



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL EN FINANCIERA DE
COOPERATIVAS AGROPECUARIAS LIMITADA
“FINACOOB”**

**SUSTENTADO POR
DELSY YOLANY HERNÁNDEZ FORTÍN
NANCY GABRIELA MATUTE URQUÍA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, M.D.C.,

HONDURAS, C.A.

JULIO, 2014

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

VICERRECTORA DE OPERACIONES

ROSALPINA RODRÍGUEZ

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

DESIREE TEJADA

**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL EN FINANCIERA DE
COOPERATIVAS AGROPECUARIAS LIMITADA
“FINACOOB”**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ASESOR METODOLÓGICO

EDITH GABRIELA DÁVILA FONTECHA

ASESOR TEMÁTICO

MARÍA ELENA MORAZÁN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN EVALUADORA

HENRY LEONEL ANDINO VELÁSQUEZ

CINTHIA ISELA CANO ACOSTA



FACULTAD DE POSTGRADO

EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN FINANCIERA DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS LIMITADA “FINACOOOP”

AUTORES:

Delsy Yolany Hernández Fortín y Nancy Gabriela Matute Urquía

Resumen

La Financiera de Cooperativas Agropecuarias Limitada “FINACOOOP”, cuya oficina principal está ubicada en Tegucigalpa, Francisco Morazán, extendida en nueve oficinas filiales a nivel nacional, se dedica a otorgar préstamos para financiar actividades relacionadas con productos agropecuarios y del sector café, desarrollando un proceso de gestión del recurso humano de corte tradicional, que dificulta el funcionamiento efectivo de la empresa y limita un alto desempeño en los colaboradores. Por eso es necesario establecer si es factible implementar un *Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal basado en Competencias Laborales*, y así volver más efectivos los procesos de gestión del talento humano. Mediante un diseño de investigación no experimental, con un enfoque cualitativo, inductivo, analizando los procesos de gestión del recurso humano llevado a cabo en la empresa, los resultados reflejaron que los procesos están desactualizados y no se utilizan; lo que conduce a rechazar la hipótesis nula; puesto que *la falta de procesos estructurados de reclutamiento y selección de personal en FINACOOOP Ltda., influye negativamente en el desempeño de los colaboradores de la empresa; por tal razón se recomienda la implementación de un Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal basado en Competencias Laborales para FINACOOOP Ltda.*

Palabras clave: Competencias laborales, reclutamiento de personal, selección de personal, desempeño laboral, inducción, contratación, capacitación y desarrollo.



GRADUATE SCHOOL

EVALUATION PROCESS OF RECRUITMENT AND PERSONNEL SELECTION IN FINANCIERA DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS LIMITADA "FINACOOB"

AUTHORS

Delsy Yolany Hernández Fortín y Nancy Gabriela Matute Urquía

Abstract

The Financiera de Cooperativas Agropecuarias Limitada "FINACOOB" headquarters are located in Tegucigalpa, Francisco Morazán and extends to nine branch offices nationwide. It is dedicated to provide loans to finance agricultural and related to the coffee sector activities, developing a management process of human resources traditional style, which makes the effective functioning of the enterprise and high performance of its collaborators, difficult. Therefore it is necessary to establish whether it is feasible to implement a Manual Process Recruitment and Selection based on Job Competencies, and thus return processes more effective talent management. Using a non-experimental research design, with a qualitative approach, inductive, analyzing the processes of human resource management held in the company, the results reflected that the processes are outdated and not used; which leads to reject the null hypothesis; since the lack of structured recruitment and selection of staff in FINACOOB Ltda. processes adversely affecting the performance of the company's employees; for this reason the implementation of a Manual Process Recruitment and Selection based on Job Competencies for FINACOOB Ltda. recommended

Keywords: Job competencies, recruitment, recruitment, job performance, induction, recruitment, training and development.

DEDICATORIA

Delsy Yolany Hernández Fortín:

A Dios, benditas gracias por la vida y sabiduría que me ha concedido, para permitir llegar a culminar esta etapa de la vida, por su compañía y bendiciones.

A mi Esposo, Jorge Alberto Mejía, por haber sobrevivido con paciencia y amor durante estos meses que se acostó y se levantó sintiendo mi ausencia y que solo su apoyo y respaldo, que nunca me han faltado, me impulsó a llegar a la meta.

A mis Hijos, Jorge Alberto, Delsy Alessandra y Daniela Nazareth, por haber sacrificado el tiempo que pudimos compartir juntos y haber compartido la mesa elaborando tareas y otras actividades que les permitiera acompañarme hasta altas horas de la noche; que éste sea un estímulo en sus vidas para seguir adelante. Los adoro y amo.

A mis Padres, Tulio Hernández y Bertha Fortín, gracias por sentir siempre su amor y por motivarme a ser cada día mejor.

A mis Hermanos, Sandra, Leda, Douglas, y Oscar. Gracias por estar siempre presente, apoyándome en cada momento. Por haber tolerado mis ausencias en las reuniones familiares. Mayron, hasta el cielo mi felicidad que sé que compartes.

A toda mi Familia, por su comprensión, cariño y apoyo que siempre me han dado.

A mis Amigos/as de Universidad, por los gratos recuerdos y los aprendizajes que tuve con ellos; especialmente a Nancy Gabriela Matute, por su amistad, comprensión y excelente desempeño que me permitió formar un verdadero equipo de trabajo desde el inicio de la carrera hasta hoy. Gracias amiga y que el futuro personal y profesional le sea prometedor.

A mis Amigos, En especial a: Mercedes Sosa, Tulio Maradiaga, Nancy Rodríguez, Mauricio Cárcamo, Sonia García y Matías Rivera; por la comprensión, apoyo y amistad incondicional que siempre me brindaron. Muchas gracias.

Nancy Gabriela Matute Urquía:

A Dios, quien me ha dado la vida, la sabiduría, la inteligencia y la fuerza necesaria, por todo el amor que recibo de ti Señor, te doy la gloria y la honra por permitirme alcanzar este logro profesional.

A mis Padres, Rigoberto Matute y Rina Urquía por su amor, dedicación, respaldo, apoyo y oraciones, por impulsarme a ser una mejor persona cada día y enseñarme el temor a Dios.

A mis Hermanas y Hermano, Melissa, Raquel y Carlos, por su apoyo en todo este tiempo, por su compañía en las noches de desvelo, por agregar a mis días risas y diversión.

A Stevens Barahona, por su amor, apoyo y comprensión, por motivarme a vivir un día a la vez.

A Yolany Hernández, porque más que una compañera de estudio, se ha convertido en una gran amiga, que cuenta con mi cariño y admiración.

A todas las personas que de alguna u otra manera aportaron un granito de arena, para alcanzar esta meta.

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso por proveernos de vida, sabiduría y un espíritu emprendedor.

A la Gloriosa Universidad Tecnológica Centroamericana, por habernos formado profesionalmente.

Al Personal de la Financiera de Cooperativas Agropecuarias Ltda. FINACCOOP. Por habernos permitido realizar el presente estudio y brindarnos la información y tiempo necesario para llevarlo a un feliz término.

A nuestras Asesoras. Abog. Edith Gabriela Dávila Fontecha y Msc. María Elena Morazán, por la dedicación y el tiempo invertido brindándonos una acertada orientación para culminar con éxito el presente estudio.

