



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Evaluación y propuesta de mejora a los procesos de reclutamiento y
selección del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA
Ltda. Año 2017**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Auquilla Gavilanes, María José

DIRECTORA: Alejandro Maza, Idania Jackeline, Mgtr

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Loja, octubre del 2018

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Mgtr.

Idania Jackeline Alejandro Maza

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presenta trabajo de titulación denominado Evaluación y propuesta de mejora a los procesos de reclutamiento y selección del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda, Año 2017, realizado por María José Auquilla Gavilanes ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto de aprueba la presentación del mismo.

Loja, Septiembre 2018

f)

DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo María José Auquilla Gavilanes, declaro ser autora del presente trabajo de titulación Evaluación y propuesta de mejora a los procesos de reclutamiento y selección del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda. Año 2017, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo Idania Jackeline Alejandro Maza directora; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de las investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

.....
María José Auquilla Gavilanes

C.I: 0104426234

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a Mis Padres, Agr. José María Auquilla Rodas y Sra. Hilda Rosario Gavilanes Pando, a mi esposo David Germán Morales Aguirre y a mi hijo José Miguel, quienes han sido mi fortaleza e inspiración para seguir creciendo profesionalmente, sin su apoyo incondicional no hubiese sido posible lograr escalar un peldaño en el ámbito académico.

María José

AGRADECIMIENTO

Primero agradezco a Dios por la oportunidad que me ha dado de culminar con esta Maestría, la Mgtr. Idania Jackeline Alejandro Maza mi Directora de Tesis y una gratitud especial al Mgtr. Patricio Barzallo Gerente de la COAC CREA Ltda y por medio de él a todas aquellas personas que formaron parte de este proyecto y aportaron su granito de arena para que sea todo un éxito el desarrollo de la presente investigación gracias por su tiempo, paciencia, conocimiento y apertura para con mi persona y mi estudio, les augurio un sinfín de éxitos todos los días de sus vidas.

María José

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	I
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	II
DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1.- MARCO TEÓRICO.....	5
1. Introducción al Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....	6
1.1 Talento Humano.....	6
1.2 Reclutamiento de Personal.	6
1.2.1. Proceso de Reclutamiento.....	7
1.2.3. Reclutamiento Interno y Externo.....	8
1.2.4. Técnicas de Reclutamiento.	9
1.2.5. Evaluación al proceso de reclutamiento.	10
1.3. Selección de Personal.	11
1.3.1. Proceso de Selección.	11
1.3.1.1. Recepción de Solicitud.....	12
1.3.1.2 Pruebas de Idoneidad.	12
1.3.1.3. Entrevista de Selección.....	12
1.3.1.4. Verificación de Datos.....	12
1.3.1.5. Examen médico.....	12
1.3.1.6. Entrevista con el comité de selección.....	12
1.3.1.7. Decisión del personal a contratar.	12
1.4. Técnicas de selección de personal.....	12
1.5. Evaluación a los procesos de Selección.....	13
1.6. Errores del entrevistador y del entrevistado.....	13
1.6.1. Errores de entrevistador.....	13
1.6.2. Errores del entrevistado.	14

CAPÍTULO 2.- COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREA LTDA.....	15
2. Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA LTDA	16
2.1. Reseña Histórica.....	16
2.1.1 Misión.....	18
2.1.2 Visión.	18
2.2. Reglamento de reclutamiento, selección, selección e Inducción del personal de COAC CREA Ltda.	18
2.2.1 Del Reclutamiento de la Cooperativa CREA LTDA.	19
2.2.1.1 <i>Proceso de Reclutamiento de la Cooperativa CREA LTDA.....</i>	19
2.2.1.2 Fuentes de reclutamiento internas y externas de la Cooperativa CREA LTDA.	20
2.2.2 Entrevista Preliminar.....	21
2.2.3 Entrevista Gerencial.....	22
2.2.4 De los exámenes y test.	22
2.2.5 De la Inducción.....	23
2.3. Ciclo de la Contratación.....	24
2.4 Perfiles de Selección.....	24
2.4.1 Auxiliares.	24
2.4.2. Asistente Operativo.....	24
2.4.3 Oficiales de Negocios.	24
2.4.4 Directores, Jefes, Coordinadores.	25
CAPÍTULO 3.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	26
3. Metodología de la Investigación.-	27
3.1. Universo.	27
3.2 Técnica.	27
3.3 Fuentes Secundarias.	28
3.4 Procedimiento de Análisis.	28
CAPÍTULO 4.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	29
4. Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Credito CREA Ltda.	30
CÁPITULO 5.- PROPUESTA DE MEJORA.....	47
5. Propuesta de Mejora	48
5.1 Departamento de Talento Humano.....	48

5.2. Sistemas de Archivo.....	49
5.3. Capacitación e inducción.....	49
5.4 Comunicación.....	50
5.5. Plan de Reconocimiento y Recompensa.....	51
5.6. Evaluaciones.....	52
5.7. Clima Laboral.....	52
CONCLUSIONES	53
REOMENDACIONES.....	54
BIBLIOGRAFIA	55
ANEXOS.....	56

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo evaluar los procesos de reclutamiento y selección del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda., para el periodo año 2017, procurando disminuir los niveles de ausentismo laboral y abandono de personal por no elegir al candidato idóneo para desempeñar las funciones de una vacante existente.

Para la evaluación de los procesos de reclutamiento y selección de personal, se realiza un análisis de los requisitos, roles, actividades, responsabilidades y documentos que son necesarios en la selección de personal, los directivos creen que no se está cumpliendo con la normativa establecida.

Mediante técnicas de levantamiento de información y el análisis de los procesos de elección del personal, se determina que no se está llevando un correcto estudio de los perfiles del personal que se incorpora a trabajar a la Institución, pues el 38% del personal contratado ha ingresado por recomendaciones de personal vinculado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA.

PALABRAS CLAVE: selección, reclutamiento, ausentismo, talento humano

ABSTRACT

The objective of this titling work is to evaluate the recruitment and selection processes of the CREA Savings and Credit Cooperatives for the 2017 period, seeking to reduce the levels of work absenteeism and staff abandonment by not choosing the candidate suitable to perform the functions of an existing vacancy.

For the evaluation of the processes of recruitment and selection of personnel, an analysis is made of the requirements, roles, activities, responsibilities and documents that are necessary in the selection of personnel, the managers believe that the established norm is not being complied with.

Through information gathering techniques and the analysis of personnel selection processes, it is determined that a correct study of the profiles of the personnel that joins the Institution is not being carried out, since 38% of the personnel hired has entered by recommendations of personnel linked to the CREA Savings and Credit Cooperative.

KEYWORDS: selection, recruitment, absenteeism, human talent.

INTRODUCCIÓN

En un mundo laboral tan competitivo como el de hoy, la gran mayoría de organizaciones se han visto en la necesidad de invertir dinero, tiempo y recursos en uno de los departamentos vitales como lo es el Área de Talento Humano, puesto que desde allí nace el futuro de las grandes industrias, el tesoro más valioso que puede haber dentro de una empresa es su capital humano.

La responsabilidad de toda organización es brindar una producción de bienes y servicios de calidad para satisfacer las necesidades de la comunidad, esto conlleva a que el capital humano que labora en las empresas grandes, medianas o pequeñas, deba tener altos niveles de eficacia y competitividad.

En nuestro país, en los últimos 10 años las Cooperativas de Ahorro y Crédito se han abierto mercado y aceptación en la sociedad, todas ellas se basan en principios de solidaridad, compromiso, respeto, etc.; prestan servicios financieros ya sea al público en general o en grupos cerrados.

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREA LTDA o COAC CREA LTDA, es una Institución que, gracias a la aceptación de sus socios cada día va creciendo y posesionándose en el mercado; sin embargo, hay que destacar que detrás de su crecimiento está el capital humano de calidad.

El presente estudio tiene como objetivo “Evaluar y proponer la mejora a los procesos de reclutamiento y selección del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda Año 2017”, y poder disminuir los niveles de ausentismo laboral y abandono de personal por no elegir al candidato idóneo para desempeñar las funciones de una vacante existente, así como también evaluar las firmezas en los procesos de reclutamiento y selección de personal estableciendo parámetros que favorezcan a la eficacia de la organización en pro de la estabilidad laboral que ofrece mencionada institución para sus empleados.

Para el presente desarrollo de tesis, se realizó un análisis, basándonos en información teórica facilitada por parte de la organización en estudio, cabe mencionar que este análisis realizado se convertirá en herramienta efectiva para la organización a la hora de tomar decisiones en pro de su sostenibilidad en el tiempo. Así mismo mediante la aplicación de encuestas se llegó a diagnosticar las dificultades en procesos de reclutamiento y selección de personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda., en el año 2017; existe debilidad en el cumplimiento del manual establecido trayendo consigo el mal uso del tiempo y recurso económico, puesto que el personal contratado no ejerce sus funciones adecuadamente, esta carencia de conocimiento por parte de los encargados de la toma de decisiones en temas de reclutamiento y selección, trae como consecuencia que se vincule a personal con perfiles no compatibles para las funciones delegadas, creando un ambiente laboral inconforme y poco productivo.

El documento de tesis consta de cuatro capítulos el primero es conceptualización del reclutamiento y selección de personal, el segundo es datos generales de la COAC CREA Ltda., el tercero es la metodología de investigación aplicada en este informe y por ultimo un cuarto capítulo que hace referencia al análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación realizada.

El reclutamiento y selección de personal no debe estar basado en un método mecánico, o basarse en la empatía o apatía de los individuos, al contrario, debe estar marcado por una estrategia de análisis y criterio de perfiles para que su desempeño laboral sea efectivo, ya que se podría asignar funciones que generen malestar o desánimo laboral, que con el tiempo eso significa costo y pérdida para la organización.

CAPÍTULO 1.- MARCO TEÓRICO

1. Introducción al Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

1.1 Talento Humano.

Se conoce como talento humano a la aptitud o a la capacidad de las personas para desarrollar una determinada actividad.

Sin embargo dentro de las organizaciones existe la Gestión de Talento que se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.

Siendo el capital humano la esencia de toda organización y de acuerdo a este se define el éxito o fracaso de la misma.

1.2 Reclutamiento de Personal.

Se han citado algunos autores con definiciones acerca del reclutamiento de personal, entre otros, están los siguientes:

- Chiavenato (1990) “afirma que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar” (p.1).
- Guth (2001), “dice que el reclutamiento, es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concurse en función de selección” (p.4).
- Bretones y Rodríguez (2008). “Apunta que el reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización” (p.2)

Partiendo de estas definiciones se dice que el Reclutamiento de Personal es agrupación de procesos puntualizados para captar candidatos aptos para desempeñar una función específica dentro de una organización.

1.2.1. Proceso de Reclutamiento.

Cada organización establece su proceso de reclutamiento ajustado a sus necesidades y perfiles requeridos para desempeñar una determinada función dentro de la misma, para que se dé este proceso se origina con la creación de una vacante, continuará con la convocatoria, entrevista, contratación y capacitación.

Este proceso consiste en atraer a candidatos idóneos para cubrir con una vacante que surja dentro de una organización, mismas que se pueden originar por una jubilación, renuncia, muerte, licencia, traslado, ascenso, etc.

De acuerdo a Caicedo (2013) el proceso de reclutamiento es el siguiente:

Tres tipos de necesidades de la organización:

- a) Petición no prevista,
- b) Planificación de RRHH, y
- c) Necesidad de personal.
 - 1) Requerimiento de RRHH
 - 2) Requisitos de los Puestos
 - 3) Fuentes de Reclutamiento
 - 4) Preselección (p.6)

Sin embargo, cada organización tiene potestad para establecer sus políticas del proceso de reclutamiento. El planteado anteriormente, se apega a una generalización de los procesos adoptados por las diversas instituciones.

1.2.2. Importancia del Proceso de Reclutamiento.

Las organizaciones compiten por atraer profesionales altamente calificados y competitivos, para ello se promocionan a través de diferentes medios; y de esta manera pretenden captar perfiles de colaboradores efectivos y eficaces que, con su desempeño a corto y mediano plazo, arrojen réditos económicos a la organización.

1.2.3. Reclutamiento Interno y Externo.

El reclutamiento no siempre intenta abarcar todo el mercado de recursos humanos buscando sin dirección precisa. El problema fundamental de la organización es establecer fuentes de suministro de recursos humanos, localizadas en el mercado de recursos humanos, que le interesen específicamente para concentrar en ellas sus esfuerzos de reclutamiento. Las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento. Una de las fases más importantes del reclutamiento la constituyen la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidad de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización.

