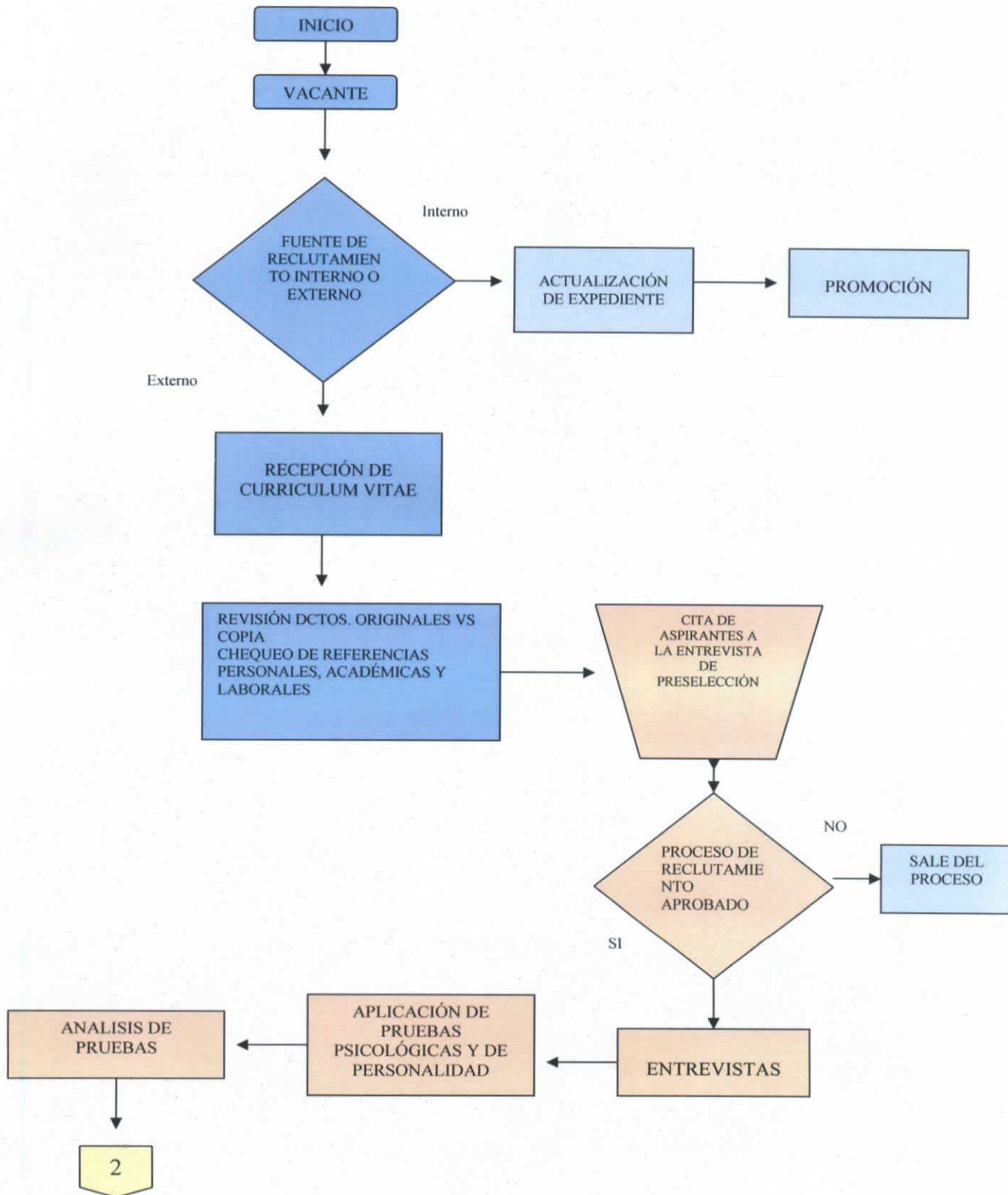
4.2 Proceso de selección de personal para la FEDECOX