Al Equipo de Docentes que atiende la Maestría en Recursos Humanos en UNITEC. En especial a la Msc. María Elena Morazán y Msc. Rafael Atmetlla, por haber facilitado sus conocimientos e invaluable experiencia que hoy forma parte de nuestro haber profesional, logrando aumentar nuestra motivación y amor a la profesión elegida. Representan dignos ejemplos que debemos imitar.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.5 JUSTIFICACIÓN	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	9
2.1.1 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL CONTEXTO MUNDIAL.....	9
2.1.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN COOPERATIVAS.....	11
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO	19
2.2.1 EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS..	19
2.2.2 PROCESOS PARA INTEGRAR A LAS PERSONAS	20
2.2.3 PROCESOS PARA ORGANIZAR A LAS PERSONAS	24
2.2.4 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE COMPETENCIA	30
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	34
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	34
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	34
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	36
3.1.3 HIPÓTESIS.....	39
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	39
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	40

3.3.1	POBLACIÓN Y MUESTRA	41
3.3.2	UNIDAD DE ANÁLISIS	43
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	43
3.4.1	INSTRUMENTOS	43
3.4.2	TÉCNICAS	44
3.4.3	PROCEDIMIENTOS	44
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN	46
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS	46
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS	46
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		47
4.1	RESULTADOS	47
4.1.1	ENCUESTA	47
4.1.2	ENTREVISTAS	62
4.1.3	INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	74
4.2	ANÁLISIS DE RESULTADOS	75
4.2.1	COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	88
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		90
5.1	CONCLUSIONES	90
5.2	RECOMENDACIONES	92
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD		94
6.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA	94
6.2	INTRODUCCIÓN	95
6.3	OBJETIVO GENERAL	95
6.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	95
6.5	ALCANCE	96
6.6	RESPONSABLES	96
6.7	PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA	96
6.7.1	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES	96
6.7.2	MANUAL DE INDUCCIÓN PARA EL EMPLEADO DE RECIÉN INGRESO	101

6.7.3	FORMATO DE ANÁLISIS DE PUESTOS.....	101
6.7.4	PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	107
	BIBLIOGRAFÍA.....	109
	ANEXO 1. ENCUESTA	113
	ANEXO 2. PREGUNTAS DE ENTREVISTA GERENTE DE RR.HH.	116
	ANEXO 3. PREGUNTAS DE ENTREVISTA A GERENTES DE LÍNEA.....	117

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. MATRIZ METODOLÓGICA.....	34
TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	38
TABLA 3. DETALLE DE PUESTOS	42
TABLA 4. TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO.....	48
TABLA 5. REALIZACIÓN DE ENTREVISTA PRELIMINAR CON RECURSOS HUMANOS	49
TABLA 6. REALIZACIÓN DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN CON EL JEFE INMEDIATO.....	50
TABLA 7. REALIZACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS.....	51
TABLA 8. MODALIDAD DE RECLUTAMIENTO	52
TABLA 9. ALCANCE DEL PROCESO DE INDUCCIÓN	53
TABLA 10. RECIBIÓ POR ESCRITO EL DESCRIPTOR DE PUESTO	54
TABLA 11. CLARIDAD SOBRE LA LÍNEA DE AUTORIDAD	55
TABLA 12. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DURANTE EL PERIODO DE PRUEBA	56
TABLA 13. PERIODICIDAD DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO	57
TABLA 14. COHERENCIA ENTRE LA REMUNERACIÓN RECIBIDA Y EL DESEMPEÑO.....	58
TABLA 15. ACCIONES DERIVADAS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	59
TABLA 16. DEFINICIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN	60
TABLA 17. OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO PROFESIONAL.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ORGANIGRAMA FINACOOPT LTDA.	18
FIGURA 2. SELECCIÓN CON BASE EN EL PUESTO FRENTE A SELECCIÓN CON BASE EN COMPETENCIAS.	22
FIGURA 3. ENRIQUECIMIENTO VERTICAL Y HORIZONTAL DE LOS PUESTOS. ...	26
FIGURA 4. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	29
FIGURA 5. COMPARACIÓN DE LOS DIFERENTES ENFOQUES DE COMPETENCIAS.....	31
FIGURA 6. CONCEPTO INTEGRADO DE COMPETENCIA	32
FIGURA 7. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	37
FIGURA 8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
FIGURA 9. GRÁFICO DE BARRA TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO.....	48
FIGURA 10. GRÁFICO DE BARRA ENTREVISTA PRELIMINAR CON RECURSOS HUMANOS	49
FIGURA 11. GRÁFICO DE BARRA REALIZACIÓN DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN CON JEFE INMEDIATO.....	50
FIGURA 12. GRÁFICO DE BARRA REALIZACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS.	51
FIGURA 13. GRÁFICO DE BARRA MODALIDAD DE RECLUTAMIENTO.....	52
FIGURA 14. ALCANCE DEL PROCESO DE INDUCCIÓN.	53
FIGURA 15. RECIBIÓ POR ESCRITO EL DESCRIPTOR DE PUESTO.	54
FIGURA 16. CLARIDAD SOBRE LA LÍNEA DE AUTORIDAD.....	55
FIGURA 17. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DURANTE EL PERIODO DE PRUEBA	56
FIGURA 18. PERIODICIDAD DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO	57
FIGURA 19. COHERENCIA ENTRE LA REMUNERACIÓN RECIBIDA Y EL DESEMPEÑO.....	58
FIGURA 20. ACCIONES DERIVADAS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	59
FIGURA 21. DEFINICIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN.	60

FIGURA 22. OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO PROFESIONAL.	61
FIGURA 23. EXISTENCIA Y FUNCIONALIDAD DE UN MANUAL DE POLÍTICAS.....	76
FIGURA 24. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL UTILIZADO EN FINACOOPT LTDA.....	77
FIGURA 25. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL SUGERIDO PARA FINACOOPT LTDA.....	78
FIGURA 26. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL UTILIZADO EN FINACOOPT LTDA.	80
FIGURA 27. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL SUGERIDO PARA FINACOOPT LTDA.....	81
FIGURA 28. PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL ACTUAL DE FINACOOPT LTDA.....	82
FIGURA 29. PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL SUGERIDO PARA FINACOOPT LTDA.....	83
FIGURA 30. CONTRASTE ENTRE EL PROCESO DE INDUCCIÓN ACTUAL Y EL PROCESO DE INDUCCIÓN SUGERIDO PARA FINACOOPT LTDA.....	84
FIGURA 31. CONTRASTE ENTRE EL DISEÑO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS ACTUAL Y EL SUGERIDO PARA FINACOOPT LTDA.	85
FIGURA 32. CONTRASTE ENTRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACTUAL Y LA SUGERIDA EN FINACOOPT LTDA.....	86
FIGURA 33. INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN FINACOOPT LTDA.....	87
FIGURA 34. INDICADORES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN FINACOOPT LTDA.	88
FIGURA 35. FLUJOGRAMA DE LOS PROCESOS CONTENIDOS EN EL MANUAL PROPUESTO.....	100

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se exponen los elementos que componen el planteamiento de la investigación con la finalidad de tener una perspectiva amplia y realizar un análisis completo del problema a tratar. La información inicial parte con la introducción, antecedentes y definición del problema, este último se compone de: enunciado del problema, formulación del problema y preguntas de investigación. Posteriormente se enuncian los objetivos de la investigación y se proporciona una amplia justificación para demostrar la validez de la investigación.

1.1 INTRODUCCIÓN

El mundo actual requiere que las organizaciones realicen grandes cambios de manera constante con la finalidad de mantenerse competitivas en un mercado cada vez más dinámico y exigente. Estos cambios obligan a las empresas a replantear sus estrategias administrativas y de negocios y por consiguiente a explorar nuevas formas de gestionar su talento humano y a exigir competencias específicas en los colaboradores actuales y potenciales.

Una eficaz gestión de los recursos humanos de una empresa inicia desde que se ve a las personas ya no como recursos organizacionales, sino como colaboradores del negocio de la empresa; personas con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, que se encuentren en el lugar y en el momento adecuado para desempeñar el trabajo necesario (Chiavenato, 2009).

El rol estratégico de la Gestión de los Recursos Humanos en la empresa, es el de dotarlas del personal necesario y adecuado para cumplir con los objetivos organizacionales planteados a partir de la estrategia de la empresa; es decir que los puestos en la organización cuenten con el personal calificado (conocimientos, habilidades y competencias) para desempeñarlo a fin de alcanzar las metas de la organización, las metas individuales (personas) y obtener una ventaja competitiva (Chiavenato, 2009).

Para lograr atraer y retener altos potenciales que contribuyan a la productividad y competitividad del negocio, es necesario estructurar un proceso de gestión del talento humano que se inicia con el Reclutamiento y Selección de Personal basado en competencias: tema de actualidad para la empresa moderna que requiere atraer a los candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización y escoger entre esta lista de candidatos a las personas que mejor cumplen con los criterios de selección para el puesto disponible (Dessler, 2009).