Reclutamiento Externo.- El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras Empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia Empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

Reclutamiento Interno.- El reclutamiento interno cuando, al presentarse determinada vacante, la Empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascenso de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal

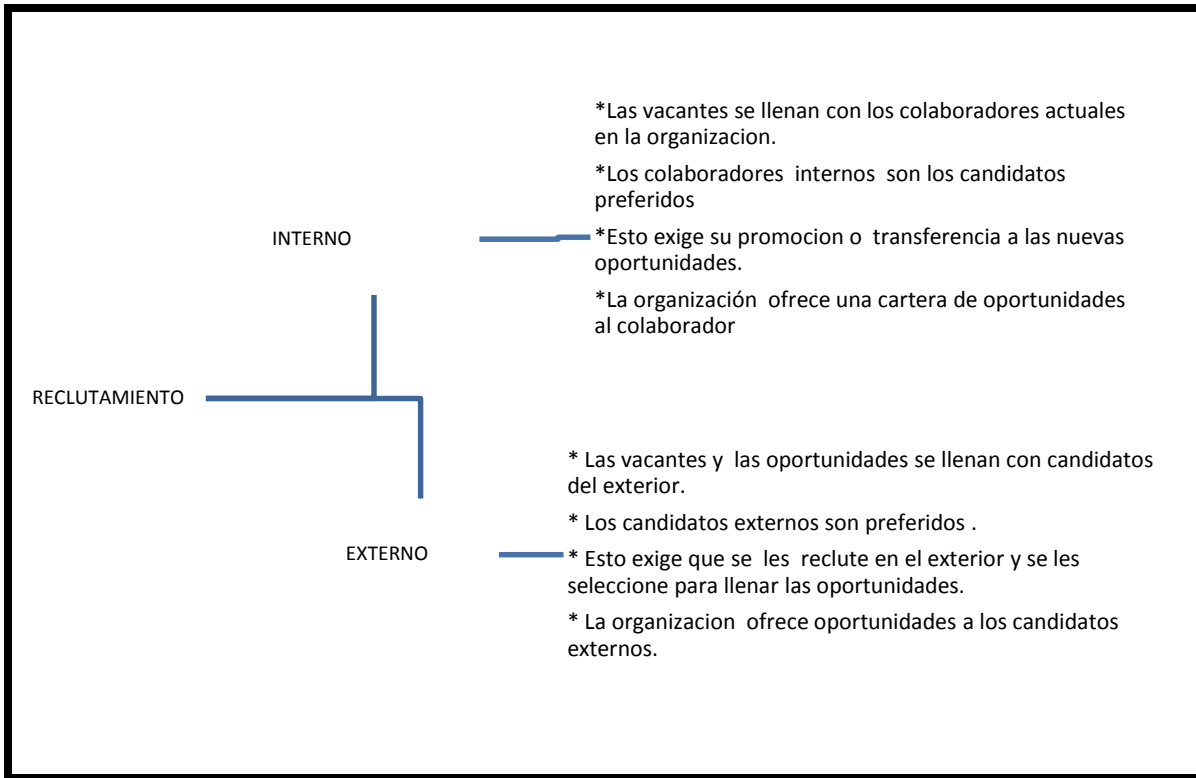


Figura 1.

Fuente: Gestión de Talento Humano. Idalberto Chiavenato.

Elaborado por: María José Auquilla

1.2.4. Técnicas de Reclutamiento.

Las técnicas de reclutamiento son empleadas con el fin de influir a los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado y atraerlo a la organización. Es por ello, que las principales técnicas de reclutamiento son:

- Avisos en periódicos y revistas especializadas.

Esta es una buena opción para el reclutamiento, dependiendo el tipo de cargo vacante. Como, por ejemplo, los empleados de oficina, estos pueden reclutarse a través de periódicos locales o regionales. Pero cuando el cargo es muy específico, puede recurrirse a revistas especializadas.

La redacción del aviso es importante, por lo que los especialistas en publicidad destacan que el aviso debe tener 4 características representadas por las letras AIDA (atención, interés, deseo, acción).

- Agencias de reclutamiento.

Estas agencias sirven como intermediarias para llevar a cabo el reclutamiento.

- Carteles o avisos en sitios visibles.

Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, razonable rendimiento y rapidez, esto es indicado para cargos sencillos, como obreros y empleados de oficina.

- Presentación de candidatos por recomendación de empleados.

La organización estimula a los empleados que le presenten o recomienden candidatos.

- Consulta en los archivos de candidatos.

Base de datos que puede catalogar a los candidatos que se presentaron y que no fueron tenidos en cuenta en reclutamientos anteriores.

- Conferencias y charlas en universidades destinadas a promover la empresa

1.2.5. Evaluación al proceso de reclutamiento.

La evaluación está dirigida a determinar si los métodos de reclutamiento:

- Proveen la capacidad del personal requerido por la organización;
- Alientan a que los solicitantes sean personas con competencias adecuadas para desempeñar las funciones asignadas;
- Permiten retener al personal acertado con experiencia previa.

Al considerar estos parámetros la evaluación debería estar enfocada a las siguientes interrogantes:

- ¿Los procesos de reclutamiento están identificando al candidato idóneo?
- ¿Cuáles son las limitaciones que tiene los procesos de reclutamiento?
- ¿Existen grupos sociales adecuados para las funciones que deberían identificarse?
- ¿Qué frecuencia se implementan los mensajes de reclutamiento de personal y por qué medios?

1.3. Selección de Personal.

Presentamos las siguientes definiciones de Selección de Personal:

Chiavenato (2000) “afirma que la selección de personal: Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. La selección, busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. Adecuación del hombre al cargo.
- b. Eficiencia del hombre en el cargo.” (p.24)

María García N (2001), “definen a la selección de personal como un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización”.(p.18)

Se conceptualiza a la selección de personal como escrutinio de personas calificadas y competitivas para la organización a la cual se la quiere incorporar.

1.3.1. Proceso de Selección.

El Proceso de Selección es un conjunto de etapas o pasos que tiene como objetivo elegir al candidato idóneo para ocupar la vacante de una organización.



Figura 2.
Fuente: Talento y Confiabilidad Humana de Victor Caicedo.
Elaborado por: María José Auquilla G.

1.3.1.1. Recepción de Solicitud.

Esto hace referencia a la admisión de documentación por parte de la organización, el aspirante en esta etapa presentara su Curriculum Vitae, en el cual detallara trayectoria laboral, aspiraciones profesionales y personales, aptitudes para desempeñar la vacante.

1.3.1.2 Pruebas de Idoneidad.

Dentro de las pruebas tenemos las siguientes: pruebas de conocimiento, prueba de desempeño del puesto, test psicométricos, test de personalidad, técnicas de simulaciones y test de grupos.

1.3.1.3. Entrevista de Selección.

Sirve para adecuar un candidato a un vacante asistente, las entrevistas pueden ser de tres tipos: estructuradas, no estructuras y mixtas.

1.3.1.4. Verificación de Datos.

Corroborar la información proporcionada por el aspirante en la solicitud y en la entrevista,

1.3.1.5. Examen médico.

Implica la aplicación de un interrogatorio y una exploración minuciosa, exámenes de laboratorio, etc.

1.3.1.6. Entrevista con el comité de selección.

Entrevista con el Gerente del área, Gerente General y Gerente de TTHH.

1.3.1.7. Decisión del personal a contratar.

Vinculación a la organización del aspirante con el perfil idóneo para cubrir la vacante generada.

1.4. Técnicas de selección de personal.

Son los medios empleados para buscar información sobre el candidato y sus características personales. En otras palabras, las técnicas de selección tienden a proveer información objetiva sobre las calificaciones y características de los candidatos, que demandarían mucho tiempo para ser obtenidas mediante simple observación de su actividad cotidiana. Las técnicas de selección buscan proporcionar una rápida muestra de comportamiento de los candidatos, un conjunto de información que puede ser profunda y necesaria, lo cual depende de la calidad de las técnicas y de los profesionales que las utilizan.

Entre las técnicas de selección de personal más utilizados tenemos:

- Test psicológico
- Pruebas de conocimiento y capacidad
- Test de aptitud
- Test de personalidad
- Técnicas de simulación

1.5. Evaluación a los procesos de Selección.

La evaluación al proceso de selección tiene como objetivo medir la eficiencia de dicho mecanismo, y así poder determinar inconsistencias que generen pérdidas monetarias, materiales y humanas para la institución.

El Recurso Humano es el único capital activo y dinámico de las organizaciones de él dependerá el crecimiento y desarrollo de la empresa, motivo por el cual el personal a laborar debe estar dispuesto a cumplir con normas de alta calidad y participar activamente en pro del bienestar organizacional.

Hacer una valoración del proceso de inserción del personal a una institución, nos da pautas sobre las fortalezas y debilidades que tendría la organización y más puntual el departamento de Talento Humano quien es el encargado de seleccionar, emplear, desarrollar, contratar y retener a los colaboradores de la organización.

Si al existir un manual establecido certero, ya que se puede contratar a una persona que no cumpla con el perfil requerido resultando un trabajador ineficaz y desmotivado, y eso al mediano y largo plazo genera pérdidas a la institución.

En función del capital humano que disponga la organización puede propiciar un ciclo creciente de productividad que conlleve al posicionamiento de la organización en el mercado.

1.6. Errores del entrevistador y del entrevistado.

1.6.1. Errores de entrevistador.

Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza o porque omite hacer preguntas clave. Es posible que el entrevistador se deje

guiar por factores subjetivos inaceptables. También existe el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera que el entrevistador desea.

1.6.2. Errores del entrevistado.

Los más comunes son intentar técnicas distractoras, (por ejemplo, simular falta de interés en un puesto que realmente se desea), hablar en exceso, (por nerviosismo), jactarse de los logros del pasado, (por vanidad o distorsión seria de un antecedente laboral), no escuchar (por ansiedad) y no estar debidamente preparado para la entrevista produciendo la sensación de estar ante una persona con falta de interés.

CAPÍTULO 2.- COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREA LTDA

2. Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA LTDA

2.1. Reseña Histórica.

En la época de los 50 la Provincia del Azuay pasaba una situación económica y social marcada por la pobreza, hambre e inestabilidad política. En aquella época hubo un quebranto en la economía de las familias del sur del Ecuador, debido a una fuerte sequía, situación que afectó la agricultura, ganadería de los pobladores y la baja en el precio de los sombreros de paja toquilla, pues estas tres actividades eran las principales fuentes de ingreso de los habitantes del Azuay, Cañar y Morona Santiago.

En el año 1952 debido a la fuerte presión social el Gobierno se vio en la obligación de crear el Instituto de Recuperación de Azuay institución encargada de ejecutar proyectos de desarrollo para el mejoramiento de la condición de vida de los habitantes de la provincia.

El trabajo que se realiza brinda tranquilidad y buenos resultados es por ello que el Gobierno Nacional mediante ley funda el Centro de Reconvención Económica del Azuay, Cañar y Morona Santiago CREA, el 7 de noviembre de 1958, tomándose en cuenta que ya no solo era en la jurisdicción del Azuay sino que incluía Cañar y Morona Santiago, los mismos que iba a ser beneficiados de proyectos de desarrollo que incluían asesoramiento técnico agrícola, pecuario, forestal, minero y apoyo a la pequeña industria.

En los primeros años de vida del CREA por los años 1962 y 1963 se podría decir que se forjan los inicios de la COAC CREA LTDA, los trabajadores en pro de mejorar su situación económica y de sus familias decidieron asociarse entre ellos, creando una caja de ahorros y en ella se guarda entre 10 y 20 sucres del sueldo que percibían.

Y es así como se forma la mentalidad de seguir creciendo bajo el Modelo Cooperativo de ahorro y crédito cuyo propulsor fue Don Jaime Andrade y Cordero, mismo que lideró todo el proceso organizando, motivando y legalizando al grupo humano hasta obtener una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Don Jaime Andrade a más de liderar al grupo, buscó entre trabajadores y directivos de la institución a 8 personas para desarrollar este modelo de cooperativa, los precursores son Jaime Andrade Cordero, Rómulo Neira, Alejandro Monsalve, Alfonso Merchán, Patricio Dávila, Guillermo Jadán, Manuel Ortiz y Teresa Córdova.

Con el apoyo de la Tesorería del CREA, una vez que se definió cuales iban a ser las aportaciones para pre cooperativa, se procedió a descontar el valor de los roles de pago mismo que se depositaba en una cuenta corriente del Banco del Austro y luego en base al capital acumulado se iba concediendo pequeños préstamos a los socios de la pre cooperativa.

Viendo los resultados y la seriedad del grupo humano para su manejo se le delegó al Sr. Alejandro Monsalve a que fuera a Quito al Ministerio de Bienestar Social para lograr personería jurídica y es así como el 31 de diciembre de 1964 mediante decreto ministerial 002876 se constituye la Cooperativa de Ahorro y Crédito bajo el nombre de COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DEL CREA LTDA.

Con el paso de los años los directivos del CREA vieron como la cooperativa tenía un excelente servicio y acogida por los socios es por ello que dichos miembros asignaron una contribución económica para que pueda cubrir con la demanda de créditos que se les presentaba.

En su afán de atender a las necesidades de los socios en el año de 1968 la Cooperativa CREA formula un proyecto de viviendas, mismo que es presentado a los Directivos del CREA quienes lo aprueban y ejecutan el proyecto denominado Calderón, ya que el terreno se ubicaba en la Ciudadela Calderón de la Ciudad de Cuenca, este proyecto culmina en 1970 con 35 casas habitacionales.

La Cooperativa inicio con 29 socios en 1964, en el año 1975 contaba ya con 75, para el año 1979 fueron 180 y así llegaron al 2000, con 70 socios activos todos eran empleados y trabajadores del CREA.