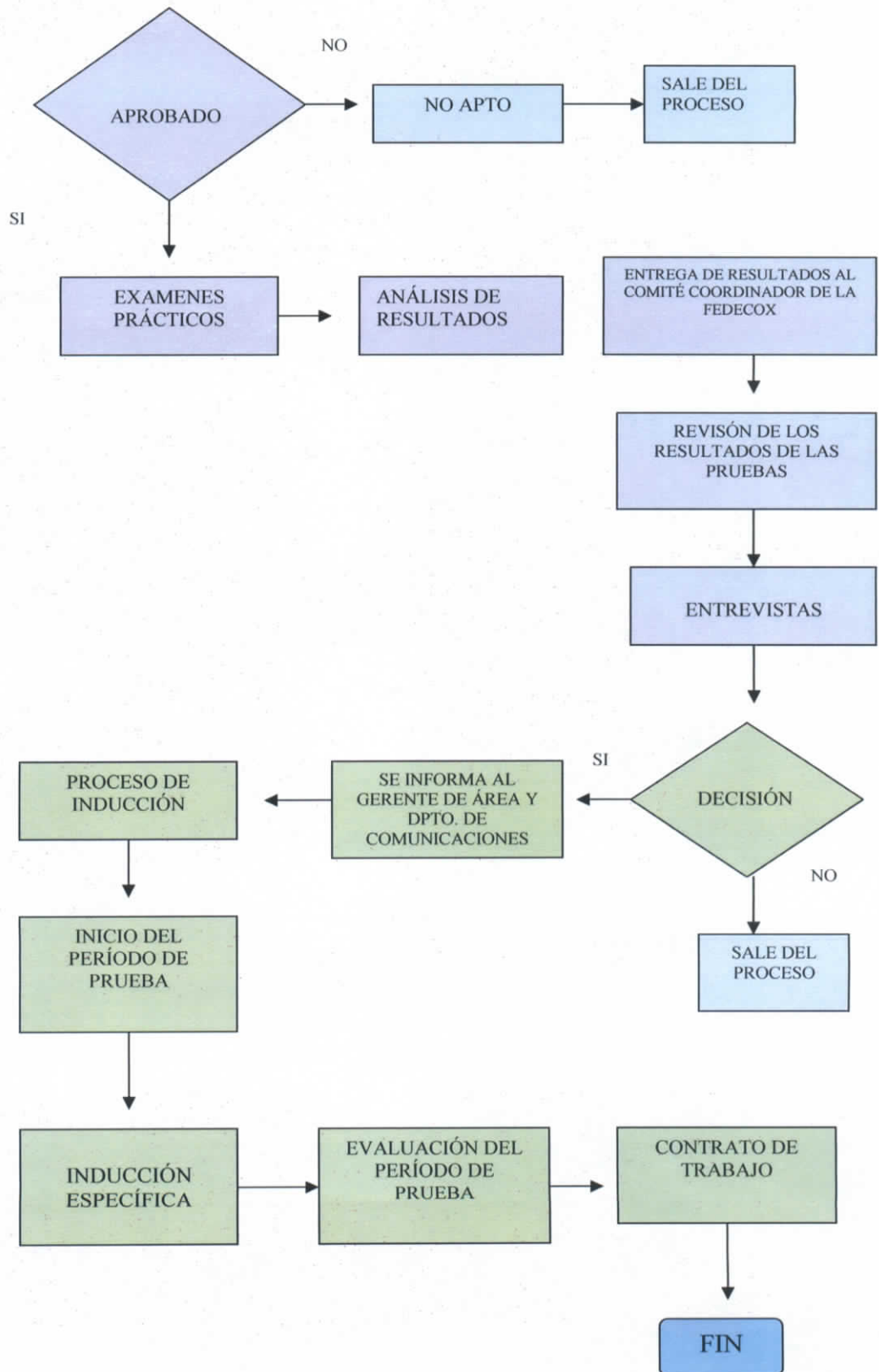
CUADRO 1. Proceso de selección de personal de la FEDECOX

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTOS INVOLUCRADOS
OFICIAL FINANCIERO	<p>Requerimiento de cubrir un vacante por despido, renuncia, o creación de un cargo</p> <p>Elección de la fuente de reclutamiento. Interna: Actualizar expediente</p> <p>Externa: elegir cuál es la más idónea</p> <p>Recepción de curriculum vitae Revisión de original vs. Copia Chequeo de referencias personales, académicas y laborales</p> <p>Llamar a los aspirantes a la entrevista de pre-selección</p>	<p>Formato requisición de personal e inventario</p> <p>Carpeta de documentos del trabajador</p> <p>Título, certificados de cursos, capacitaciones, certificados de trabajo, referencias personales</p>
Comité Coordinador de la FEDECOX	<p>Aprueba el proceso de reclutamiento</p>	
Oficial Financiero y Coordinador de la FEDECOX	<p>No: Sale del proceso</p> <p>Si: recurso humano que supero el proceso de reclutamiento apto para la entrevistas</p>	
Oficial Financiero	<p>Aplicación de pruebas de personalidad y psicológicas</p> <p>Análisis de pruebas</p> <p>Personal no apto: sale del proceso</p> <p>Personal apto: realización de examen</p>	<p>Formato calificación de entrevista y pruebas</p> <p>Informe detallado de las observaciones de la aplicación del examen</p>