En el caso de la Financiera de Cooperativas Agropecuarias Ltda. “FINACOOOP”, que en lo sucesivo se llamará FINACOOOP Ltda., existe un proceso de reclutamiento y selección de personal tradicional que urge de una modernización que la haga más competitiva. Para ello, se ha contemplado realizar un análisis del actual proceso de reclutamiento y selección, que a partir del diagnóstico correspondiente, permita diseñar un modelo más eficaz, que contemple el diseño de perfiles y descriptores de puesto, entrevistas, procesos de inducción y procesos de rotación de personal, entre otros.

La investigación consistirá de seis capítulos: en el Capítulo I se presentan los antecedentes del problema de investigación, se define acompañándolo de varias preguntas que conducen a la presentación de los objetivos que regirán el camino de la misma, todo ello en el contexto de una justificación que valida la importancia de la investigación planteada. En el Capítulo II se expone el marco teórico, partiendo de un análisis del macro entorno, micro entorno hasta llegar a la empresa objeto de análisis, tomando como base la bibliografía más reciente y relevante para dicho estudio.

En el Capítulo III se plantea la metodología: el enfoque, diseño de investigación, técnicas e instrumentos aplicados. En el Capítulo IV se presentan los resultados de la investigación y el análisis de los mismos. En el Capítulo V se plantean las conclusiones basadas en los resultados analizados y en los objetivos propuestos, además las recomendaciones para la empresa y para darle continuidad al presente estudio. En el Capítulo VI se estructura la propuesta para dar solución al problema de investigación, plan de acción y ventajas de la aplicabilidad de la misma.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Los enfoques en gestión del recurso humano basado en competencias facilitan los diferentes procesos de administración en la empresa, entre ellos el reclutamiento y selección del personal, y toman mayor importancia como estrategia, ya no sólo para dotar a la organización del personal más calificado, sino orientada al desarrollo del conocimiento y aprendizaje permanentes. En este sentido, el proceso de reclutamiento y selección del personal por competencias laborales se diferencia del proceso tradicional por los métodos que emplea, tales como las entrevistas por competencias, el método headhunting y los centros de valoración o assesment center.

A este respecto se han emprendido varias investigaciones. Para el caso este campo ha sido tratado con mucha profundidad por la argentina Dra. Martha Alles, que cuenta con varios textos que tratan el tema de las competencias laborales y cuya literatura será aprovechada para enriquecer esta investigación.

Polanco (2006), en su tesis sobre Selección de Personal Basado en Competencias Laborales caso: Almacenes Magno Mercantil S.A.; propone establecer familias de puestos para identificar las competencias laborales, argumentando la importancia de contar con un proceso de selección adecuado a los cambios del mercado y que corresponda a los valores de la cultura organizacional.

Chamorro (2010), en su tesis sobre Diseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, basado en el modelo de competencias, para el departamento de capital humano de Pepsico/ Frito Lay en Ecuador; plantea la necesidad de dotar al Departamento de Recursos Humanos de procesos sistematizados, registrados, que puedan servir de base para enfrentar procesos de rotación de personal sin afectar la estabilidad de la empresa y lo plantea en un contexto de modernización de sistemas que concuerde con las exigencias actuales, que vuelva a la empresa competitiva, esa es la razón de plantearlo por competencias laborales.

FINACCOOP Ltda., es una empresa de Ahorro y Crédito creada el 28 de diciembre de 1992; inició con un total de seis fundadores y cooperativas socios. Determinando desde sus orígenes como órganos de dirección y administración: La Asamblea General de Afiliados, La Junta Directiva, La Junta de Vigilancia y la Gerencia General. Al momento de su creación se orientó a brindar servicios financieros a las empresas cooperativas agropecuarias y cooperativas del sector café, posteriormente dio cobertura a nivel individual, a pequeños y medianos empresarios de diversos sectores en varias ciudades del país.

FINACCOOP Ltda., es una empresa financiera de gran solidez, lo que le ha permitido diversificar su cartera. Cuenta con 10 oficinas filiales y 54 empleados en todos los niveles jerárquicos, a nivel nacional. Su visión es ser una de las instituciones más sólidas del sector cooperativo de Honduras, satisfaciendo las necesidades de los afiliados y su misión contempla brindar servicios personalizados con agilidad y esmero, contando con la tecnología y el talento humano altamente capacitado y comprometido con el crecimiento sostenible de la institución.

Para los órganos reguladores de la dirección y administración de FINACCOOP Ltda., la gestión del talento humano se torna como uno de los bienes institucionales más importantes para lograr la productividad y competitividad en el negocio; por lo que se evidencia la importancia de generar procesos de reclutamiento, selección, desarrollo, evaluación que sean objetivos, justos y acordes a la estrategia organizacional; porque actualmente aunque cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, este se dedica a funciones operativas como pago de planillas, pagos al Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), pagos al Régimen de Aportaciones Privadas (RAP), control de seguros médicos, capacitaciones esporádicas, para mencionar algunas.

Carece de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal definidos, normalmente son por conveniencia o política, los procesos de capacitación son informales y la motivación y clima laboral se han visto afectados por diferentes problemas administrativos.

Aunque este Departamento cuenta con un proceso de Reclutamiento y Selección, con descriptivos de puesto, etc.; estos además de estar desactualizados, solo están escritos porque su funcionalidad no se lleva a cabo.

La estructura organizativa de FINACOOPT Ltda., representa hasta el momento una de las mayores limitantes para la transformación en la gestión del recurso humano, ya que la empresa en su totalidad está regida por las políticas que derivan de una Junta Directiva que puede o no coincidir con la concreción de eventos de modernización de los sistemas no solo de gestión del talento humano, sino de los demás sub sistemas de la financiera.

Esta Junta Directiva emite juicios que tienen que ver con las políticas de inversión en los sistemas de información, apertura de filiales, nombramiento de personal, etc. Por lo tanto se vuelve una aspiración y un reto hacer una propuesta que permita a la empresa regirse por un sistema de gestión del talento humano desde un modelo por competencias, estructurado, debidamente conocido y aprobado que brinde un funcionamiento justo y acorde a los objetivos estratégicos que pueda atraer a los mejores y retener a los líderes potenciales.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En la actualidad, FINACOOPT Ltda., emplea un proceso de reclutamiento y selección de personal tradicional, que en su mayoría está compuesto por tareas rutinarias y de carácter operativo.

El Departamento de Recursos Humanos cuenta con descriptivos de puesto desactualizados, carece de herramientas básicas, como ser pruebas que se aplican al momento de la entrevista y anticipan el comportamiento, actitudes y habilidades del futuro empleado.

Al momento de presentarse una vacante, se atiende a candidatos por recomendación y aunque se realiza la entrevista a varias personas, se atiende la sugerencia del gerente para adjudicar al candidato recomendado, repercutiendo en una contratación no adecuada al perfil del puesto y por ende la deficiencia para cubrir las funciones que el cargo exige.

Lo descrito ha significado pérdidas reveladoras para la empresa, pues la colocación inadecuada de personas en los diferentes puestos, ha provocado que el índice de rotación de personal se haya elevado en los últimos años, impactando directamente en los resultados financieros y de negocios de la cooperativa.

El mercado cooperativo nacional es cada vez más dinámico y exige a las empresas cooperativas mayor competitividad para mantener o incrementar su participación, por lo que un proceso de reclutamiento y selección de personal inadecuado e ineficiente representa para FINACOOPT Ltda., una desventaja considerable que la condena a un fracaso inminente.

Dessler (2009), plantea la importancia de seleccionar a los mejores candidatos para el puesto, por tres razones: desempeño, costos y aplicaciones legales.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las áreas de oportunidad de los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal que impiden su funcionamiento efectivo en FINACOOPT Ltda.?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo es el proceso actual de Reclutamiento y Selección de Personal utilizado por FINACOOPT Ltda.?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de un modelo tradicional de reclutamiento y selección de personal, frente a uno basado en competencias laborales?