Siempre fue la preocupación de los Directivos de la Cooperativa atender las necesidades de la mayor cantidad de personas, es por ello que el 10 de abril 2008 abre las puertas al público en general y para el año 2012 ya contaba con 10000 socios y un valor de activos de 16 millones de dólares.

No está demás señalar que al inicio prestaba sus servicios al interior de las oficinas del CREA desde 1962 hasta el 2009, dado que se cierran las funciones del CREA y se le reemplaza por el SEMPLADES y se pide el retiro de las oficinas, y se decidió arrendar un local al frente del EXCREA.

Debido a la demanda y crecimiento institucional el Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crea Ltda. Ing. Patricio Barzallo se decide abrir una sucursal denominada Plaza Bocatti el 15 de diciembre del 2008, 2011 se abren las oficinas de Pucara, Macas y Azogues, para este año 2017 cuenta con alrededor de 10 oficinas al servicio de sus socios y la ciudadanía en general, ofreciendo servicios y productos financieros de calidad.

2.1.1 Misión.

La misión que tiene establecida en su normativa general la Cooperativa CREA Ltda., y que todos los colaboradores deben tener en su mentalidad y dar cumplimiento todos los días, es la siguiente:

"Somos una Cooperativa solidaria, que fomenta el ahorro y brinda soluciones crediticias con calidad y oportunidad a socios e interesados"

2.1.2 Visión.

A un futuro la Cooperativa CREA Ltda., tiene como visión establecida en su normativa general:

"Ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito, ágil y en constante innovación."

2.2. Reglamento de reclutamiento, selección, selección e Inducción del personal de COAC CREA Ltda.

Debido al crecimiento institucional se establecen normas, procedimientos y políticas para realizar operaciones óptimas basadas en calidad de servicio y solidaridad cooperativa.

Se menciona en el Reglamento que todos los procedimientos, proceso y políticas serán de estricto cumplimiento del personal de la COAC CREA LTDA.

Las personas que tienen acceso a dicho reglamento darán cumplimiento al mismo, guardado el respectivo sigilo sobre la información, base de datos y resoluciones además de preservar los objetivos e intereses de la Cooperativa.

De acuerdo al reglamento de la Cooperativa CREA se conceptualiza al sistema de reclutamiento y selección, como un proceso técnico mediante el cual se define y señala a la o a el aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos para el desempeño de un puesto de Cooperativa.

Los principios del Sistema son los siguientes:

3. Legalidad
4. Transparencia
5. Credibilidad
6. Igualdad
7. Inserción
8. Difusión

En dicho reglamento se define como:

- **RECLUTAMIENTO.**- proceso mediante el cual se atraen aspirantes de acuerdo a un perfil en vacancia, para su posterior integración al proceso de selección.
- **SELECCIÓN.**- serie de procedimientos que permiten analizar la capacidad, habilidad, conocimientos, experiencia y valoración de demás elementos de valoración de los aspirantes de una vacante que finaliza con la formalización de la relación laboral idónea.

2.2.1 Del Reclutamiento de la Cooperativa CREA LTDA.

2.2.1.1 Proceso de Reclutamiento de la Cooperativa CREA LTDA.

En la normativa de la Cooperativa CREA Ltda., se establece el siguiente proceso de reclutamiento de personal:



Figura 3.
Fuente: Reglamento de Reclutamiento e Inducción COAC CREA Ltda.
Elaborado por María José Auquilla

2.2.1.2 Fuentes de reclutamiento internas y externas de la Cooperativa CREA LTDA.

Las fuentes de reclutamiento internas y externas de la Cooperativa CREA Ltda., definidas en su reglamento interno son las siguientes:

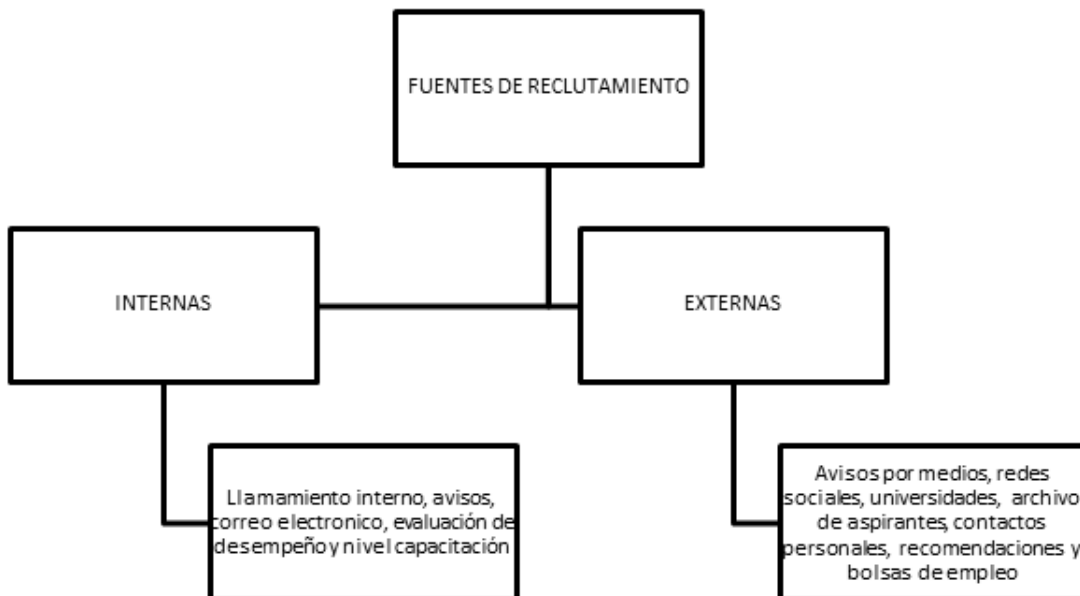


Figura 4.
Fuente: Reglamento de Reclutamiento e Inducción COAC CREA Ltda.
Elaborado por María José Auquilla

2.2.1.2.1 Del reclutamiento interno.

El reclutamiento interno hace referencia a la ocupación de una vacante por un aspirante que ya labora dentro de la Cooperativa.

Para promover a un colaborador se debe considerar sus capacidades y conocimientos que se encuentran dentro del expediente laboral, además que debe estar en funciones un mínimo de seis meses.

Este estará en la obligación de hacer un informe a su Jefe inmediato dándole a conocer su deseo de concursar para la promoción de un cargo, con la finalidad de que este tenga presente del tiempo que necesitará para las evaluaciones correspondientes.

Del ascenso automático.

Se considera ascenso automático sin previa evaluación, es considerado para ocupar una vacante existente si es que cumple con los requisitos de nivel académico, experiencia y satisfaga los requisitos que requiera el puesto, además no debe haber incurrido en faltas en los 6 últimos meses.

2.2.1.2.2. Del reclutamiento externo.

En caso de que no existan aspirantes internos, o no cumplen con los requisitos que mínimos para el puesto, se convocará a una selección externa.

Se deberá comunicar fuera de la institución a través del medio de comunicación más efectivo, quedando a criterio del Jefe de Talento Humano.

Las hojas de vida que cumplan con un mínimo del 80% de los requisitos requeridos para la vacante podrán participar en la selección de personal, dentro de la hoja de vida se debe tener presente la experiencia en el medio que se desarrolla la cooperativa, la edad, sexo, experiencia en el puesto, formación académica superior o en curso, conocimientos específicos.

Deben contar además con referencias verificables por el departamento de Talento Humano, y una vez cumplido lo establecido pasará a la fase de Entrevista Preliminar.

2.2.2 Entrevista Preliminar.

Esta entrevista tiene como objetivo obtener una visión inicial y global con el aspirante, se corrobora la información presenta por el mismo.

Este contacto inicial busca observar conductas de comportamiento del aspirante, se da información del puesto, funciones, horarios, sueldo y otras aclaraciones.

Si es necesario se le pedirá que adjunte documentos de respaldo como puede ser recomendaciones, licencia, título académico entre otros.

2.2.3 Entrevista Gerencial.

Se convocará a una nueva entrevista a los candidatos elegibles que hayan pasado exitosamente la etapa preliminar indicándoles, hora, fecha y la persona con la cual se entrevistará.

Si la hora y fecha pactada no se llegara a concretar con el aspirante por el motivo que fuere, se deberá analizar una fecha y hora a convenir siempre y cuando no atrase el proceso de e selección.

La entrevista deberá ser estandarizada con la finalidad de poder establecer comparaciones de uno y otro candidato elegible.

Los temas de entrevista serán entre otros: Hoja de vida, experiencia, estudios, datos personales, capacitación, motivaciones, intereses, uso de tiempo libre, familia.

Una vez culminadas las entrevistas de deberá presentar un informe mismo que contendrá observaciones generales y datos relevantes de las entrevistas.

2.2.4 De los exámenes y test.

Los aspirantes que hayan superado la etapa de entrevista gerencial deberán presentarse a rendir los siguientes exámenes y test:

- a) Exámenes de Conocimientos y Cultura General
- b) Test Psicométrico
- c) Test de Personalidad
- d) Test sobre inteligencia emocional

Cabe mencionar que el Test Psicométrico será aplicado a todos los puestos, y para que un aspirante supere esta etapa debe cumplir con un mínimo de 70/100 en las pruebas de conocimiento y técnico.

Finalizado el proceso de reclutamiento, evaluaciones y entrevistas se llegará a la puntuación final y a la elección del aspirante para la vacante disponible.

El Jefe de Talento Humano al final del proceso presentara un informe donde constaran todos los puntos de importancia de todo el proceso y un resumen de la evaluación de cada una de las etapas.

2.2.5 De la Inducción.

El nuevo integrante deberá tener un cronograma de inducción sin excepción alguna, dentro de los temas a tratar están:

- Reseña Historia de la Cooperativa
- Misión y Visión de la Cooperativa
- Valores
- Organigrama funcional
- Saludo Gerencial
- Estrategia Tentativa
- Conceptos cooperativistas
- Principios de Gestión de Servicio de Calidad
- Relación entre captaciones, colocaciones y servicios complementarios
- Reglamento Interno de Trabajo
- Manual, reglamento o instructivo que corresponda a las funciones asignadas

El programa de inducción se llevará a cabo siguiendo el proceso que se detalla a continuación:

1. Bienvenida
2. Base Legal y entes de regulación
3. Estructura funcional
4. Entrega de documentos
5. Detalle de actividades que tendrá a su cargo
6. Detalle de obligaciones y prohibiciones
7. Firma de contrato laborales
8. Entrega de material y equipo
9. Entrega de contraseñas y accesos

10. Evaluación a la inducción

En caso de no cumplir con el proceso se aplicarán las sanciones correspondientes.

2.3. Ciclo de la Contratación

1. Generar la vacante y el perfil del aspirante, lo autoriza el Gerente General
2. Se realiza un llamamiento a través de medios de comunicación Coordinador TTHH o delegado
3. Recepción de carpetas físicas en el Departamento de TTHH
4. Preselección de Carpetas Coordinador TTHH o delegado
5. Preentrevista física o telefónica confirmación de datos generales Coordinador TTHH o delegado
6. Selección de aspirantes Coordinador TTHH
7. Entrevista Gerente General o Coordinador TTHH
8. Pruebas Técnicas, Psicométricas y Medicas Coordinador de TTHH o delegado
9. Evaluación de Pruebas Gerente General o Coordinador TTHH
10. Decisión Gerente General o Coordinador TTHH
11. Inducción, capacitación y contratación Coordinador TTHH o delegado

2.4 Perfiles de Selección.

2.4.1 Auxiliares.

- Mínimo Bachiller.
- Cédula de Ciudadanía y CV.
- 1 Año de Experiencia en limpieza o auxiliar.
- Recomendación Laboral.

2.4.2. Asistente Operativo.

- Bachiller.
- Cédula de Ciudadanía y CV.
- 1 Año de Experiencia en asistencia administrativa, atención al cliente, secretaria.
- Recomendación Laboral.

2.4.3 Oficiales de Negocios.

- Cursando la Universidad tercer año en Ing. Comercial, Financiera, Marketing, Contabilidad, o afines.
- Cédula de Ciudadanía y CV.

- 1 a 3 Año de Experiencia en asesor de créditos, oficial de negocios, asistencia administrativa.
- Recomendación Laboral.

2.4.4 Directores, Jefes, Coordinadores.

- Título de Tercer Nivel o Cuarto Nivel.
- Cédula de Ciudadanía y CV.
- 5 Años de Experiencia en cargos similares jefatura, dirección o coordinación.
- Recomendación Laboral.

CAPÍTULO 3.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. Metodología de la Investigación.-

La metodología de la investigación hace referencia al conjunto de procedimientos y técnicas que se aplican de manera ordenada y sistemática para llevar a cabo un estudio.

3.1. Universo.

A enero 2018 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda., se encontraban laborando 105 personas, sin embargo al momento de levantar la información en junio del año 2017 trabajaban 72 personas, es por ello que se aplicó la encuesta a todo el personal que estaba afiliado en esa época, en las áreas Administrativa, operativa y auxiliar.

Los datos se levantaron en 15 días ya que fueron 10 Agencias a las que se encuestaron.