Comité Coordinador de la FEDECOX	práctico (dirigirse a los padres de familia de las comunidades, dinámicas con niños y jóvenes) Análisis de los resultados se entregan al Comité Coordinador de la FEDECOX	práctico Informe de resultados
Oficial financiero	Revisa los resultados de la pruebas Entrevista final No cumple con los requerimientos: sale del proceso Cumple: aprobado para la vacante	Informe de decisión final Formato de entrevistas
Gerente de área y Movilizador de la FEDECOX	Informa al Gerente de Área de ChildFund y Dpto. de comunicaciones Informa al seleccionado fecha que debe presentarse	Carpeta con política de protección del niño, valores y objetivos institucionales, código de conducta y ética, reglamento interno.
Contadora de la FEDECOX	Realiza inducción general Recibe al seleccionado Realiza inducción específica Evalúa el período de prueba Realiza trámites legales	Manuales de procedimientos Informe de Evaluación Contrato de trabajo

DIAGRAMA DE FLUJO N° 1: Proceso de selección de personal de la FEDECOX





4.3 Reclutamiento

Para la aplicación de este proceso, la Federación tendrá en cuenta lo siguiente:

- Se debe dar prioridad a un reclutamiento interno sobre el externo, en caso de que no exista el personal idóneo para cubrir la vacante, se procederá con la difusión externa.
- En el reclutamiento interno, se considerará a las personas que se encuentran ya trabajando en la Federación y que cumplen con el perfil para el puesto vacante.
- La difusión del perfil de la posición se realizará a través de: anuncios de prensa de mayor circulación o cualquier medio de cobertura masiva. La publicación debe durar 2 días y debe incluir los puntos específicos y claves que la posición requiere, especificando el lugar donde va a trabajar y el plazo de recepción de las hojas de vida.
- Este proceso deberá tomar máximo 2 semanas.

Para facilitar el proceso de reclutamiento se usarán los siguientes formatos:

4.4 Requisición de personal

CUADRO N° 2. Requisición de personal de la FEDECOX



REQUISICIÓN DE PERSONAL

Fecha de solicitud:

1. La vacante se produce por:

CREACIÓN DEL CARGO

REEMPLAZO DEFINITIVO

- Renuncia del titular -----
- Terminación del contrato -----
- Promoción o traslado -----
- Reestructuración del cargo -----

REEMPLAZO TEMPORAL

- Licencia -----
- Incapacidad -----
- Licencia de maternidad -----
- Incremento de labores -----

Fecha en la que debe estar cubierta la vacante _____

Si el requerimiento es para contrato temporal, indique la duración aproximada

A partir de _____ hasta _____

2. Información sobre el cargo

Nombre del cargo: _____

Remuneración: _____

Tipo de personal:

- Administrativo -----
- Operativo -----

Sexo:

- Masculino -----
- Femenino -----

•

Modalidad de contratación:

- Planta -----
- Temporal -----
- Programa especial -----

•

Horario de trabajo:

Días de la semana:

3. Perfil del cargo

4. Habilidades especiales

5. Observaciones

COORDINADOR FEDECOX

RESPONSABLE DE PERSONAL

4.5 Inventario de personal

CUADRO N° 3. Inventario de personal de la FEDECOX



INVENTARIO DE HABILIDADES

FECHA: _____

1. Nombre: _____
2. Domicilio: _____
3. Edad: _____
4. Fecha de nacimiento: _____
5. Fecha de ingreso: _____
6. Nombre del Puesto: _____
7. Salario: _____
8. Departamento: _____

9. Habilidades sobresalientes en el área de:

10. Habilidades comunes para el puesto:

11. Aptitudes para el manejo de

12. Responsabilidades en:

13. Antecedentes educativos:

Cursos de adiestramiento y capacitación:

Cursos especiales:

14. Evaluaciones

Última: _____

Apto para ocupar el puesto de: _____

Reconocimiento comprobados: _____

FIRMAS:**RESPONSABLE DE PERSONAL****COORDINADOR FEDECOX**

4.6 Formato de calificación de entrevistas y pruebas

CUADRO N° 4 Calificación de entrevistas y prueba

APTITUDES Y CAPACIDADES LABORALES	CANDIDATOS			CALIFICA CIÓN
	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	TOTAL MÁXIMO
CAPACIDADES TÉCNICAS (GERENTE DE ÁREA Y FEDERACIÓN)				21
PRUEBA TECNICA				
Elaboración de informes				
Análisis y síntesis de información				
Expresa ideas claras de manera escrita				
Identifica con claridad puntos clave				
Atención al detalle				
Presenta una orientación técnica del trabajo				
Visibiliza los problemas y expone claras soluciones				
VALORACION DE LA ENTREVISTA (FEDERACIÓN)				12
Solución de problemas				
Motivación				
Hábitos de trabajo				
Percepción personal				