- ¿Qué cambios se requieren en los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal para que funcionen de manera estructurada y aporten efectividad a la empresa?
- ¿Cuáles son las características esenciales que debe reunir un modelo de reclutamiento y selección de personal para que impacte positivamente en FINACCOOP Ltda.?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar las áreas de oportunidad existentes en los procesos de reclutamiento y selección de personal en FINACCOOP Ltda., con el propósito de convertirlas en fortalezas para lograr un funcionamiento efectivo de dicho personal en la empresa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las áreas de oportunidad y fortalezas del Proceso actual de Reclutamiento y Selección del Personal empleado en FINACCOOP Ltda.
- Analizar el proceso tradicional para el reclutamiento y selección de personal en comparación con el enfoque por competencias laborales.
- Definir los cambios que se requieren en los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, para su buen funcionamiento en FINACCOOP Ltda.
- Proponer la implementación del modelo de reclutamiento y selección de personal basado en competencias laborales para volver más efectivos los procesos de gestión del talento humano.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Una organización no puede ser competitiva si su equipo de trabajo, a la vez no es competente. Por tal motivo, cada vez que se da la ocasión de fortalecer la fuerza laboral, se tienen que tomar las medidas necesarias para poder atraer personal calificado y competente que fortalezca los equipos de trabajo. Pero sin una administración de procesos de Reclutamiento y Selección de Personal adecuada, este objetivo sería imposible de cumplir, ya que no se puede ofrecer alta calidad, si el recurso humano que interviene en la producción, no tiene ese nivel de calidad.

De ahí, la importancia de diseñar y sistematizar dentro del marco legal específico y con los recursos disponibles, un modelo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que garantice la calidad del recurso humano que se integra a FINACOOPT Ltda., y así reducir las consecuencias negativas ocasionadas por la contratación de personal inadecuado, tales como el gasto excesivo que se deriva de la desvinculación de empleados, así como la afectación en los procesos ocasionada por la rotación de personal (Matute, Hernández, Lobo y Mendoza, 2012).

Dicho de esta forma, un nuevo proceso garantizará que los candidatos a las plazas vacantes que existan en la Institución, se sometan a un proceso de reclutamiento y selección que cumpla con las especificaciones del puesto al cual están aspirando. Adicionalmente permitirá que se sienten las bases para establecer planes de carrera, dando oportunidad al desarrollo de potenciales líderes que tendrán la oportunidad de moverse a puestos para los cuales se han preparado; fortaleciendo además los equipos de trabajo, y contribuyendo a mantener la armonía y la motivación para hacer mejor su trabajo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Después de plantear el problema de estudio en el capítulo anterior mediante el establecimiento de los objetivos y preguntas de investigación así como la relevancia, conveniencia y aplicabilidad, en el siguiente paso corresponde presentar los fundamentos que sostienen el estudio, apartado que muchos autores llaman Marco Teórico. Este incluye un análisis de la situación actual partiendo del macro entorno, micro entorno y entorno interno, así mismo se presentan conceptos importantes y las teorías de sustento de la investigación.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL CONTEXTO MUNDIAL

El mundo ha experimentado cambios con el paso del tiempo, provocados por factores como cambios económicos, políticos, de conocimiento, tecnológicos, sociales, legales, demográficos y ambientales. Todos afectan a las organizaciones, dejándolas en un escenario de incertidumbre y de imprevisibilidad; igual afectación sufren los recursos humanos y por consecuencia la forma cómo estos se deben administrar.

El siglo XX, llamado siglo de las burocracias o de las fábricas; trajo grandes transformaciones en la estructura de las organizaciones, en la forma de administrarlas y en su comportamiento. Chiavenato (2009) plantea que “durante el siglo XX podemos encontrar tres eras organizacionales distintas: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era del conocimiento” (p. 34).

La era industrial clásica se presentó después de la Revolución Industrial, abarcó hasta mediados de 1950. Surgieron los países desarrollados o industrializados. Se caracterizó por una estructura organizacional piramidal y centralizada, uso de reglas para disciplinar el comportamiento de las personas, organizaciones orientadas a mantener el *statu quo*; la eficiencia era su preocupación básica y para lograrla era necesario especializar la mano de obra, que aumentara la producción y disminuyera

costos. “Las personas eran recursos para la producción, igual que las máquinas, el equipo y el capital, dentro del conjunto típico de los tres factores tradicionales de la producción: la tierra, el capital y el trabajo” (Chiavenato, 2009, p.36).

La era de la industrialización neoclásica (1950-1990), inició después de la segunda guerra mundial, dándose cambios más rápidos e intensos en todo el mundo. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y luego al internacional. Provocó la competencia entre las empresas. Pasó de ser una teoría burocrática a una estructuralista; la teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría conductual. Se planteó la estructura matricial que pretendía conjugar la departamentalización con el esquema de una estructura por productos y servicios (P/S), buscando una mayor competitividad. Este enfoque se mejoró pero no abolió la rigidez del esquema anterior.

La era del conocimiento inició en la década de 1990 hasta la actualidad. Se presentan cambios rápidos, imprevistos y turbulentos. La tecnología de la información sentó las bases para la globalización de la economía. La televisión, el teléfono, la computadora y el internet contribuyeron a que los conocimientos atravesaran las barreras de los continentes en segundos.

Chiavenato (2009) expresa al respecto:

El capital financiero deja de ser el recurso más importante y cede su lugar al conocimiento. (...) los factores tradicionales de la producción (tierra, capital y trabajo) producen beneficios cada vez menores en una escala de rendimientos decrecientes. Ha llegado el turno del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. El conocimiento ahora es básico y el mayor desafío está en lograr su productividad (...) el empleo empezó a migrar del sector industrial al sector de los servicios, el trabajo manual se sustituye por el trabajo mental, lo que señala el camino a una era de pos industrialización sustentada en el conocimiento y en el sector terciario. (p.38)

El área de recursos humanos pasó por esas tres eras. Hizo un recorrido de las relaciones industriales a los recursos humanos y a la gestión del talento humano. En las relaciones industriales las personas eran consideradas un apéndice de las máquinas. Cuando se le nombró recursos humanos, pasó de las funciones operativas a las

tácticas y se convirtió en prestador de servicios especializados, como: reclutamiento, selección, evaluación, etc. Luego pasó a ser gestión del talento humano, donde las prácticas de recursos humanos pasan a los gerentes de línea y las funciones operativas se transfieren a terceros a través de la subcontratación (outsourcing); a las personas se les considera asociados de la empresa.

Según Chiavenato (2009):

El área de Recursos Humanos deja de ser ARH para transformarse en gestión del talento humano. Ha dejado de ser el área cerrada, hermética, monopólica y centralizadora que la caracterizó en el pasado y se convierte en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora. (p.42)

Hablar de talento humano es hablar de personas. Para decir que un empleado es un talento para la institución debe observarse en él algunas diferencias competitivas. El talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual: conocimiento, habilidad, juicio y actitud.

2.1.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN COOPERATIVAS

❖ MOVIMIENTO COOPERATIVO MUNDIAL

El origen de los movimientos cooperativos data del año 1884 y surgen a partir de la llamada Revolución Industrial cuando el orden mundial económico supone cambios para las sociedades productivas. Bajo este contexto el sector textil sufre cambios que llevan consigo la organización de los trabajadores que de una manera u otra los obligan a proteger sus derechos de trabajadores.

Pero este proceso que se lleva a cabo en plena revolución industrial tiene sus antecedentes históricos en las ideas y la práctica de la Cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos en las primeras etapas de la civilización. Muy pronto los hombres se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables.

De esta forma se dieron origen las primeras cooperativas que se formaron, la de obreros textiles de Rochdale (Inglaterra), creada el 21 de octubre de 1844. Veintiocho tejedores ingleses abrieron la primera cooperativa que tuvo éxito definido en la historia del cooperativismo. Se les llamó "Los Justos Pioneros de Rochdale" y heredaron un conjunto de normas conocidas como "Los Principios Cooperativos de Rochdale", los cuales sirven de base al actual sistema cooperativo mundial.