3.2 Técnica.

Las técnicas aplicadas para el desarrollo de este estudio fueron:

Observación Directa.- La observación, como procedimiento, puede utilizarse en distintos momentos de un estudio complejo: en su etapa inicial se usa en el diagnóstico del problema a analizar y es de gran utilidad en el diseño de la investigación, se aplicó esta técnica para detectar falencias que se encuentra ajenas a la información acerca de la logística del proceso de reclutamiento y selección del personal de la Cooperativa CREA Ltda.

La encuesta. Es un instrumento útil y sencillo de recolección de información. Consiste en un conjunto de preguntas estandarizadas que se aplica a una población o muestra de estudio, con el fin de obtener datos estadísticos. En la presente investigación se aplicó un cuestionario de 20 preguntas con respuestas de elección múltiple y 5 preguntas de carácter informativas (ver anexo 1), las interrogaciones estaban encaminadas a obtener información acerca del enrolamiento de las personas a la organización, clima laboral, estabilidad ocupacional, equidad, moralidad y respeto.

La entrevista.- Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el objeto en estudio para obtener respuestas a las interrogantes planteadas sobre el problema en estudio es por ello que se dialoga con el Gerente de la Cooperativa CREA Ltda., con la

finalidad que se me oriente sobre los aspectos generales de la organización su historia, funcionamiento y políticas.

3.3 Fuentes Secundarias.

Las fuentes secundarias utilizadas fueron el internet, revistas, boletines, manual, libros entre otros.

3.4 Procedimiento de Análisis.

- Organización de las encuestas
- Tabular los datos y obtener sus porcentajes
- Analizar los datos relacionándolos con los establecidos en el manual para ver si se cumplen
- Definir propuestas de Mejora
- Sacar conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 4.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4. Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Credito CREA Ltda.

Siendo el recurso humano la columna vertebral el COAC CREA Ltda y su fuerte para seguir escalando peldaños, se realiza el análisis del personal a fin de determinar si se cuenta con talentos que aporten al crecimiento e innovación de la organización, basándonos en temas como las condiciones en las que se vinculan a la organización y el clima laboral donde desempeñan su labores cotidianas.

El éxito de toda organización es contar con talentos efectivos, comprometidos, motivados, capacitados y competitivos en un mundo globalizado.

En el mes de julio del 2017 se aplicó una encuesta al personal la COAC CREA LTDA con ella se pretende conocer como se está llevando a cabo el proceso de reclutamiento y selección del personal, así como también conocer indicadores de clima laboral.

Los resultados obtenidos los detallaremos a continuación:

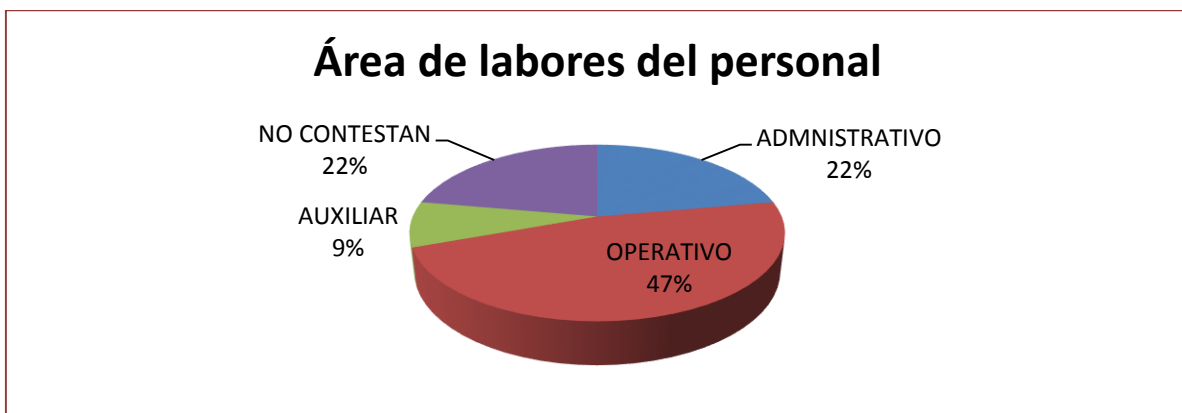


Figura 5.

Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.

Elaborado por: María José Auquilla

El 22% del personal corresponde al área administrativa, el 47% pertenecen al área operativa, el 9% son del área Auxiliar.

Como es una organización en desarrollo, se puede evidenciar que existe un poco de recelo de información, no todos los colaboradores estuvieron predispuestos a dar información que pueda comprometer su cargo.

La mayoría del personal es considerado como operativo, hay pocos cargos de jerarquía superior.

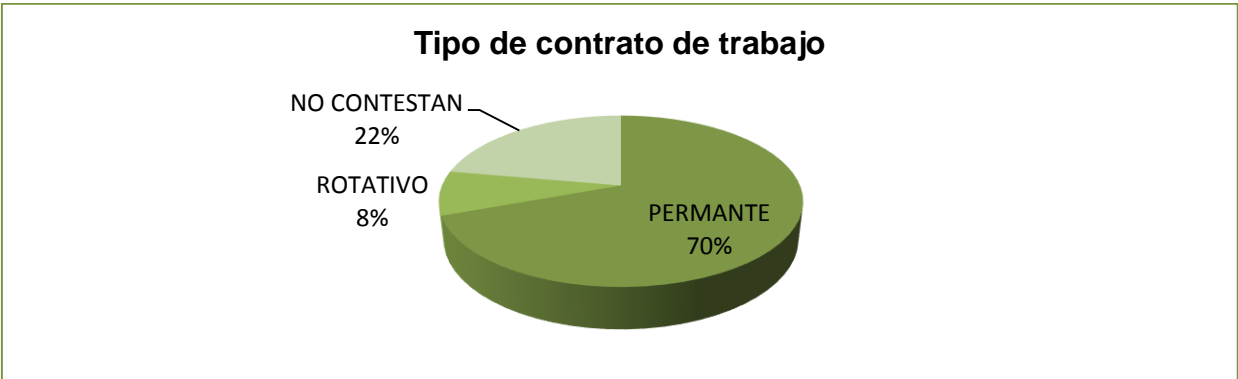


Figura 6.
 Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.
 Elaborado por: María José Auquilla

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda tiene como modalidad realizar contratos permanentes más que rotativos.

El horario de trabajo de la Cooperativa es de 8:30 am a 17h30 pm de lunes a viernes para todo el personal, excepto el área de cajas, servicio al cliente e inversiones puesto que ellos laboran fin de semana de 8:30 am a 13:00 pm., es muy poco el personal que se encuentra bajo esta modalidad que por agencia es máximo tres personas.

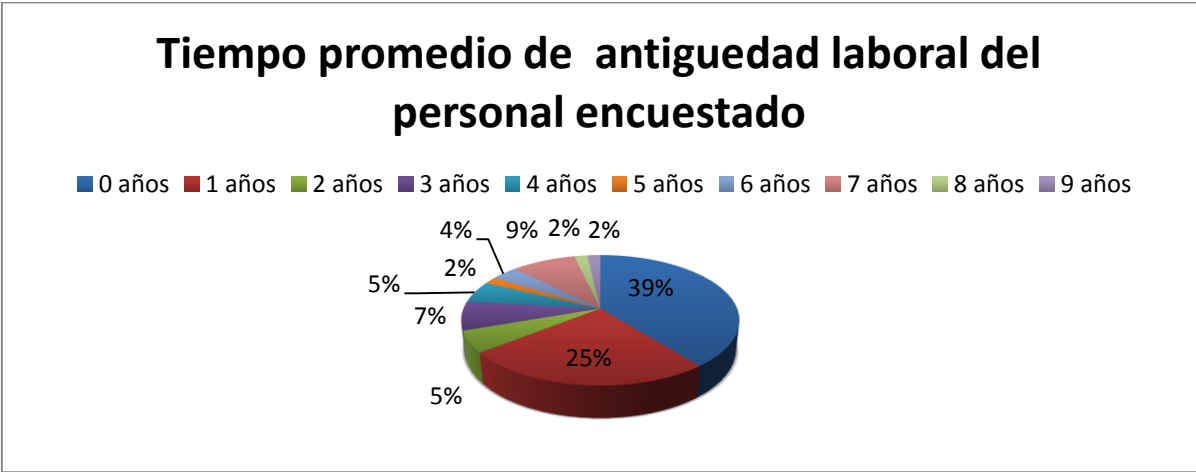


Figura 7.
 Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.
 Elaborado por: María José Auquilla

Los tiempos que laboran la mayoría del personal oscila entre menos de un año y un año, esto es porque en el primer trimestre del 2017 realizó una fusión con otra Cooperativa de Ahorro y Crédito llamada PROFUTURO, dicha fusión se dio con el fin de evitar una posible quiebra de la Cooperativa PROFUTURO por mala administración, y para evitar incertidumbre entre la población se vendió la imagen como unión de fuerzas para lograr mejor la calidad de vida de sus socios.

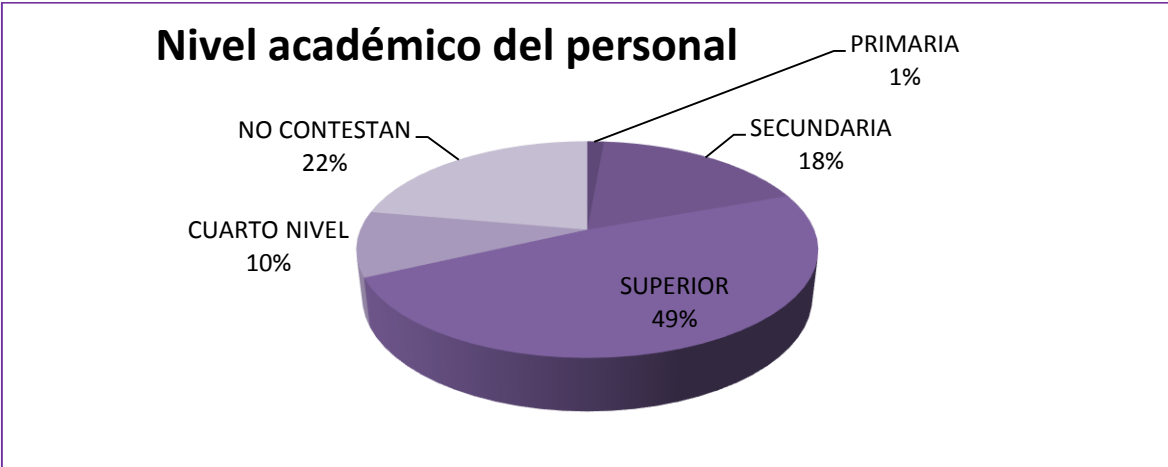


Figura 8.
Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.
Elaborado por: María José Auquilla

Se puede evidenciar que se da prioridad a los profesionales, el 49 % del Personal de la Cooperativa CREA Ltda., posee título de tercer nivel, el aspirante a una vacante debe tener estudios superiores.

La mayor parte del personal que forma la Cooperativa CREA Ltda., en su auge de crecimiento recluta a personal de un mismo centro de estudios superiores, al ser conocidos de algún tiempo se siente un ambiente más familiar y de compañerismo dentro de los departamentos que forman parte de la organización.

1. ¿Cómo se incorporó a la Institución?

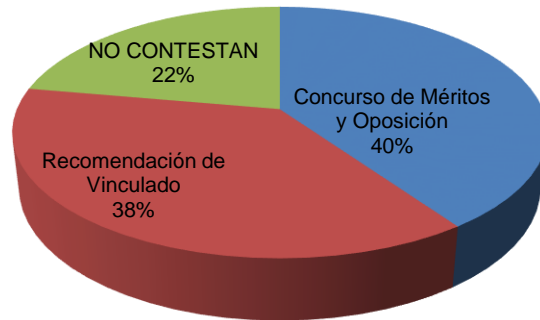


Figura 9.

Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.

Elaborado por: María José Auquilla

El 40% del personal participó en un concurso de méritos y oposición y el 38% son recomendados de un vinculado, lo que pone en alerta de que se está dando preferencias laborales.

Se da prioridad de contratación, como ya se mencionó anteriormente se está contratando al personal que tuvo ya algún tipo de relación con un colaborador de la cooperativa, lo que implica que el puesto hay que acoplar a la persona, cuando en realidad debería ser que la persona se acople al cargo, conocido este tema en talento humano como el nombre de encaje de competencias.

2. Por qué medio se enteró de la vacante

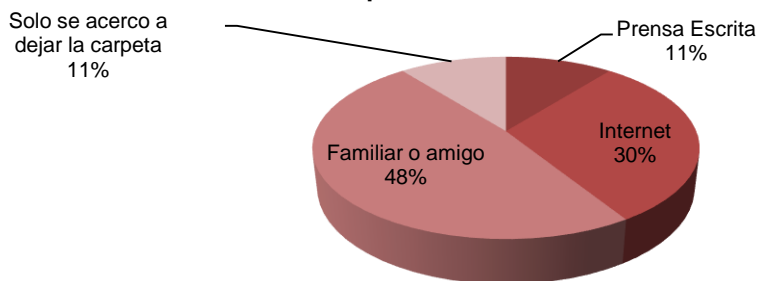


Figura 10.

Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.

Elaborado por: María José Auquilla

Una vez se puede evidenciar la influencia de familiares o amigos, ya que como se observa en la gráfica el 48% del personal tuvo como fuente de información un amigo o familiar que tiene alguna relación con la empresa.

La presión social es de gran influencia en el área de talento humano, debilitando esta área en toma de decisiones y si maneja esa tendencia abre las puertas a problemas sociales como son los fraudes, estafas y robos.

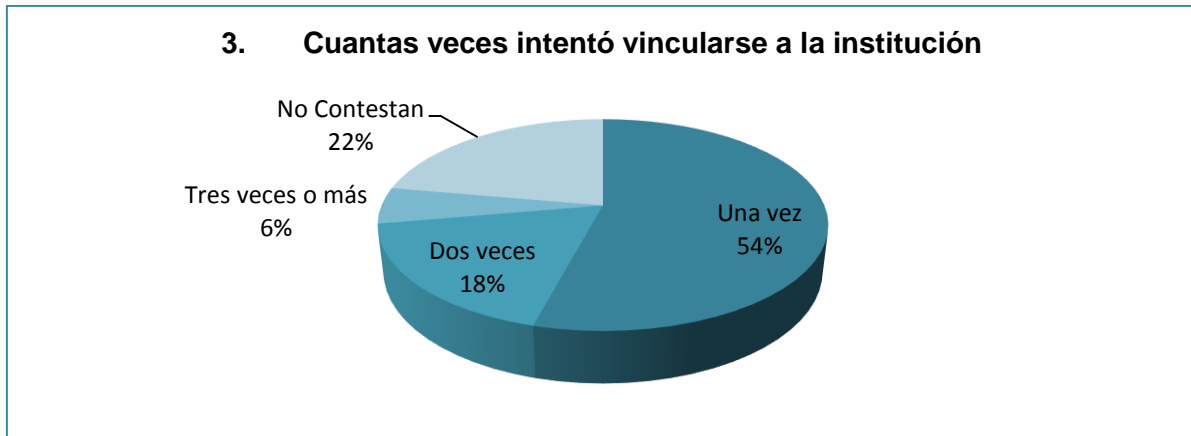


Figura 11.

Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.

Elaborado por: María José Auquilla

El 54 % del personal solamente dejó una vez su carpeta y se lo enroló a la organización, y esto se vincula al hecho de que son personas recomendadas por un empleado de la empresa, el departamento de talento humano no está actuando como el filtro de selección de personal, evadiendo sus funciones y tomando decisiones aceleradas.

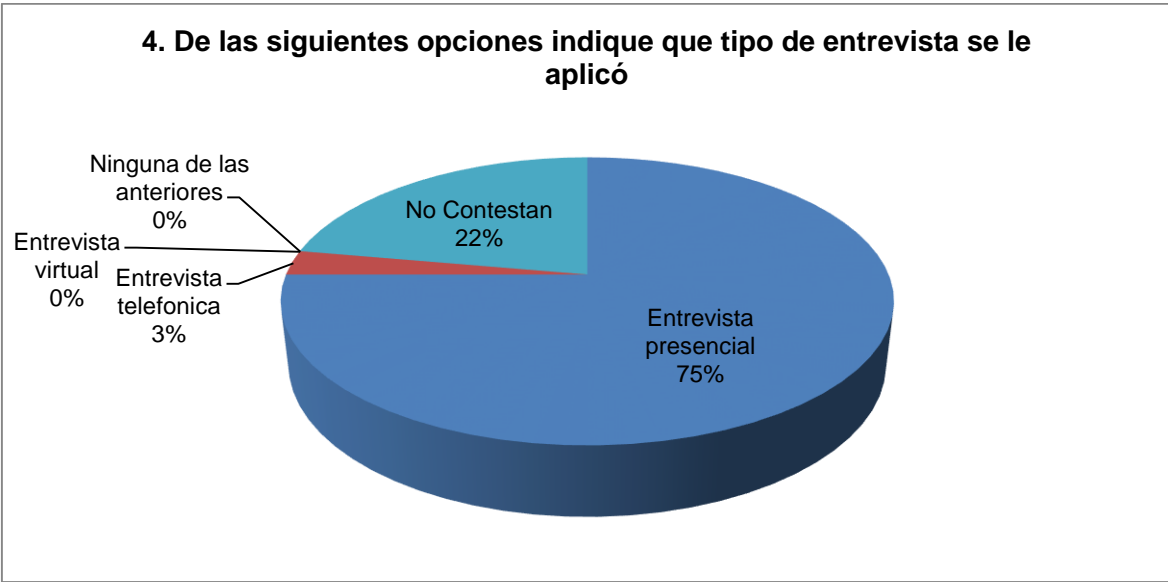


Figura 12.
 Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.
 Elaborado por: María José Auquilla

El 75% del personal tuvo entrevista personal, esto tiene mucha coherencia porque la mayor parte de las contrataciones fueron encaminadas para hacerlas efectivas, y por ello el candidato hizo presencia física.

Este tipo de contrataciones a futuro puede convertirse en debilidad y su vez una amenaza para el desarrollo y crecimiento institucional de la organización, las contrataciones deben ser más selectivas y eficientes, cumpliendo a cabalidad todos los procesos que se establecen el manual de selección y reclutamiento del personal.

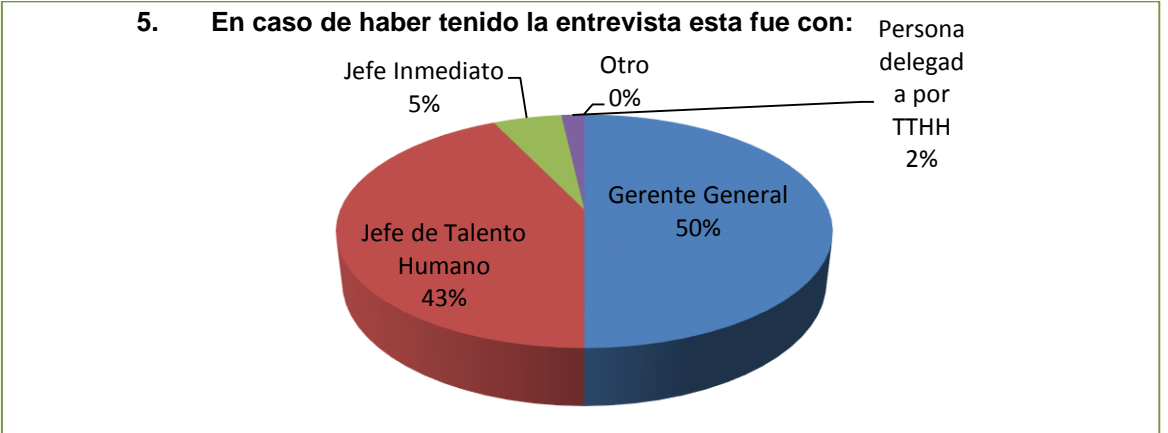


Figura 13.
 Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.
 Elaborado por: María José Auquilla

La decisión de vinculación es en un 50% por el Gerente General y un 43% por el Jefe de Talento Humano. Por el hecho de tener agenda muy apretada por el crecimiento institucional las decisiones que se están tomando son aceleradas sin su estudio previo del perfil del aspirante, el Gerente General debería replantear las decisiones de contratación al departamento de recursos humanos.

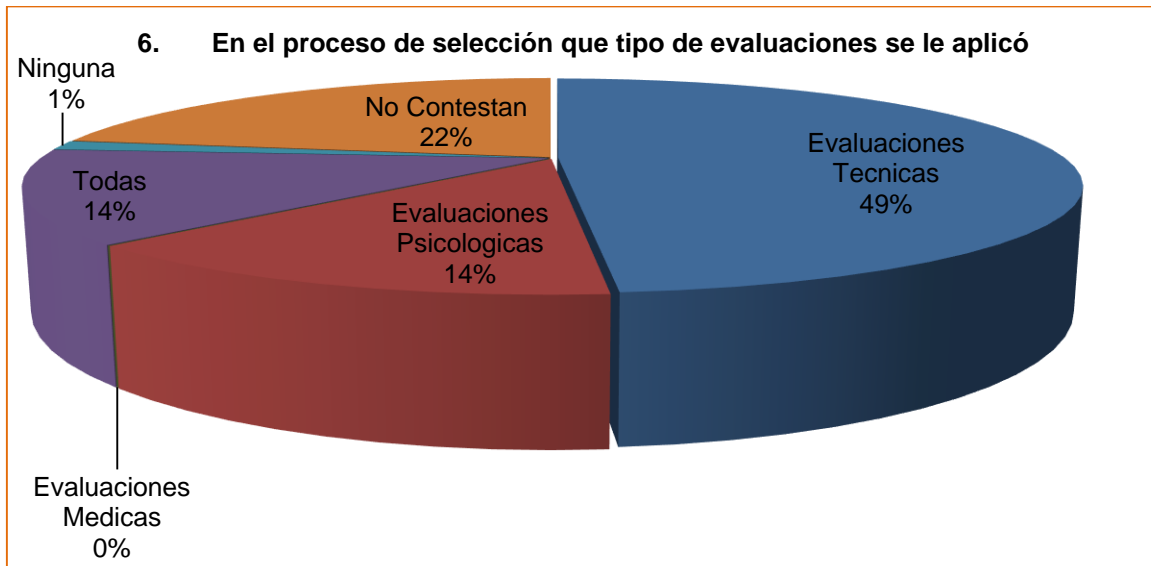


Figura 14.

Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.

Elaborado por: María José Auquilla

De acuerdo al Manual de Reclutamiento y Selección de Personal de la cooperativa todas las personas para ocupar un puesto en la cooperativa deben sujetarse a pruebas psicométricas, técnicas, médicas, etc., se puede evidenciar que solo un 49% rinde la prueba técnica y 14% rinde todas las evaluaciones.

Como se requiere llenar las vacantes de manera urgente, se están omitiendo procesos como se demuestra en este ítem, los conocimientos son básicos y deben ser evaluados para diagnosticar que personal se incorpora a la institución, de acuerdo al manual todas las pruebas deben ser llevadas a cabo.

Al tomar decisiones aceleradas se cae en el problema de no contratar al personal idóneo para un determinado puesto, incurriendo a gastos que pueden perjudicar el normal crecimiento organizacional

7. Como califica el tiempo de duración del proceso de reclutamiento y selección :

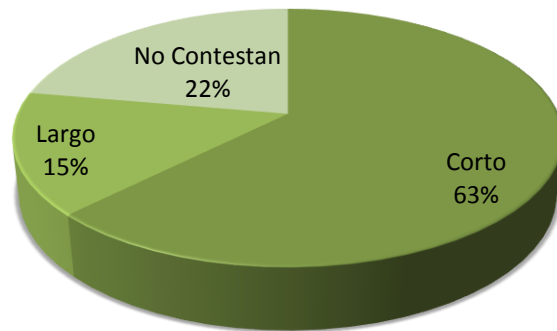


Figura 15.

Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.

Elaborado por: María José Auquilla

Como se pudo observar en preguntas anteriores, el mismo hecho de que se trabaje con personas recomendadas, acorta el tiempo del proceso de reclutamiento y selección, el 63% indica que el proceso de reclutamiento fue corto.

El tiempo de contratación, pruebas y capacitación oscila alrededor de máximo una semana, sin embargo, se recomienda que para puestos de mayor responsabilidad y toma de decisiones se amplíe el proceso de selección y reclutamiento.

8. Al momento de su vinculación en la institución, la lapacitación que recibió fue:

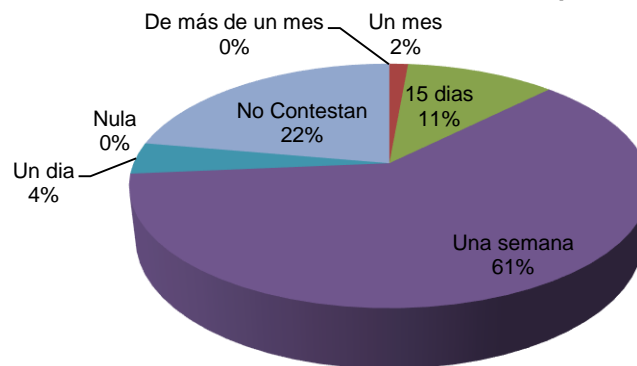


Figura 16.

Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.

Elaborado por: María José Auquilla

Al ser procesos cortos y trabajar con personal recomendado minimiza los tiempos, y como se evidencia en este grafico el 61% del personal realiza la capacitación en una semana.