VALORACION DE LA ENTREVISTA (GERENTE DE ÁREA)				12
Responde rápida y efectivamente a las preguntas				
Orientación al servicio de las personas				
Busca e identifica la causa raíz de los problemas				
Demuestra juicio razonable y toma decisiones efectivas				
CONOCIMIENTOS ADICIONALES (computación, inglés, etc..)				
TOTAL PUNTAJE DADO				
CONCEPTO	PUNTUACION			
EXCELENTE	3			
MUY BUENO	2			
BUENO	1			

ENTREVISTADOR

ENTREVISTADOR

Para la entrevista:

- Indicar al entrevistado que durante la entrevista se tomará nota de sus contestaciones para que no se sienta incómodo.
- Anotar en el espacio descrito bajo las preguntas; qué cosas impresionan, qué datos pueden ser resaltados (buenos y malos).
- Para conocer un poco sobre las preguntas que se realiza, se puede preguntar ¿cómo lo hizo, para qué?

Preguntas y modo de calificación en la entrevista:

1	Si las respuestas son poco satisfactorias
2	Si las respuestas son satisfactorias
3	Si las respuestas son muy satisfactorias

Motivación:

Preguntas cargos administrativos y técnicos

- ¿Por qué eligió esta línea de trabajo?
- Me puede dar un ejemplo dentro de su experiencia de trabajo, en donde se haya sentido más a gusto
- Me puede dar un ejemplo de sus experiencias de trabajo, que usted considere no satisfactorias

- Nombre sus características más importantes y en donde las ve reflejadas.

SITUACION	ACCIONES REALIZADAS	RESULTADOS
	TOTAL	1 2 3

Solución de problemas:

- ¿Cuál sería la situación de riesgo en la que ha tenido que tomar una decisión inmediata, dentro de su campo laboral?
- ¿Cómo lo solucionó?
- En su opinión y luego de analizar las funciones del cargo para el que aplica,
- ¿Cuáles serían los problemas más difíciles que piensa usted se presentarían en el desarrollo de su trabajo?

SITUACION	ACCIONES REALIZADAS	RESULTADOS
	TOTAL	1 2 3

Hábitos de trabajo

- Dentro de sus funciones ¿cuál es la menos satisfactoria y cuál la de mayor satisfacción para usted?
- ¿Qué clase de apoyo esperaría de su equipo de trabajo?
- ¿Qué aspira usted de este puesto de trabajo?
- Describa una situación en la que no estuvo de acuerdo con su jefe inmediato en su anterior trabajo
- ¿Cómo solucionó esta situación, qué hizo?
- ¿Cómo manejó esta situación?

SITUACION	ACCIONES REALIZADAS	RESULTADOS			
	TOTAL	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> </table>	1	2	3
1	2	3			

Percepción Personal:

- ¿Cómo se definiría usted mismo?
- ¿Cómo cree usted que lo describirían sus compañeros o amigos?
- ¿Cómo podría contribuir sus acciones para el desarrollo del trabajo en equipo?
- ¿Cómo respondería frente a una negativa de sus compañeros de trabajo o de equipo?

- ¿Cuál sería su táctica para comunicarse con sus compañeros de oficina o su equipo de trabajo?
- ¿Con qué clase de personas le gustaría trabajar? Que sean más comunicativas, que se centren en su trabajo poco comunicativas, prefiere un ambiente solo de trabajo?
- ¿Qué hace usted en caso de extremo conflicto dentro de su equipo de trabajo?

SITUACION	ACCIONES REALIZADAS	RESULTADOS		
	TOTAL	1	2	3

4.7 Verificación de referencias

A continuación se describe el formulario que debe ser utilizado para confirmar referencias de trabajos anteriores y referencias personales.

Se agregará esta información en la carpeta de cada persona preseleccionada antes de la entrevista para confirmar estos datos.

CUADRO N° 5 Verificación de referencias

VERIFICACION DE REFERENCIAS (verificar todas las referencias posibles)	
Fecha: día _____ mes _____ año _____	
Nombre del Candidato: _____	
Empresa: _____	
Fecha de ingreso: _____	Fecha de retiro: _____
Cargo Desempeñado: _____	
Motivo del retiro: _____	

Cómo fue su desempeño durante el tiempo de trabajo?	

Motivo de salida y comentarios:	

COORDINADOR FEDERACIÓN	

4.8 Inducción y contratación del personal

La Federación, debe comunicar cuál es su objetivo y cómo está estructurada a la persona contratada, también indicar los objetivos y funciones que va a tener en su puesto, esto formará parte del proceso de inducción, el mismo que consiste en proporcionar información orientadora y que ayude al empleado a involucrarse en el desempeño de su posición.

Antes de iniciar el proceso se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Se tomará como documento de referencia el Perfil del cargo.
- Todo nuevo empleado, independientemente del tipo de vinculación participará del programa de inducción.
- El programa de inducción se implementará antes de que el nuevo colaborador inicie su actividad laboral.
- Los responsables del proceso son: Gerente de área de ChildFund y el representante de la Federación.