Es importante destacar que las cooperativas, desde sus inicios y en su proceso de desarrollo, establecieron diversas formas de integración y fue así como en 1895 se organizó en Europa la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), institución normadora del Cooperativismo Internacional, que en 1937 se encargó de revisar las reglas de los Pioneros de Rochdale y darles una redacción, hasta llegar a los 7 principios cooperativos que se conocen. (INFOCOOP, 2014)

❖ **MOVIMIENTO COOPERATIVO A NIVEL NACIONAL**

El movimiento Cooperativo Hondureño tiene su origen hace 45 años y su crecimiento se ha venido relacionando con el grado de desarrollo del país. El desarrollo de las Cooperativas en Honduras se enmarca en las fechas siguientes:

- 1876. Surgen organizaciones con alineamientos de cooperación como "La Sociedad de Ladinos y el Fondo Indígena", en Marcala, La Paz.
- 1930. Surge la sociedad "El Obrero" en la Ciudad de Santa Rosa de Copán.
- 1924. En la Constitución de la República de ese año se menciona la promoción de cooperativas para ventas de mercaderías a plazo.
- 1940. El Código de Comercio incluye un capítulo destinado a la regulación de las sociedades cooperativistas.
- 1949. El nuevo Código del Comercio define mejor a las cooperativas.
- 1950. El estado comienza a impulsar el surgimiento del movimiento cooperativo.
- 1951. La Facultad de Ciencias Económicas de la UNAH incluye la clase de cooperativismo.

- 1952. Se organizó la Sección de Cooperativas en el Banco Nacional de Fomento, actualmente BANADESA.
- 1954. El Congreso Nacional aprobó la Ley de Asociaciones Cooperativas de Honduras, con lo cual nace el marco legal para el Movimiento Cooperativo Hondureño.
- 1965. Se organizan Cooperativas de servicios de ahorro y crédito y de vivienda, con el apoyo de la Iglesia Católica y los voluntarios del Cuerpo de Paz.
- 1987. Se aprueba la Ley de Cooperativas de Honduras y su Reglamento (IHDECOOP, 2014).

❖ LAS COOPERATIVAS Y LOS RECURSOS HUMANOS

Los estudios sobre el mundo cooperativo y su forma de abordar la dirección de recursos humanos son escasos y se centran en los socios, por ser los protagonistas de las cooperativas. Sin embargo, la dotación de recursos humanos es de socios y de trabajadores no socios. Muchas cooperativas aún no son conscientes de los retos que deben afrontar para ser competitivas en un ambiente tan dinámico.

El modelo de dirección de personas dominante en la mayoría de las cooperativas ha sido y sigue siendo la *Gestión de Personal*, en la que dominan tareas de gestión de nóminas, control del absentismo, etc. Necesitan dar un giro al papel asignado a la dirección de las personas para lograr los objetivos de la empresa (Mozas, De la Poza, & Vallejo, 1997, p.98).

Algunos de los inconvenientes que se presentan en los procesos de recursos humanos en las cooperativas:

- Reclutamiento y selección de los recursos humanos. Unos de los factores que posiblemente contribuyen más a la ineficacia en estas organizaciones es el peso que se concede en el proceso de reclutamiento y selección de personal laboral no socio a criterios de familiaridad o amistad frente a otros que maximizan los

aportes de los individuos a sus puestos de trabajo, como la cualificación/formación, las competencias y destrezas adquiridas o la experiencia en puestos similares.

- Reclutamiento y selección del personal directivo de las cooperativas, es habitual que seleccionen gerentes con el único objetivo de asignarles tareas puramente administrativas, puesto que las funciones de toma de decisiones siguen centralizadas en la Asamblea General de Socios, Junta Directiva, etc.
- Puestos de trabajo de corte tradicional, que carecen de técnicas como el enriquecimiento de puesto, trabajo en equipo, formación flexible y cruzada y remuneración variable por competencias y habilidades.
- Deficiencias en la formación y desarrollo de las personas, la capacitación no debe ser solo un principio cooperativo que hay que cumplir sino una estrategia que permita a los recursos humanos actualizar sus conocimientos, habilidades y capacidades (Mozas, et al, 1997, p.102-104).

❖ **LA COOPERATIVA CONSUM: UN CASO DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE PERSONAS**

La cooperativa Consum tiene presencia en la Comunidad Valenciana, Cataluña, Murcia, Castilla-La Mancha y Andalucía. Nació en 1975 como cooperativa de consumo con 600 socios consumidores. Consum se convertirá en una de las primeras empresas del sector de la distribución en España con 592 puntos de venta y más de 10.000 socios trabajadores; el 97% son socios trabajadores, trabajadores fijos o socios en periodo de prueba (Díaz, s.f., p. 90). En el año 2005, enfrenta retos sobre la gestión de personas con miras a convertirse en líder referente en aspectos socio-laborales. Estos cambios se concretaron en dos proyectos: la definición del nuevo Modelo Integral de Gestión de Personas y los Planes de Desarrollo Competencial.

El nuevo modelo organizativo al que se sometió Consum representó un cambio sustancial en la gestión de personas, de ahora en adelante la gestión estaría basada en *Competencias* y alineada con los valores y la cultura cooperativa. Toda esta reforma en Consum permitió la revisión de otros procesos de recursos humanos relacionados como la formación, selección, evaluación, plan de carrera etc.

Durante el proceso la Cooperativa Consum realizó revisiones en las principales políticas relacionadas con el personal, lo que no significó eliminar todo lo que hacían. Utilizaron herramientas de gestión como el cuadro de mando integral porque comprendieron que no basta realizar cambios e implementarlos, sino que es importante que los directivos se involucren, den seguimiento y evalúen el impacto que las nuevas estrategias tienen sobre los resultados del negocio (Díaz, s.f., p. 92).

Para el proceso del plan de desarrollo competencial la cooperativa Consum utilizó baterías de pruebas y evaluaciones orientadas a medir la congruencia entre el perfil del ocupante del puesto y el perfil de competencias requerido para esa posición, entre esas evaluaciones se mencionan: evaluación 180 grados (barómetro del mando), autoevaluación del propio profesional y el assesment center.

Díaz (s. f.) expresa:

La evaluación competencial permitió identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada profesional, sirviendo de base para elaborar un plan de desarrollo competencial personalizado, donde se tuvieron en cuenta tanto las necesidades individuales específicas, como las particularidades de cada colectivo. La ejecución del plan ha durado cuatro años y ha supuesto la impartición de 4.500 sesiones y talleres formativos, y la ejecución de más de 450 sesiones de coaching... En definitiva, el desarrollo de este proyecto a lo largo de los últimos cinco años ha supuesto la completa transformación de la gestión de las personas de Consum (...). El proyecto "ConCambio" se ha ido enriqueciendo con los años con nuevas iniciativas que se han ido sumando hasta convertir el proceso de cambio, que arrancó en 2005, en un proceso vivo y dinámico que ha ido involucrando cada vez a más departamentos y profesionales de la cooperativa. (p.94)

❖ FINANCIERA DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS LIMITADA “FINACOOOP”

• Breve reseña histórica

La Financiera de Cooperativas Agropecuarias Ltda. FINACOOOP, nace un 28 de diciembre de 1992 como un organismo auxiliar del movimiento Cooperativo Hondureño. Inicia sus operaciones con un haber social de L 10,000,000.00 Sus fundadores y socios: Unión de Cooperativas de Servicios Agrícolas (UNIOCOOP), Cooperativas de Horticultores Siguatepeque Ltda.(COHORSIL), Cooperativa Maya Occidental Ltda., Cooperativa Cafetalera Candelaria Ltda., Cooperativa Fruta del Sol Ltda., y Ministerio de Hacienda y Crédito Público; quedando establecido que los órganos de dirección y administración de FINACOOOP Ltda., serían: La Asamblea General de Afiliados; Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Gerencia General.

Su propósito es otorgar préstamos para financiar actividades concernientes a la producción, industrialización y comercialización de productos agropecuarios, así como proveer todo tipo de servicios financieros a las empresas cooperativas agropecuarias y del sector del café que tengan relación con promover el desarrollo del sector cooperativo agropecuario a través de la prestación de servicios técnicos especializados.