El proceso de capacitación debe ser un poco más amplio, para evitar los reprocesos y gastos operaciones a los que se somete la organización por errores operaciones y de falta de conocimiento de personal nuevo

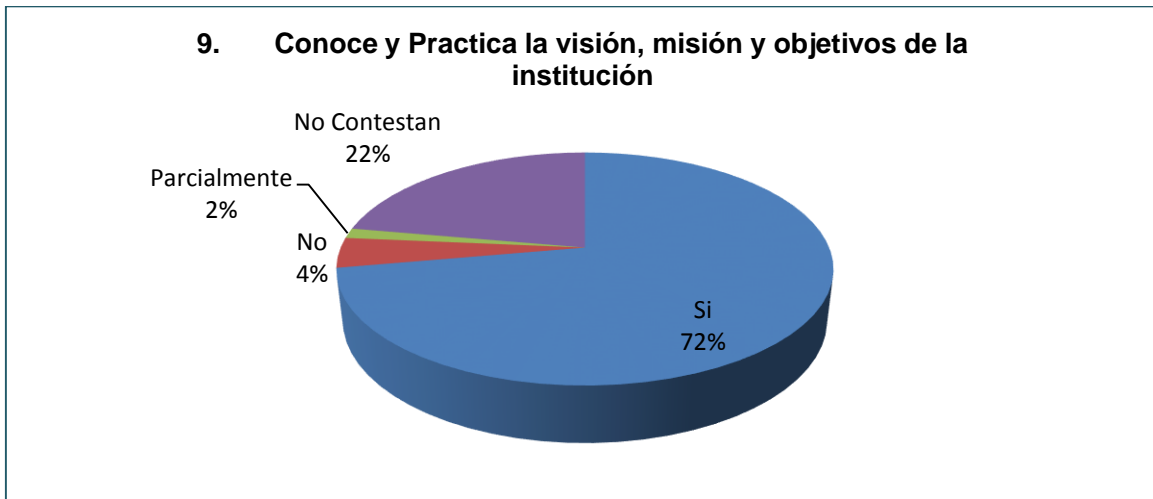


Figura 17.

Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.

Elaborado por: María José Auquilla

La importancia de esta pregunta es crucial, dado que se identifica el verdadero compromiso del personal y la institución, es así que el 72% del personal conoce claramente el sendero de desarrollo y progreso de la institución.

Esta pregunta abre tela de duda, puesto que en la verificación in-situ que se realizó al personal de talento humano, ninguno de los empleados que se encontraba en la organización, pudo expresar la misión, visión y objetivos empresariales de la Cooperativa CREA Ltda.

Es de suma importancia que el empleado esté consciente de lo que la organización realiza, para quién realiza, cómo lo hace y que desea obtener, y con esta información alinear los objetivos personales a los organizaciones en pro de bienestar para las dos partes.

10. En lo que va de los últimos seis meses ha pensado en desvincularse de la institución

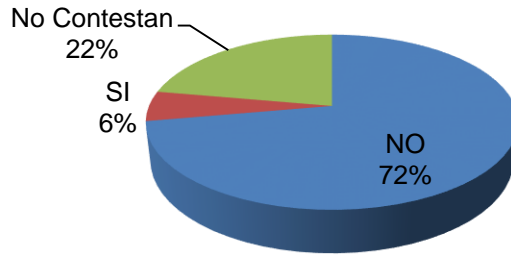


Figura 18.

Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.

Elaborado por: María José Auquilla

La fidelidad por parte de los trabajadores y la estabilidad laboral que brinda la institución se refleja claramente en esta pregunta, misma que nos indica que 72% del personal no ha buscado otras fuentes de empleo.

Como era de esperar en una empresa que está en vías de crecimiento, el personal va queriendo ser partícipe de la organización, puesto que lo ven como una oportunidad para demostrar sus competencias y habilidades, que serán las principales herramientas de la organización para obtener beneficios económicos y sociales.

11. En caso de haber contestado afirmativamente a la pregunta anterior indique cuales fueron las causas

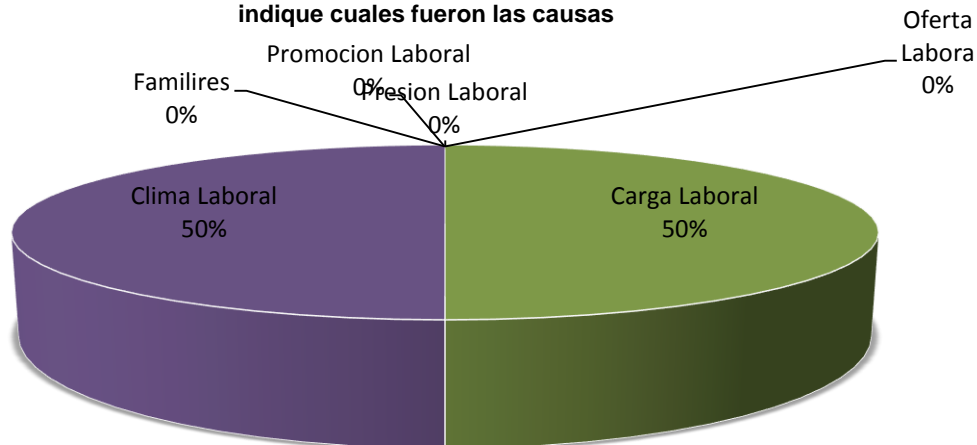


Figura 19.

Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.

Elaborado por: María José Auquilla

Es normal que el personal no esté pensando cambiarse de organización ya que es personal nuevo, que recién se está adaptando a la organización. Sería realmente errado hablar de problemas laborales como explotación y presión laboral dado que como organización manejan un buen estándar de crecimiento, ofreciendo así un buen ambiente de trabajo a sus empleados, el lema que se maneja en cada uno de los departamentos es .“TRABAJO CON CERO ESTRÉS” .

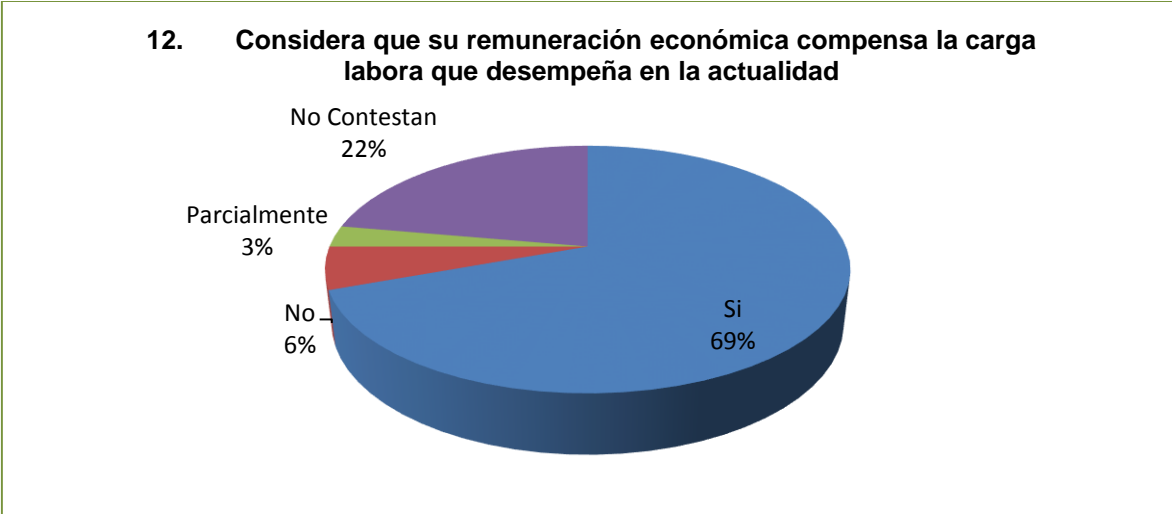


Figura 20.
Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.
Elaborado por: María José Auquilla

Al hablar del factor económico se puede observar que no es un problema en la organización puesto que el 69% del personal está de acuerdo con que su remuneración va de la mano con las funciones ejecutadas.



Figura 21.
Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda
Elaborado por: María José Auquilla

Las interrelaciones personales son un factor de importancia en las organizaciones y más aún cuando se trata de entre autoridad y subordinado, y como lo demuestra la presente gráfica que califican en 65% como excelente dicha interrelación.

Este es una de las fortalezas de la cooperativa, ya que los gerentes y jefes que se encuentran al frente de la misma, son verdaderos líderes, y esto es porque están prestos a recibir información de cualquier índole para convertirla en provechosa y obtener resultados eficaces.

La jerarquía que los directivos manejan es lineal, a todo el personal tratan de la misma manera y están abiertos a sugerencias para cambiar sus formas de llevar a cabo el trabajo.

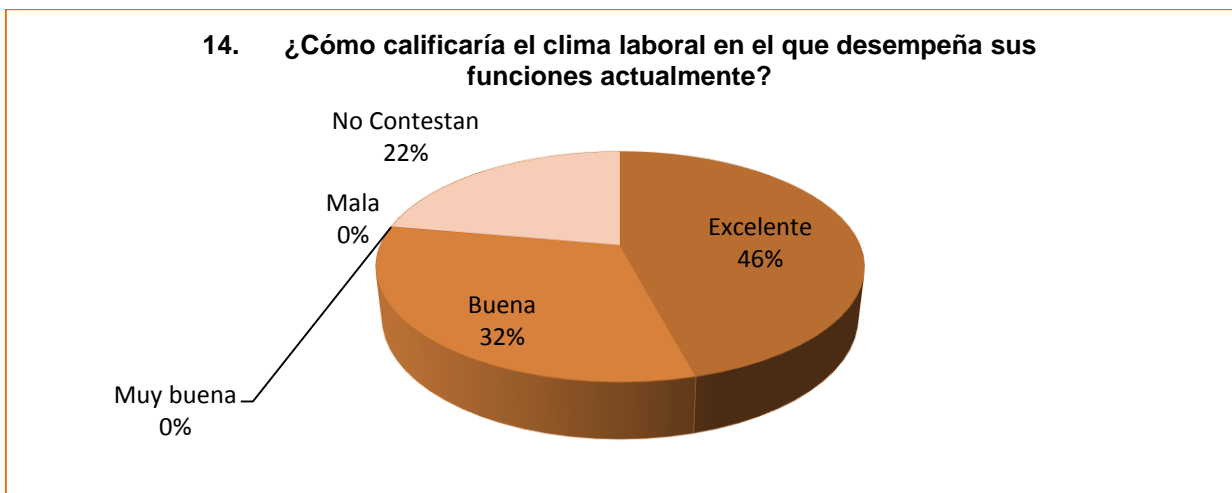


Figura 22.

Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.

Elaborado por: María José Auquilla

El clima laboral sin duda es primordial en las organizaciones en auge, un lugar donde no existe un ambiente agradable para trabajar es fastidioso, aburrido y poco productivo, sin embargo, como se puede observar en la gráfica el 46% del personal califica como excelente su entorno laboral y el 32% como bueno.

La relación entre compañeros también es primordial, ya que esto conlleva a rendir de mejor manera los trabajadores, en ambientes conflictivos, el rendimiento laboral decae y es muy difícil tener el control de estos, pero no solo el clima laboral se trata de personas, es el lugar adecuado para realizar las actividades, la luz, el ruido, el material, que debe ser analizado cuidadosamente con el fin de no crear caos entre trabajadores.

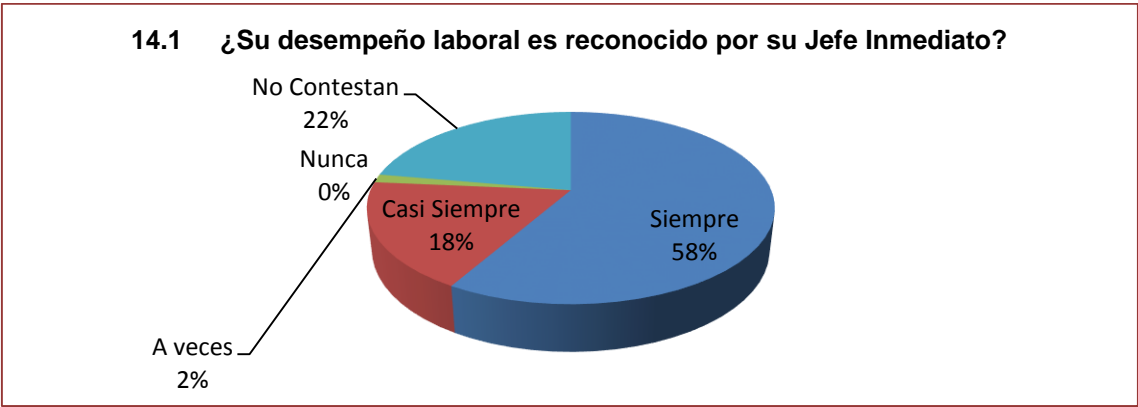


Figura 23.
 Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.
 Elaborado por: María José Auquilla

La productividad de los empleados aumenta cuando son motivados de cualquier manera constantemente, el 58 % indica que su desempeño es reconocido, siendo una estrategia de los líderes de la organización reconocer el esfuerzo que hacen sus colaboradores por que la empresa surja y se distinga de entre las demás.

Por más pequeño que sea el esfuerzo debe ser reconocido por el Jefe inmediato, lo que traerá como consecuencia que ese trabajador renueve su autoconfianza y rinda con mayor productividad a la que lleva normalmente.



Figura 24.
 Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.
 Elaborado por: María José Auquilla

Como se había mencionado en la pregunta anterior, un personal que se encuentra motivado es más productivo y eficiente, incrementando a corto y largo plazo lucro económico para la

organización, 71% de la personal forma parte de un reconocimiento económico por realizar sus funciones satisfactoriamente.