Procedimiento de inducción al personal

1.- Charla de apertura e inducción

El Gerente de Área con el representante de la Federación, se reúne con el nuevo empleado para darle la bienvenida y proceder a formalizar la contratación, informarle sobre beneficios, firma de contrato, así como también obtener documentación para archivo en carpeta personal.

Luego brindará información general de la Federación y de la intervención de ChildFund, que se considera relevante para el conocimiento y desarrollo del nuevo empleado.

Presentación de ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, ESTATUTOS, POLITICAS y PROCEDIMIENTOS.

2.- Presentación a todo el Personal:

Luego de la charla de inducción, el representante de la Federación, presentará al nuevo colaborador a todo el personal y luego lo llevará a conocer las instalaciones donde laborará.

3.- Firma acuso –recibo:

Todo el personal que reciba la inducción debe firmar el documento de acuso – recibido luego de tener claras las políticas y procedimientos. Este documento será proporcionado y mantenido en un archivo por el Gerente de Área.

4.9 Perfiles del personal de la Federación de Desarrollo Comunitario de Cotopaxi (FEDECOX)

A continuación se adjunta los perfiles a ser considerados en los procesos.

CUADRO N° 6: Perfil, funciones y competencias para el cargo: técnicos

Datos Generales del Cargo	
Fecha: 15-09-20	
Cargo: TECNICOS	Lugar: FEDECOX
Nivel de reporte gerencial: Comité de Federación	Nivel de coordinación técnica: Gerente de Área de ChildFund
Perfil del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel Académico: 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación superior completa en áreas profesionales relacionadas con el resultado central correspondiente.
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y/o Conocimientos especializados: 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere mantener buen nivel de contacto con otras organizaciones privadas, gobierno e instituciones locales. • Habilidades para las relaciones interpersonales. • Conocimientos de computación. • Experiencia deseable de por lo menos tres años en planificación, monitoreo y seguimiento de proyectos sociales acorde el resultado central para el cual será contratado. • Experiencia requerida en promoción socio-organizativa de segundo y tercer grado. • Experiencia facilitando grupos de entrenamiento, especialmente en el trabajo con niños, adolescentes y adultos. • Experiencia y capacidad para elaboración y sistematización de reportes • Experiencia en formulación de proyectos
<ul style="list-style-type: none"> • Lugar de residencia: 	<ul style="list-style-type: none"> • En el lugar donde está localizada la Oficina de la Federación
Principales Funciones	

- Organizar y liderar el desarrollo de líneas de base en los proyectos correspondientes al resultado central que le corresponde.
- Promover que los proyectos y actividades respondan a las condiciones sociales y culturales de las comunidades participantes
- Promover que los servicios que se presten como parte de la ejecución de los proyectos que le correspondan, cumplan con los estándares de calidad establecidos.
- Promover que en el diseño, monitoreo y seguimiento de las actividades de los proyectos, se garantice que la voz de los niños y adolescentes sea el centro de la acción.
- Sistematizar y aplicar las herramientas de monitoreo y seguimiento de los proyectos a su cargo.
- Brindar asistencia técnica a la Federación, Asociaciones y Comités Locales para:
 - Diseñar materiales de difusión y rendición comunitaria de cuentas.
 - La elaboración de convenios y acuerdos con los socios implementadores.
 - Que determinen los grupos meta a participar en las actividades de los proyectos
 - Que las organizaciones comunitarias elaboren las requisiciones de materiales y suministros requeridos por los socios para la ejecución de las actividades de los proyectos.
 - Que las organizaciones locales (de adultos y jóvenes) se encarguen del monitoreo y vigilancia de la calidad desde la visión comunitaria, de las actividades de los proyectos.
- Identificar e impulsar iniciativas que fortalezcan a los proyectos de su responsabilidad.
- Entregar la información necesaria para que la Federación y el Area elaboren los reportes e informes trimestrales.

- Sólida destreza para la comunicación interpersonal.
- Análisis y solución de problemas.
- Alta capacidad de negociación
- Capacidad analítica y de comunicación efectiva.
- Alta iniciativa y espíritu proactivo
- Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión
- Alto grado de motivación y sensibilidad social

CUADRO N° 7: Perfil, funciones y competencias para el cargo: movilizador de la FEDECOX