FINACOOOP Ltda., cuenta con una gran solidez financiera que le ha permitido diversificar su cartera atendiendo con mayor fuerza a las cooperativas exportadoras del sector café y al sector de pequeña y Mediana empresa del país a quienes llega a través de las oficinas ubicadas en todo Honduras: la Casa Matriz en Tegucigalpa, Marcala en el departamento de La Paz, La Entrada en el departamento de Copán, Siguatepeque y Comayagua en el departamento de Comayagua, Juticalpa en el departamento de Olancho, Danlí en el departamento de El Paraíso, Santa Bárbara en el departamento de Santa Bárbara, El Progreso y Morazán en el departamento de Yoro.

La Institución actualmente cuenta con 54 empleados en todos los niveles jerárquicos y a nivel nacional. El número de afiliados a mayo del 2014 es de 7496 distribuidos en todos los departamentos donde FINACCOOP Ltda., tiene cobertura, y del cual el 49.78% es del sexo femenino.

- **Filosofía Institucional**

Visión

“Ser una de las instituciones más sólidas del sector cooperativo de Honduras, satisfaciendo las necesidades de nuestros afiliados, generando un crecimiento económico, tecnológico, social y ambiental con responsabilidad en pro del desarrollo de nuestro país.”

Misión

“Brindamos servicios financieros personalizados con agilidad y esmero a nuestros afiliados, contando con tecnología y talento humano altamente capacitado y comprometido con el crecimiento sostenible de nuestra institución. Fortaleciendo los principios y valores del cooperativismo identificados con la responsabilidad social y Ambiental.”

Valores

“Somos una institución inspirada en fomentar y practicar los siguientes valores:

- ❖ *Solidaridad*
- ❖ *Honestidad*
- ❖ *Integridad*
- ❖ *Lealtad*
- ❖ *Justicia*
- ❖ *Responsabilidad*

- **Organigrama FINACOOPTmtda.**

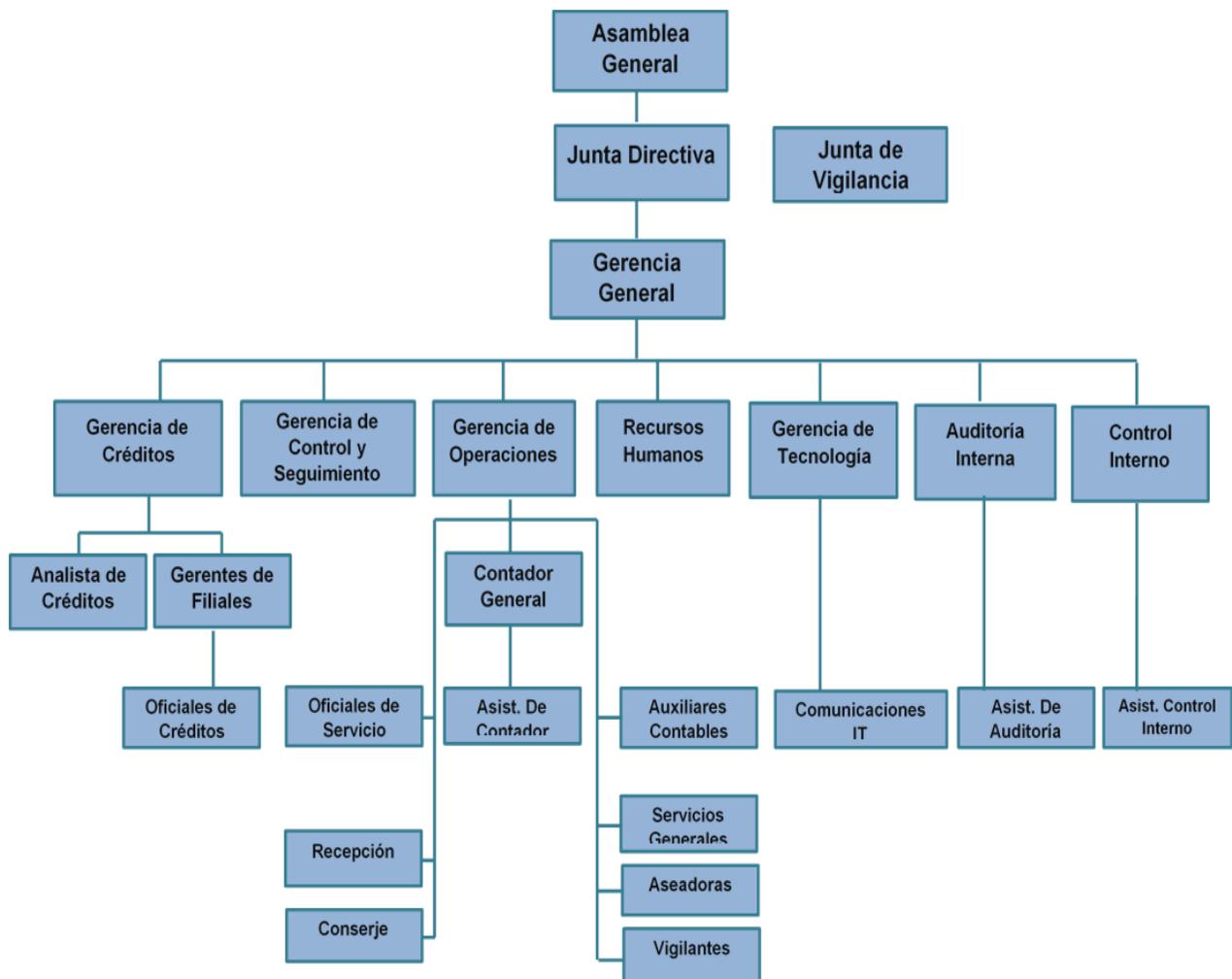


Figura 1. Organigrama FINACOOPTmtda.

Fuente: (FINACOOPTmtda., 2011).

- **Sistema de planificación actual**

FINACOOPTmtda., elabora planes operativos anuales y presupuestos de ingresos y egresos anuales. Los planes operativos anuales se elaboran en función del Plan Estratégico actual que corresponde al período 2011-2015, y en el cual se establece planes de acción tácticos dirigidos por una planeación enfocada al crecimiento.

- **Servicios**

- a. Captación de recursos financieros de personas naturales y jurídicas afiliadas a FINACOOPT Ltda., utilizando los siguientes mecanismos: Aportaciones, Cuenta de Ahorro Retirable, Depósito a Plazo Fijo, Certificado de Aportaciones y Cuenta de ahorro para menores (Pequeños FINACOOPT).
- b. Financiamiento de las actividades del pequeño productor y las empresas de su propiedad con préstamos para: Agricultura, avicultura y ganadería, exportación, comercio, industrial, liberación de hipotecas, propiedad raíz (Compra de vivienda, mejoras, construcción y compra de terrenos) y Servicios (transporte y otros).

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.2.1 EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según Chiavenato (2009), la Administración de Recursos Humanos (ARH) se refiere a las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas:

- Integrar talentos a la organización.
- Socializar y orientar los talentos en una cultura participativa y emprendedora.
- Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
- Recompensar a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
- Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
- Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva.
- Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
- Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.

- Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.
- Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
- Incentivar el desarrollo de la organización.

Todo esto significa crear todas las condiciones para aumentar el capital humano, así como el capital intelectual, sea de las personas o de la organización. (p. 14-15)

Estas políticas y prácticas se resumen en seis procesos básicos para la administración de recursos humanos:

1. Procesos para integrar a las personas
2. Procesos para organizar a las personas
3. Procesos recompensar a las personas
4. Procesos para desarrollar a las personas
5. Procesos para retener a las personas
6. Procesos para auditar a las personas

2.2.2 PROCESOS PARA INTEGRAR A LAS PERSONAS

Estos son los procesos que se realizan para dotar a las empresas de nuevas personas, también se les conoce como procesos para proveer o abastecer personas, incluyen el *reclutamiento* y la *selección de personal*.