La mayor parte de las personas que fueron encuestadas son Asesores de Crédito, Asesor de Inversiones, Oficiales de Ventas, estas personas se manejan a través de comisiones económicas por cumplimiento de metas, sin embargo, lo que se pretende es establecer un plan de reconocimiento no por cumplir la meta, sino por los sacrificios que se hacen para llegar a ese objetivo, ese extra reconocería el esfuerzo del personal por trabajar en pro de la organización.

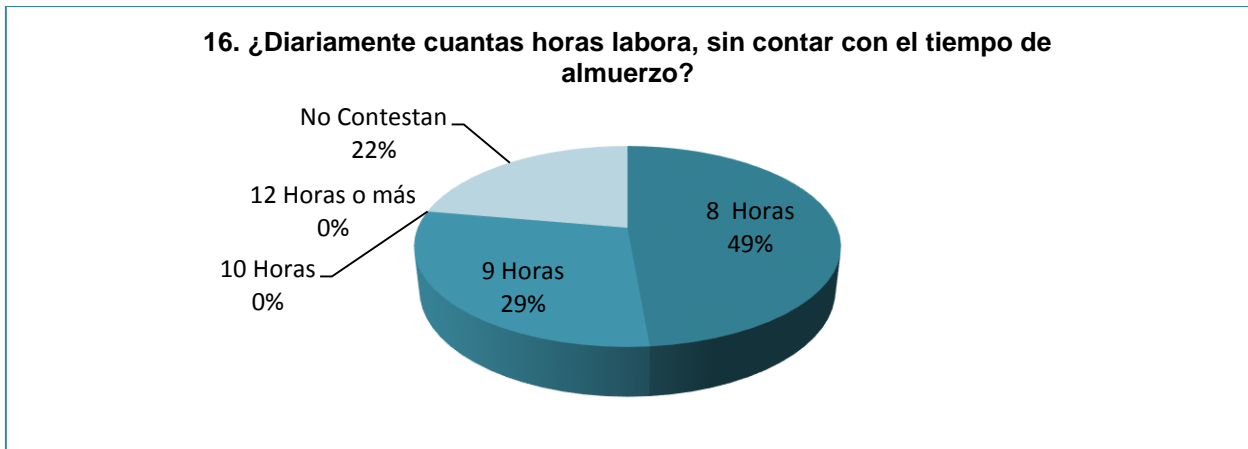


Figura 25.

Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.

Elaborado por: María José Auquilla

Realmente se evidencia que el personal se acoge al horario de oficina que es entre 8 o 9 horas.

No hay carga laboral que se puedan evidenciar puesto que efectivamente se cumplen los horarios establecidos en los contratos.

De acuerdo a la información obtenida de manera extraordinaria a la presentada por las encuestas, se conoce que el personal no realiza horas extras a menos que amerite la situación, es por ello que sus sueldos son relativamente acordes con sus funciones realizadas.

17. ¿Siente que tiene muchas funciones delegadas?

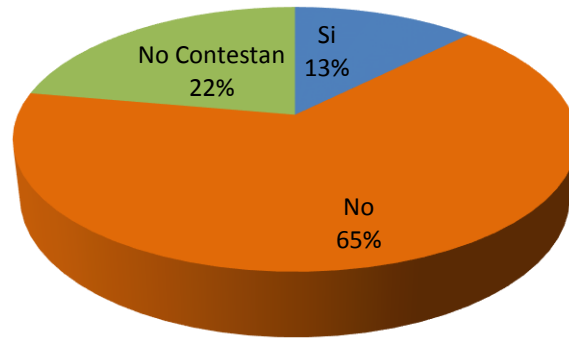


Figura 26.

Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.

Elaborado por: María José Auquilla

El mismo hecho de que el personal se siente a gusto con las actividades que desempeña, no se evidencia que exista extras en actividades laborales.

18. ¿Se considera una persona estresada debido a la presión de su trabajo ?

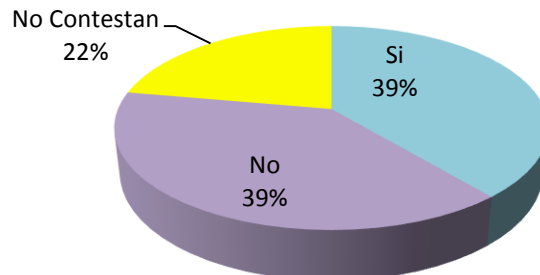


Figura 27.

Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.

Elaborado por: María José Auquilla

Tanto en el sí y no contestaron un 39% de la muestra, la sociedad en la que vivos ahora se mide por el tiempo, tiempo de espera, de entrega, cobranzas, vacaciones, y eso hace que las personas estén tensionadas al momento de desenvolverse en sus funciones diarias.

19. ¿Las funciones que Ud. desempeña requieren de?:

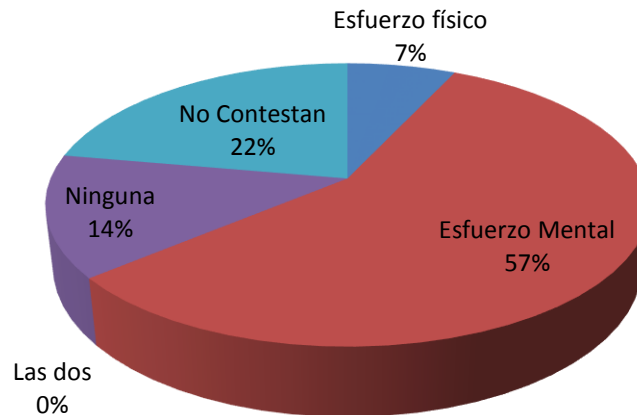


Figura 28.

Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.

Elaborado por: María José Auquilla

El 57% del personal de la Cooperativa CREA Ltda., realiza esfuerzos mentales refiriendo con ello a cálculos, análisis, decisiones, etc., y este tipo de trabajos conlleva como resultado a elevar los niveles de estrés de las personas.

La naturaleza de la empresa es servir a sus socios, no requiere de esfuerzo físico alguno, sino más bien de dotes de servicio a la comunidad y a los colegas en donde desempeña sus funciones.

20. ¿Se considera una persona realizada profesionalmente?

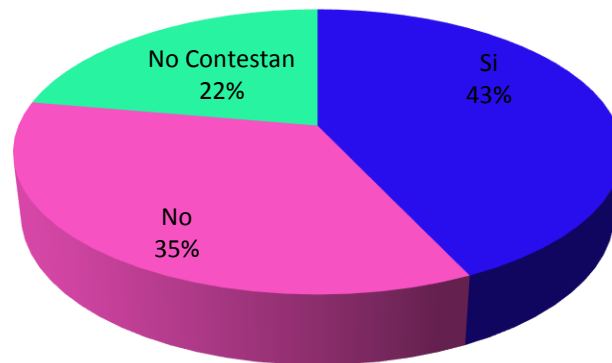


Figura 29.

Fuente: Personal de la Cooperativa CREA Ltda.

Elaborado por: María José Auquilla

Si bien es cierto el 43% de las personas contestaron que si están desarrolladas profesionalmente y van de la mano con el 49% que contestaron tener un título profesional, sin embargo las personas que negaron esta pregunta indican que es porque sus funciones no son de su carrera, o que aún les falta el título de tercer nivel, o les falta alcanzar un peldaño más en su ámbito profesional.

Análisis General

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda., se encuentra en un proceso de crecimiento, por tal razón se es vulnerable a que se introduzca a personal no afín a la misma, ya que se puede evidenciar que predomina el criterio personal sobre el criterio humano calificado.

Por el momento, el modelo de contratación que tiene la cooperativa, donde predomina la amistad y la interrelación del personal nuevo con el antiguo brinda resultados favorables en el desarrollo de la misma, sin embargo a futuro puede convertirse en un grave contrariedad, ya que se está abriendo una brecha significativa a que se introduzcan problemas propios de la sociedad, acciones de mala fe y que pueden poner en riesgo el sano crecimiento que la cooperativa está llevando actualmente.

No se está cumpliendo con la normativa que se estableció dentro de la organización para la introducción de nuevo personal, por un lado se está dejando de lado la posibilidad de contratar a personal óptimo y con experiencia que puede ser favorable a la hora de obtener resultados económicos a favor de la cooperativo, y por otro lado, se puede incurrir a gastos por contratación de personal no adecuado para llevar a cabo una determinada actividad por falta de conocimiento.

CÁPITULO 5.- PROPUESTA DE MEJORA

5. Propuesta de Mejora

Todos los días es un nuevo aprendizaje para cada individuo y más para las empresas que se encuentran en crecimiento y posicionamiento en el mercado globalizado del cual todos formamos parte en la actualidad, es por ello que para mejorar los procesos de la Cooperativa CREA Ltda., se realiza la siguiente propuesta de mejora:

5.1 Departamento de Talento Humano.

Se puede evidencia que el departamento de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda., es un área débil, dado que están tomando decisiones de contratación de personal en base a sugerencias de otros individuos y no diversifican sus opciones, no toman sus propias decisiones como área, cuando deber ser lo contrario, ya que de está depende el capital humano con el que cuenta la organización para su desarrollo óptimo.

El personal de talento humano debe tener claro el proceso de reclutamiento y selección de personal que fue establecido por la organización, no se debe omitir pasos ni mucho menos elegir al candidato idóneo solamente por temas de afinidad o confianza, debe tener claro su profesionalismo y ética.

Este momento la Cooperativa CREA Ltda., se encuentra en auge y los profesionales afines a la naturaleza de la empresa desean ocupar una vacante en esta organización con la finalidad de ser reconocidos, es por ello, que la presión social sobre las decisiones de contratación será una las primeras barreras que deberá enfrentar el personal de talento humano de la manera más eficaz, se deberá distinguir entre la amistad y un trabajo profesional y ético.

Otras de las observaciones que se realiza es la diversificación de funciones, el personal de esta área es muy reducido y puede llegar a tener el descontrol de las incorporaciones del nuevo personal, una empresa en desarrollo tiene que invertir en el área de talento humano, la saturación de trabajo trae consigo la mala toma de decisiones.

5.2. Sistemas de Archivo.

Una debilidad que posee la Cooperativa CREA Ltda., es carecer de una estandarización en el proceso de archivo y conservación de documento, dificultando la toma de decisiones efectivas en el departamento de talento humano y en la organización en general.

Existen algunas pautas que debemos considerar al momento de establecer un proceso de archivístico, entre otras mencionaremos las siguientes:

Cantidad de Documentos.- Se debe definir el número de documentos que se dispone clasificándolos de acuerdo a su naturaleza como puede ser: informes, oficios, currículos, recomendaciones, contratos, capacitaciones, entre otros

Organización.- Delimitar el orden alfabético, cronológico y jerárquico de la documentación.

Conservación.- Fijar el espacio físico adecuado y libre de humedad con la finalidad de almacenar adecuadamente los documentos que pertenecen y son de uso exclusivo de la Cooperativa CREA Ltda., mantener de la mejor condición posible dicha información es decir, que no están manchados, ni arrugados, ni incoherentes, ni obsoletos, ni caducados, etc.

Normativa.- Es de suma importancia que se establezca normas para el tratamiento de la documentación, misma que tiene que tener como objetivo regular el espacio de archivo, así como también su custodia.

Archivo Digital.- A más del archivo físico se debe crear un archivo digital, con la finalidad de que haciendo uso de la tecnología se obtengan de mejor manera el acceso a la información de los colaboradores de la empresa y sus funciones dentro de la misma.

5.3. Capacitación e inducción.

Si bien es cierto la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda., da prioridad a las personas que se encuentra formadas académicamente con títulos de tercer nivel, hay una falencia

en cuanto a la capacitación laboral de las personas al ingresar a forma parte de esta empresa.

Es de suma importancia que al ingresar una persona a la organización, se le capacite en primera instancia sobre a la empresa su historia, misión, visión objetivos, funcionamiento global, normativas generales, el individuo primero tiene que familiarizarse con el ambiente laboral donde se va desenvolver y una vez teniendo una visión de lo que la empresa ofrece, capacitarle ya sobre sus funciones a desempeñar.

Esta observación se hace, puesto que claramente se puede observar que los procesos de reclutamiento y selección de personal, incumplen con los principios establecidos en la normativa que regula este trámite, a más que también se evidencia que los nuevos integrantes de la organización desconocen a qué empresa van a prestar sus servicios.

Es de suma importancia mantener formado al personal de la organización, ya que no es un gasto, sino más bien una inversión, cuando se le da la oportunidad a las personas a que adquiera más conocimiento, su desempeño y productividad incrementa, lo que se verá reflejado en el beneficio económico que obtendrá la empresa.

La primera capacitación que un empleado deber recibir debería enfocarse en tres partes: una capacitación general sobre la cooperativa, una capacitación general del área donde se va a trabajar y capacitación del puesto que se va a desarrollar, y con todo ese conocimiento el nuevo integrante está en condiciones de plantear objetivos personales encaminados a cumplir los objetivos organizacionales en beneficio de ambas partes.

5.4 Comunicación.

El éxito de las empresas viene de la mano de canales de comunicación fluidos y efectivos, debe utilizarse un lenguaje claro, preciso y eficaz al momento de emitir un mensaje para que este llegue a su destinatario, sin mayor dificultad y sin alteraciones.