Datos Generales del Cargo	
Fecha: 15-09-2011	
Cargo: MOVILIZADOR/A DE LA FEDERACION	Lugar: FEDECOX
Nivel de reporte gerencial: Comité de Federación	Nivel de coordinación técnica: Comité de la Federación y Gerente de Área de ChildFund
Perfil del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel Académico: 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación superior completa en áreas humanas (Sociología, Psicología, Pedagogía, Trabajo Social, Antropología) •
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y/o Conocimientos especializados: 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere mantener buen nivel de contacto con otras organizaciones privadas, gobierno e instituciones locales. • Habilidades para las relaciones interpersonales. • Conocimientos de computación. • Conocimientos y prácticas de procedimientos parlamentarios. • Experiencia deseable: • Experiencia requerida en promoción socio-organizativa de segundo y tercer grado. • Experiencia facilitando grupos de entrenamiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Lugar de residencia: 	<p>En el lugar donde está localizada la Oficina de la Federación</p>

Principales Funciones

- Ejecutar su plan mensual de trabajo definido por la federación
- Brindar asistencia técnica a la Directiva de la Federación para la gestión, aspectos técnicos de la niñez y desarrollo social.
- Coordinar internamente con las estructuras asociativas promoviendo la Comunicación.
- Capacitar a nivel de estructuras asociativas sobre temas organizativos y de Desarrollo social.
- Dar apoyo técnico-logístico para los procesos comunitarios de rendición de cuentas.
- Dar Apoyo técnico logístico para la ejecución de los planes de incidencia.
- Promover la participación de las diferentes estructuras comunitarias en la participación, diseño, monitoreo y seguimiento en las actividades de los proyectos.
- Ingreso y Consolidación de la información de la evaluación de recursos humanos
- Asistencia técnica a la Federación para la Movilización de recursos, en función de los planes a ejecutar.

Competencias

- Sólida destreza para la comunicación interpersonal.
- Análisis y solución de problemas.
- Alta capacidad de negociación
- Capacidad analítica y de comunicación efectiva.
- Alta iniciativa y espíritu proactivo
- Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión
- Alto grado de motivación y sensibilidad social

CUADRO N° 8: Perfil, funciones y competencias para el cargo: movilizador comunitario

Datos Generales del Cargo	
Cargo: MOVILIZADORES COMUNITARIOS	Lugar: FEDECOX
Nivel de reporte gerencial: Comité Local	Nivel de coordinación técnica: Oficial de Auspicio y Gerente de Área de ChildFund
<i>Perfil del Cargo</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel Académico: 	<ul style="list-style-type: none"> • El mejor perfil académico de la comunidad, como mínimo bachillerato.
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y/o Conocimientos especializados: 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere mantener un reconocido liderato en la comunidad donde vive. • Requiere mantener buen nivel de contacto con otras organizaciones privadas, gobierno e instituciones locales. • Habilidad para manejo y facilitación de grupos. • Conocimientos y prácticas de procedimientos parlamentarios. • Experiencia deseable: • Experiencia en promoción de organizaciones comunitarias
<ul style="list-style-type: none"> • Lugar de residencia: 	En la zona de trabajo asignada./ Si la zona de trabajo incluye comunidades indígenas, el promotor/a deberá ser quichua hablante.

Principales Actividades

- Fortalecer las organizaciones de base.
- Apoyar al comité local en el diseño y seguimiento comunitario del Plan de Acción Comunitario
- Participar periódicamente en las reuniones de planificación y seguimiento del de trabajo.
- Apoyar en la gestión para realizar actividades con niños afiliados
- Apoyar la elaboración de productos comunicacionales para los auspiciantes
- Realizar talleres de correspondencia con niños y madres guías
- Retirar y entregar la correspondencia desde ON del área
- Entregar DFC's
- Archivar documentación varia
- Elaboración de reporte de progreso
- Realizar ingresos y salidas de niños
- Revisar y actualizar carpetas de los niños.
- Realizar reuniones con madres guías, núcleos familiares
- Ocasionalmente realizar visitas domiciliarias para confirmar información familiar
- Ocasionalmente actualizar los mapas comunitarios de riesgos
- Consolidar información de fichas familiares
- Registro y archivos de eventos vitales
- Entregar trimestralmente los informes de RED DE SEGURIDAD a las comunidades que le corresponden
- Tomar de fotografías a los niños de las comunidades
- Eventualmente recoger información de historias exitosas.
- Promoverá la participación de las familias, niños y jóvenes en las actividades de

proyectos.