- **Proceso de Reclutamiento de Personal**

Chiavenato (2009) afirma que “el reclutamiento es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. En función de su aplicación, el reclutamiento es interno y externo” (p.116).

Reclutamiento Interno: actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización (colaboradores), para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

Reclutamiento externo: actúa en los candidatos que están en el mercado de recursos humanos y, por tanto, fuera de la organización.

- **Enfoque del reclutamiento**

Según Chiavenato 2009, el propósito del proceso de reclutamiento de personal depende de dos enfoques que tienen que ver con el objetivo que busca lograr la empresa al incorporar nuevos empleados. Por una parte el reclutamiento puede tener como objetivo buscar candidatos para ocupar un puesto vacante en la empresa, en este caso el enfoque del reclutamiento está *basado en puestos*.

Cuando la empresa a través de su proceso de reclutamiento busca adquirir las competencias necesarias para el éxito y aumento de la competitividad del negocio, su enfoque se *basa en competencias*.

Chiavenato (2009) expresa:

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarle. (p. 120)

- **Técnicas de reclutamiento externo**

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

- ❖ Anuncios en diarios y revistas especializadas.
- ❖ Agencias de reclutamiento.
- ❖ Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones.
- ❖ Carteles o anuncios en lugares visibles.

- ❖ Presentación de candidatos por indicación de trabajadores.
- ❖ Consulta a los archivos de candidatos.
- ❖ Reclutamiento virtual.
- ❖ Banco de datos de candidatos o banco de talentos.

- **Proceso de Selección de Personal**

Chiavenato (2009) también expone que:

La selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer. (p. 137)

Para fundamentar el proceso de selección de personal existen dos opciones que las empresas eligen según sus objetivos: *selección basada en el puesto* y *selección basada en competencias*.

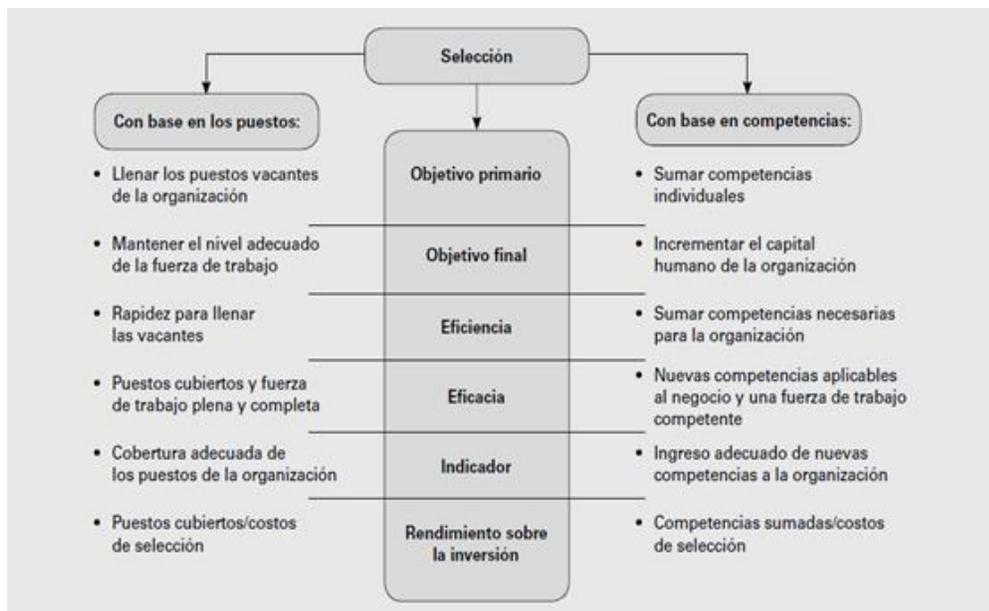


Figura 2. Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias.

Fuente: (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009) igualmente afirma:

En la actualidad el proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la *adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización*. (p. 138)

- **Técnicas de selección**

Chiavenato (2009) establece las siguientes:

1. *Entrevista de selección*: “es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra” (p. 148).
2. *Pruebas de conocimientos o de capacidades*: “son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos que exige el puesto a cubrir” (p. 154).
3. *Pruebas psicológicas*: “representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas” (p. 155).
4. *Pruebas de personalidad*: “revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter y los determinados por el temperamento” (p. 159).
5. *Técnicas de simulación*: “las técnicas de simulación dejan a un lado el trato individual y aislado para concentrarse en el trato a grupos, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. Son técnicas de dinámica de grupo”

La selección de personal es una secuencia de etapas o fases por la que deben pasar los candidatos. El proceso de selección utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar.

Una secuencia de etapas del proceso de selección:

1. Solicitud de empleo
2. Entrevista inicial de tamización
3. Pruebas y exámenes de selección
4. Entrevistas
5. Examen médico
6. Análisis y decisión final

2.2.3 PROCESOS PARA ORGANIZAR A LAS PERSONAS

- **Proceso de Orientación de las Personas**

Chiavenato (2009) expresa:

Se dice que la socialización organizacional es la forma en que la organización recibe a los nuevos trabajadores y los integra a su cultura, su contexto y su sistema, para que se puedan comportar de manera acorde con las expectativas de la organización. (p. 184)

Por lo general la inducción incluye proporcionar información sobre las prestaciones de los empleados, las políticas de personal, la rutina diaria, la organización y las operaciones de la empresa, las medidas y normas de seguridad, así como una visita a las instalaciones. Los trabajadores deben recibir, por lo menos, *manuales para empleados*, impresos o por internet.

- **Modelado del Trabajo**

Chiavenato (2009) afirma: “la forma en que las personas trabajan en las organizaciones depende básicamente de la forma en que su trabajo se planeó, modeló y organizó” (p. 202).

❖ **Concepto de puesto:**

Se compone de todas las actividades que desempeña una persona (el ocupante), que se engloba en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía.

❖ **Diseño de puestos:**

El diseño de puestos (*job design*) especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación.

Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).
2. La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).
3. Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
4. A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar (Chiavenato, 2009, p. 206-206).

❖ **Enriquecimiento de los puestos:**

Es una manera práctica y viable para acoplar permanentemente el puesto al crecimiento profesional del ocupante. Consiste en aumentar de manera deliberada y gradual los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del puesto para ceñirlos a las características progresivas del ocupante.

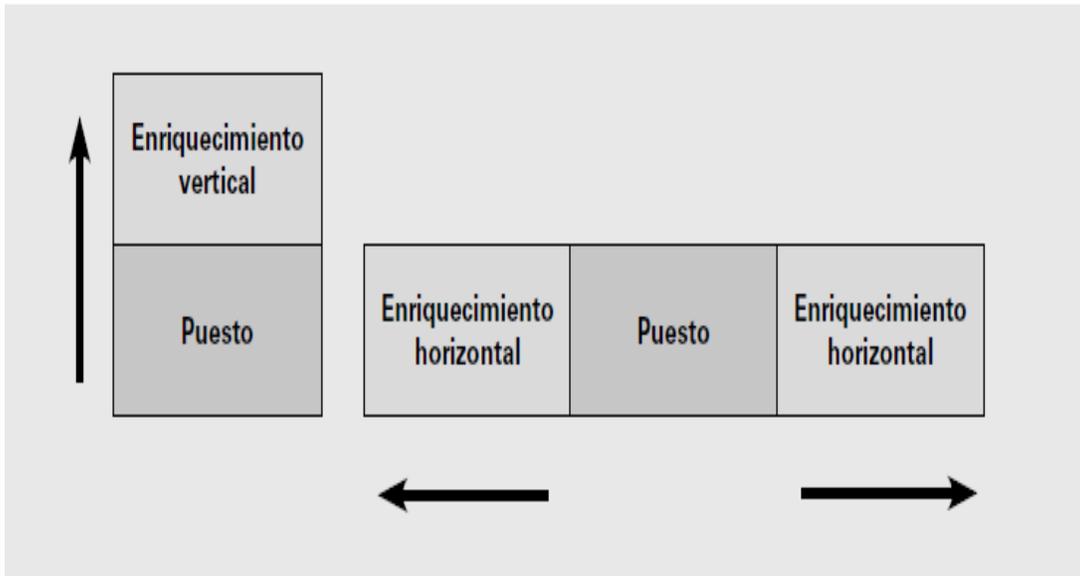


Figura 3. Enriquecimiento vertical y horizontal de los puestos.