Dentro de la comunicación también se encuentra la toma de decisiones, el departamento de Talento Humano está en la potestad de tomar decisiones en cuanto a temas de reclutamiento y selección de personal, no se debe dejar influenciar por otro departamento, ni por otras personas.

Se debe crear un espacio de comentarios y sugerencias del personal para mejorar los ambientes laborales, puesto que ellos son los que día a día conviven en cada departamento de la organización, son los que saben las debilidades y fortalezas de sus áreas, este espacio creará mayor interrelación entre la empresa y su trabajador fomentando la fidelización entre los involucrados.

Existen varios instrumentos que ayudan a que la comunicación sea efectiva así tenemos entre estos los oficios, circulares, memorándums, intranet, messenger institucional, correo electrónico, teléfonos , relaciones interpersonales con la finalidad de que utilizando correctamente estas herramientas los mensajes sean claros ,concretos, oportunos y precisos con la finalidad de ahorrar recursos a la organización por comunicación erronéa.

5.5. Plan de Reconocimiento y Recompensa.

Las personas cuando son reconocidas o recompensadas por su buen desempeño laboral, se comprometen aún más con la organización y mejorar su productividad.

El reconocimiento no solo se lo debe enfocar al tema económico, sino también al personal; un individuo se motiva cuando su jefe o superior reconoce su esfuerzo y trabajo en pro del crecimiento organizacional, elevando su autoconfianza y por ende su productividad laboral en su desempeño diario.

A la hora de estimular al personal, no se debe fijar en una sola persona o en un solo departamento, el éxito está en valorar el aporte que hacen todos en beneficio de la empresa desde el conserje hasta el Gerente, ya que todos aportan su grano de arena para que la organización sea reconocida en el medio en el que se desenvuelve.

En Cooperativa CREA Ltda., el personal labora en base a cumplimientos de metas asignadas, se recomienda que se reconozca con un bono económico al personal en caso de las agencias cumplan semestralmente sus metas, o a su vez se incentive al mismo realizando sorteos de: cenas, viajes,spa, consumos en comisariatos, diplomas al mérito, etc., estas estrategias ayudan a mejorar la productividad de los colaboradores.

5.6. Evaluaciones.

Para recompensar y reconocer al personal de la empresa, este deberá someterse a evaluaciones periódicas de competencias y productividad, para lo cual es deber del Departamento de Talento Humano establecer los espacios, horarios, metodología de las evaluaciones, para obtener los resultados más próximos a la realidad de la empresa en pro de su evolución fructuosa.

El departamento de talento humano no solo tiene que contratar al personal, también debe hacer el seguimiento de su desempeño laboral, con la finalidad medir la efectividad de sus decisiones de contratación, y estandarizan las funciones de los puestos de mayor importancia para la organización y así evitar caer en posibles niveles de ausentismo o despidos intempestivos.

5.7. Clima Laboral.

El ambiente laboral es efectivo, si la empresa mantiene ese ritmo de desarrollo y crecimiento que actualmente realiza, sin duda este tema se saldrá de las manos del departamento de talento humano si no se establecen métodos para su conservación.

El ambiente laboral saludable radica su éxito en las buenas relaciones de los miembros de la organización, donde el respeto, solidaridad, prudencia, ética y profesionalismo sean los principios que formen el medio donde se desenvuelven los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda., a más de los principios cooperativos que se establece en la normativa vigente.

El departamento de talento humano tiene que detectar en su momento, los ruidos que hacen que el ambiente laboral empiece a tambalear, antes de que la situación se convierta en una dificultad que no se pueda superar con facilidad.

El departamento de talento humano al presentarse situaciones que conlleven a problemas de inestabilidad en el clima laboral, debe ser enérgico en las sanciones que se apliquen, no se puede tolerar situaciones que lesionen el ambiente laboral.

CONCLUSIONES

Una vez concluido el presente trabajo se ha llegado a establecer lo siguiente:

- El reclutamiento de personal es muy intrascendente, dado que se le está dando más peso a los aspirantes recomendados y no se diversifica la convocatoria por otros medios como son internet, medios de comunicación, comunicados de prensa, etc., como se lo estipula en el manual.
- El personal que labora en la Cooperativa CREA Ltda., posee estudios superiores, lo que nos indica profesionalismo y seriedad de la empresa.
- Al trabajar con personal recomendado se incrementa la probabilidad de no realizar un correcto análisis del perfil antes de ubicarlo en una vacante, lo que traería como consecuencia ineficiencia en el desempeño de funciones.
- Si bien es cierto en este momento al encontrarse en auge de crecimiento de la Cooperativa CREA Ltda. todos los colaboradores se sienten conformes con sus funciones e ingreso económico, a medida que vaya incrementando el número de requerimientos va incrementar el nivel de estrés de los colaboradores y si los perfiles de los colaboradores no fueron efectivos, la cooperativa se verá al frente de un gran número de desvinculaciones intempestivas.
- Un número escaso del personal cumplió con todo el proceso de reclutamiento y selección del personal, lo que nos da como primera pauta es que el personal encargado de talento humano desconoce el manual y su proceso.
- Existe un grado de favoritismo al momento de contratar nuevo personal.
- El personal se encuentra fidelizado con la institución debido al trato y al buen ambiente laboral que existe en la empresa que desempeñan sus funciones.

REOMENDACIONES

Se recomienda lo siguiente:

- En primer lugar, se debe realizar una auditoría de conocimientos al personal encargado de talento humano, a fin de unificar criterios y conocer sus responsabilidades y obligaciones de acuerdo al Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.
- Definir claramente el perfil del aspirante, así como sus funciones, ajustándolo a las necesidades que el cargo a desempeñar demande.
- Se debe diversificar la convocatoria para ocupar una vacante por diferentes medios de comunicación y espacios publicitarios a fin de atraer al candidato más calificado.
- Disminuir la contratación de recomendados y revisar un mayor número de candidatos.
- Establecer un plan de reconocimientos no solo monetarios, sino puede ser incentivos profesionales, familiares, escritos, con el objetivo de fidelizar al personal con la organización y comprometerlos a trabajar siempre en pro del desarrollo institucional.
- Mantener la práctica de buenas relaciones interpersonales a fin de crear y conservar fructuosos ambientes de trabajo, generando productividad entre los empleados.
- Se recomienda realizar programas de evaluación del desempeño y capacitación continua que permita corregir y mejorar el rendimiento del personal en cada uno de los cargos a ellos encomendados.
- Crear espacios para liberar el estrés laboral durante la jornada de trabajo.
- Diversificar los perfiles de los colaboradores, para las diferentes áreas de trabajo y para ello utilizar todos medios de comunicación que se encuentran al alcance.

BIBLIOGRAFIA

- Andreucci, Paola (2012). «El talento: una construcción en y desde la pedagogía dialógica». *Psicoperspectivas* 11 (2): 185-205.
- Aguirre, Alfredo Guth (2001) *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos*. México.
- Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, *Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide, pp. 101-134.
- Chiavenato, Adalberto. (2000). *Administración de recursos humanos*. Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana. Colombia.
- Caicedo Bustamante, Victor (2013). *Talento y Confiabilidad Humana-Gestion por Competencias*, Perú.
- Dessler, Gary (2001) *Administración de personal*. 8va. Edición. Editora Prentice Hall. México. Pág. 221.
- García N. M, Hierro D. E, and Jiménez B. J. (2001). *Selección de personal: sistema integrado*. Madrid. ESIC EDITORIAL
- Martínez-Luna, Lisette (2014): *El reclutamiento y la selección de personal- Aspectos para elaborar un Manual*, *Revista Acta Académica*, Universidad Autónoma de Centro América, Número 18, 1996, Pág. 184.
- Mendieta, M., & Sanabria, S. (2007). *Propuesta archivística para el manejo de documentación en la dirección de hidrocarburos del Ministerio de Minas y Energía (Tesis de especialidad)*. Universidad de la Salle, Colombia.
- Sabino Ayala (2004), *Selección de Personal*. En <http://www.elprisma.com> (03/06/11).
- Stoner, Freeman y Otros (1996). *Administración*. Editora Pearson, 6ta. Edición, México. Cit. Pág. 415
- Zully González (2001). *Reclutamiento y Selección*. En <http://www.sappiens.com>.(03/06/11)

ANEXOS

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREA LTDA

Reciba un cordial saludo y se agrade de antemano su colaboración en el llenado del presente formulario, vale indicar que la información obtenida es para fines académicos, es confidencial y se guardara su reserva, por lo que se desea sea contestada con la mayor sinceridad posible.

DATOS INFORMATIVOS ACTUALES (Señalar con una x según corresponda)

Área de Funciones: ADMINISTRATIVA _____ OPERATIVA _____ AUXILIAR _____

Tiempo Laboral: _____ AÑO(S) _____ MES(ES)

Horario: _____ PERMANENTE _____ ROTATIVO

Nivel Académico: _____ PRIMARIA _____ SECUNDARIA _____ SUPERIOR _____ CUARTO NIVEL

Contrato : _____ FIJO _____ FACTURACION

1. ¿Cómo se incorporó Ud. a la Institución?
 - a) Concurso de Méritos y Oposición _____
 - b) Recomendación de Vinculado _____
2. Por qué medio Ud. se enteró de la vacante
 - a) Prensa Escrita
 - b) Internet
 - c) Familiar o amigo
 - d) Solo se acercó a dejar su carpeta
3. Cuantas veces Ud. intentó vincularse a la institución
 - a) Una vez
 - b) Dos vez
 - c) Tres o más
4. De las siguientes opciones indique que tipo de entrevista se le aplico
 - a) Entrevista presencial
 - b) Entrevista telefónica
 - c) Entrevista virtual
 - d) Todas las anteriores
 - e) Ninguna de las anteriores
5. En caso de haber tenido la entrevista esta fue con:
 - a) Gerente General
 - b) Jefe de Talento Humano
 - c) Jefe Inmediato
 - d) Persona delegada por TTHH
 - e) Otro _____(Especifique)
6. En el proceso de selección que tipo de evaluaciones se le aplico
 - a) Evaluaciones Teóricas

- b) Evaluaciones Psicológicas
 - c) Evaluación Medica
 - d) Todas
 - e) Ninguna
7. Ud. considera que el proceso de reclutamiento y selección fue:
- a) Corto
 - b) Largo
8. Al momento de su vinculación en la Institución, la Capacitación que recibió fue:
- a) De más de un mes ____
 - b) Un mes ____
 - c) 15 días ____
 - d) 1 semana ____
 - e) 1 día ____
 - Nula o Ninguna ____
9. Conoce y Practica Ud. la Visión, Misión y Objetivos de la Institución
- a) Si ____
 - b) No ____ ¿ Por qué? _____
 - c) Parcialmente ¿ Por qué? _____
10. En lo que va de los últimos seis meses Ud. ha pensado en desvincularse de la institución
- a) No ____
 - b) Si ____
11. En caso de haber contestado afirmativamente a la pregunta anterior indique cuales fueron las causas
- a) Familiares _____
 - b) Presión Laboral _____
 - c) Carga Laboral _____
 - d) Clima Laboral _____
 - e) Promoción Profesional (Estudios) _____
 - f) Otra Oferta Laboral _____
12. Considera Ud. que su remuneración económica compensa la carga labora que desempeña en la actualidad
- a) Si ____
 - b) No ____ ¿ Por qué? _____
 - c) Parcialmente ¿ Por qué? _____
13. ¿Cuál es la valoración que Ud. otorga a la relación con su Jefe Inmediato?
- a) EXCELENTE ____
 - b) MUY BUENA ____
 - c) BUENA ____
 - d) MALO ____ ¿Por qué? _____
8. Cómo calificaría Ud. el Clima Laboral en el que desempeña sus funciones actualmente
- a) EXCELENTE ____
 - b) MUY BUENO ____

- c) BUENO _____
d) MALO _____ ¿Por qué? _____
14. Su desempeño laboral es reconocido por su Jefe Inmediato
a) SIEMPRE _____
b) CASI SIEMPRE _____
c) A VECES _____
d) NUNCA _____
15. Ud. forma parte de un plan de reconocimiento por realizar sus funciones satisfactoriamente:
a) RECONOCIMIENTO ECONOMICO _____
b) RECONOCIMIENTO ESCRITO _____
c) NO RECIBE _____
16. Diariamente cuantas horas labora, sin contar con el tiempo de almuerzo
a) 8 horas
b) 9 horas
c) 10 horas
d) 12 horas o más
17. Siente que tiene muchas funciones delegadas
a) Si
b) No

¿Por qué? _____
18. Se considera una persona estresada debido a la presión de su trabajo
c) Si
d) No

¿Por qué? _____
19. En las funciones que Ud. desempeña requieren de:
a) Esfuerzo físico (Levantar objetos pesados)
b) Esfuerzo mental (cálculos, informes, reportes, concentración)
c) Las dos
d) Ninguno de forma exagerada
20. Se considera una persona realizada profesionalmente
a) Si
b) No

¿Por qué? _____

Estimado Colaborador le agradecemos su tiempo y le deseamos éxitos en sus funciones diarias