Competencias

- Sólida destreza para la comunicación interpersonal.
- Análisis y solución de problemas.
- Alta capacidad de negociación
- Capacidad analítica y de comunicación efectiva.
- Alta iniciativa y espíritu proactivo
- Habilidades para el trabajo niños
- Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión
- Alto grado de motivación y sensibilidad social

CUADRO N° 9: Perfil, funciones y competencias para el cargo: contador de la FEDECOX

Datos Generales del Cargo	
Fecha: 15-09- 2011	
Cargo: CONTADOR DE LA FEDERACIÓN	Lugar: FEDECOX
Nivel de reporte gerencial: Comité de Federación	Nivel de coordinación técnica: Oficial de Finanzas de ChildFund
Perfil del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel Académico: 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación superior en áreas Contables; (Licenciatura en Contabilidad y /o Auditoría) Contador CPA o CBA
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y/o Conocimientos especializados: 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere un conocimiento de temas administrativos contables. • Requiere mantener buen nivel de contacto interpersonal • Conocimientos de computación. (Excel, Word). • Conocimientos y prácticas de procedimientos contables. • Experiencia mínima de 2 años en áreas contables
<ul style="list-style-type: none"> • Lugar de residencia: 	<ul style="list-style-type: none"> • En la zona de trabajo asignada.
Principales Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Emitir cheques, comprobantes de pago y de retenciones cuando no exista un Asistente Contable • Verificación de la documentación soporte previa la emisión de cheques • Elaborar comprobantes de retención, recopilación, análisis y registro contable • Realizar las transferencias bancarias necesarias y mantener los controles adecuados • Organizar y mantener el archivo de documentación soporte dentro de los procesos contables cuando no exista un Asistente Contable. 	

- Vigilar y apoyar al cumplimiento de las normas y reglas vigentes en los Estatutos de constitución de la Federación, así como el cumplimiento de lo establecido como políticas y procedimientos internos.
- Manejo de obligaciones patronales e impuestos relacionados con la Federación.
- Ingreso de todas las transacciones en el sistema contable cuando no exista un Asistente Contable
- Análisis y revisión de la documentación soporte para el registro de las contrapartes
- Emisión de reportes mensuales y estados financieros de la Federación
- Manejo de tesorería y elaboración de conciliación bancaria cuando no exista un Asistente Contable
- Tramitar proformas dentro del proceso de compras cuando no exista un Asistente Contable
- Apoyar en temas administrativos cuando se requiera.

Competencias

- Sólida destreza para manejo de temas contables.
- Análisis y solución de problemas.
- Capacidad analítica y de comunicación efectiva.
- Alta iniciativa y espíritu proactivo
- Capacidad de trabajo en equipo
- Alto grado de motivación y sensibilidad social

CUADRO N° 10: Perfil, funciones y competencias para el cargo: asistente contable

Datos Generales del Cargo	
Fecha: 15-09-2011	
Cargo: ASISTENTE CONTABLE	Lugar: FEDECOX
Nivel de reporte gerencial: Comité de Federación	Nivel de coordinación técnica: Contador de la Federación
Perfil del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel Académico: 	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller con formación contable
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y/o Conocimientos especializados: 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere un conocimiento de temas administrativos contables. • Requiere mantener buen nivel de contacto interpersonal • Conocimientos de computación. (Excel, Word). • Conocimientos y prácticas de procedimientos contables. • Experiencia mínima de 1 año en áreas contables
<ul style="list-style-type: none"> • Lugar de residencia: 	<ul style="list-style-type: none"> • En la zona de trabajo asignada.
Principales Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Emitir cheques, comprobantes de pago y de retenciones • Apoyar en la elaboración de comprobantes de retención y su registro contable • Organizar y mantener el archivo de documentación soporte dentro de los procesos contables • Apoyar en el cumplimiento de las normas y reglas vigentes en los Estatutos de constitución de la Federación, así como el cumplimiento de lo establecido como políticas y procedimientos internos. • Ingreso de todas las transacciones en el sistema contable • Apoyar en el manejo de tesorería 	

- Elaboración de conciliación bancaria y seguimiento de partidas conciliatorias
- Tramitar proformas dentro del proceso de compras
- Apoyar en temas administrativos cuando se requiera.

Competencias

- Capacidad analítica y de comunicación efectiva.
- Alta iniciativa y espíritu proactivo
- Capacidad de trabajo en equipo
- Alto grado de motivación y sensibilidad social

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El desconocimiento de los mecanismos de selección de personal ha provocado la pérdida de recursos económicos, tiempo y rotación permanente del personal pese a los pocos años de existencia de la Organización.

La presente propuesta se ha demostrado la importancia que tienen los mecanismos de selección dentro del proceso de selección de personal para alcanzar el éxito de las organizaciones.

La correcta selección del personal permitirá alcanzar los objetivos de la organización, se ahorrará tiempo, dinero y se brindará un buen servicio a las comunidades afiliadas a la organización.

5.2 Recomendaciones

Se sugiere al personal involucrado en la selección de personal capacitarse, utilizar y emplear de forma permanente los diferentes mecanismos para la selección de personal, lo cual incidirá en la gestión administrativa y operativa de la organización.

Destinar el tiempo necesario para la correcta selección de personal, en base al proceso sugerido, para lo cual se deberá socializar a las personas involucradas en la administración de la organización.

Seguir los procedimientos de los mecanismos sugeridos para lograr la permanencia del personal, optimizando tiempo y recursos al momento de seleccionar el personal, para brindar un servicio eficiente a la niñez, adolescencia y familias de las comunidades afiliadas de la provincia de Cotopaxi.

Bibliografía

5.3 Bibliografía Citada

- Ansorema, Alvaro. 15 Pasos para la selección de personal con éxito. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica S.A., 1996. Pág 19.
-
- León, Ángel. Métodos de compensación basados en competencias. Primera Edición. Colombia. Ediciones Uninorte, 2006. Pág.35.
- López, Carlos María. Procedimientos técnicas de selección y orientación. Primera edición. Madrid. Tea Ediciones S.A, 2002. Pág. 131.
- Mondy, Wayne. Administración de recursos humanos. Novena edición. México. Pearson Educación, 2006. Pág. 162.
- Nebot, María José. La Selección de Personal. Madrid. Editorial Fundación Confemetal, 2006, Pág. 13.
- Olleros, Manuel. El proceso de captación y selección de personal. Tercera edición. Barcelona. Ediciones gestión, 2005. Pág18.

5.4 Bibliografía Consultada

- Alles, Martha. Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Primera Edición. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A., 2005.
- Montes, María Jesús. Selección de Personal la búsqueda del candidato adecuado. Primera Edición. España. Editorial Ideas propias, 2006.
- Porret, Miguel. Recursos Humanos dirigir y gestionar personas en la organización. Segunda Edición. Madrid. Editorial ESIC, 2007
- Sánchez, Carlos. Gestión del Talento Humano. Primera Edición. Barcelona. Ediciones DEUSTO, 2008.

ANEXOS

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FEDERACIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO DE COTOPAXI

OBJETIVO: Recopilar la información para determinar la necesidad la FEDECOX, de mejorar los mecanismos del proceso de selección de personal.

INSTRUCCIONES: Por favor sírvase responder las siguientes preguntas con la verdad, ubicando un visto () o una equis (X) dentro del paréntesis; ya que los resultados obtenidos servirán para determinar si es factible mejorar los mecanismos del proceso de selección de personal.

1. ¿Considera que un buen proceso de selección de personal, ayuda en el desempeño eficaz de las funciones de una Institución?

SI
NO

2. ¿Cuáles considera usted que serían las ventajas de manejar un adecuado proceso de selección de personal?

Mejorar el desempeño laboral?	<input type="checkbox"/>
Permanencia en el trabajo?	<input type="checkbox"/>
Uso racional de los recursos?	<input type="checkbox"/>
No ayudaría	<input type="checkbox"/>

3. ¿Por cuál de los siguientes medios se enteró de la vacante para el puesto de trabajo?

Recomendación de un empleado	<input type="checkbox"/>
Publicidad (prensa)	<input type="checkbox"/>
Reclutamiento en línea (internet)	<input type="checkbox"/>
Ascenso	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique) _____	

4. Según sus conocimientos, ¿cuál considera usted que es la fuente más óptima de reclutamiento?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| Reclutamiento en línea (internet) | <input type="checkbox"/> |
| Recomendaciones de un empleado | <input type="checkbox"/> |
| Contactos con Universidades | <input type="checkbox"/> |
| Avisos de prensa | <input type="checkbox"/> |

Otros (especifique) _____

5.El tiempo entre su postulación y su primera entrevista fue:

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| Menos de una semana | <input type="checkbox"/> |
| Menos de un mes | <input type="checkbox"/> |
| Más de un mes | <input type="checkbox"/> |

6.¿Cuál de estos documentos le solicitaron al presentarse a la entrevista?

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| Curriculum vitae | <input type="checkbox"/> |
| Título universitario | <input type="checkbox"/> |
| Constancia de cursos realizados | <input type="checkbox"/> |
| Todos los anteriores | <input type="checkbox"/> |

7.¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a la Federación de Desarrollo Comunitario de Cotopaxi?

- | | |
|------------|--------------------------|
| Ninguna | <input type="checkbox"/> |
| Una | <input type="checkbox"/> |
| Dos | <input type="checkbox"/> |
| Tres o más | <input type="checkbox"/> |

8.¿Se le ejecutó a usted alguna de las siguientes pruebas?

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| Test Psicológico | <input type="checkbox"/> |
| Test de personalidad | <input type="checkbox"/> |
| Prueba práctica | <input type="checkbox"/> |
| Ninguna | <input type="checkbox"/> |

Otros (especifique) _____

9.¿Antes del período de prueba le realizaron charla de inducción general?

Si

No

10.¿Le notificaron el resultado del periodo de prueba?

SI

NO

**SU OPINION ES IMPORTANTE
MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO**

Organigrama Institucional