Fuente: (Chiavenato, 2009)

❖ Descripción y análisis de los puestos

Dessler (2009) afirma:

Que el *análisis de puestos* es el procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo. *La descripción de puestos* es la lista de las obligaciones del puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis de puestos. *Las especificaciones del puesto* es la lista de los requisitos humanos para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etcétera. Es otro de los productos del análisis de puestos” (p.126).

❖ Pasos del análisis de puestos

Dessler (2009) plantea que para la redacción de las *descripciones de puestos* se utiliza un formulario, aunque no existe un formato estándar la mayoría contiene las siguientes secciones:

1. Identificación del puesto
2. Resumen del puesto

3. Responsabilidades y obligaciones
4. Autoridad del titular
5. Estándares de desempeño
6. Condiciones laborales
7. Especificaciones del puesto (p. 141)

❖ **Análisis de puestos basado en competencias**

En la actualidad las organizaciones están utilizando métodos más nuevos para describir los puestos, uno de ellos es el que se basa en competencias que implica básicamente redactar los descriptores de puestos a partir de competencias en lugar de obligaciones es decir:

“El análisis de puestos basado en competencias significa describir el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o conductas) que el empleado que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien el trabajo” (Dessler, 2009, p. 155).

❖ **Razones para utilizar el análisis de puestos basado en competencias**

- Anima a los empleados a trabajar auto motivados, organizando el trabajo en equipos, alentando a que roten con libertad de un puesto a otro, asignando mayor responsabilidad, etc.
- Es más estratégico describir el puesto en términos de las habilidades, los conocimientos y las competencias que el trabajador necesita.
- Las habilidades, los conocimientos y las competencias medibles sustentan el proceso de administración del desempeño de la organización.

- **Proceso de Evaluación del Desempeño**

Chiavenato 2009, afirma que “la evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (p. 245).

- ❖ **¿Por qué se evalúa el desempeño?**

Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- ✓ *Recompensas.* La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- ✓ *Realimentación.* La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- ✓ *Desarrollo.* La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
- ✓ *Relaciones.* La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
- ✓ *Percepción.* La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.

- ✓ *Potencial de desarrollo.* La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.
- ✓ *Asesoría.* La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta.

❖ Proceso de evaluación del desempeño

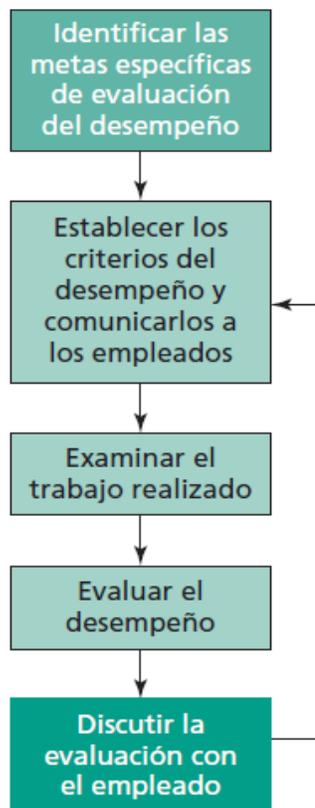


Figura 4. Proceso de evaluación del desempeño.

Fuente: (Mondy, 2010).

2.2.4 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE COMPETENCIA

Taylor (1911), citado por Poblete (2006) expresa que:

La crisis mundial de los años 70 propició un desarrollo y difusión del enfoque sobre lo que hoy llamamos competencias. La situación caótica desde el punto de vista laboral en que se había sumido la sociedad hizo replantarse el concepto de “especialización” hasta entonces clave de la formación profesional. La formación de especialistas fue una respuesta a la demanda de mano de obra que generó la Revolución industrial y posteriores planteamientos de la Organización científica del trabajo como la producción en serie. (p.8)

- **Una nueva acepción de competencia**

En los estudios de McClelland (1973) se determinó que la inteligencia evaluada no es un factor que se correlacione con el éxito de la vida; se entiende que la competencia es un conjunto de características que subyacen en la personalidad con una relación causal con resultados superiores de actuación.

El mismo McClelland estableció un cambio al momento de analizar de manera tradicional centrado en el trabajo; cronómetro de tiempo, posturas; a un análisis sobre las competencias que posee el trabajador en el desempeño profesional. Para McClelland es necesario que al momento de hacer un análisis se consideren los conocimientos, aptitudes y actitudes de los colaboradores como elementos que pueden predecir el éxito del negocio. Destaca la necesidad de prestar más atención a los desempeños de éxito como punto de partida de un análisis que permitiera conocer otras variables.

McClelland (1968), citado por Poblete (2006) plantea que:

Utilizó muestras representativas de trabajadores con rendimientos superiores y trabajadores con rendimientos medios, a fin de determinar las características personales asociadas al éxito.

A partir de la técnica de entrevista sobre incidentes críticos (Behavioural Event Interview, BEI) analizó temáticamente las transcripciones literales de las BEI de ambos grupos y describió las conductas que mostraban los encuestados de actuación superior.

Estas conductas estaban ausentes en los trabajadores de actuación media. Las diferencias temáticas observadas podían traducirse en definiciones codificables y podían ser interpretadas de forma fiable por observadores entrenados. (p.9)

Según McClelland (1968), citado por Poblete (2006), el concepto de competencia va a ser determinado por el enfoque y modelo que cada autor considere; por lo tanto puede ser: *Funcional, Conductual o Constructivista*.

COMPARACIÓN DE LOS ENFOQUES SOBRE COMPETENCIAS			
	ANÁLISIS FUNCIONAL	ANÁLISIS CONDUCTISTA	ANÁLISIS CONSTRUCTIVISTA
DEFINICIONES	En función de niveles de rendimiento a desarrollar convenidos por la organización.	En función de investigación realizada sobre los mejores ejecutores	En función de investigación sobre procesos de aprendizaje ante disfunciones-
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Basados en resultados.	Orientados a resultados.	Derivados de respuestas en el aprendizaje.
PROCESO	Competencia ocupacional.	Educacional.	DE aprendizaje.
ESPECIFICACIONES	En función de conveniencia de la organización.	En función del rendimiento superior definido en la investigación.	En función de rendimiento logrado en el trabajo.
PRODUCTO	Competencias duras.	Competencias blandas.	Competencias contextuales.

HETCHER (1992)

Figura 5. Comparación de los diferentes enfoques de competencias

Fuente: (Poblete, 2006).

Poblete (2006) plantea que “la competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores” (p.10).

Según Boyatzis (2002) citado por Poblete (2006):

Esta definición no se limita a un enfoque conductual, y por tanto centrado en el rendimiento, sino que trata de implicar las variables de la personalidad que intervienen en su desarrollo, tanto conocimientos, habilidades y destrezas, como motivaciones, actitudes, intereses y valores. (p. 10).

Así se refleja en el cuadro siguiente:



Figura 6. Concepto integrado de competencia

Fuente: (Poblete, 2003).

Las competencias se pueden identificar por algunas características como ser:

- Son transferibles de un puesto a otro, de una actividad a otra.

- Son consecuencia de la experiencia.
- Deben ser demostrables mediante evidencia práctica.
- Indican el nivel de potencial que tiene una persona para su desempeño.
- Requieren conocimientos, aptitudes y habilidades.
- Puede ser mejorada (Poblete, 2006, p. 12).

- **Clasificación de las Competencias**

Según Alles (2009), las competencias se pueden clasificar en tres grupos:

1. Competencias cardinales
2. Competencias Específicas Gerenciales
3. Competencias Específicas por Área

Los conceptos pueden cambiar de grupo o categoría. Por ejemplo la competencia Cardinal *Ética y Sencillez* podría ser considerada como específica por área, y la competencia específica por área *Desarrollo de personas* podría ser considerada como cardinal. El diccionario de competencias ofrecido por la autora es solo un marco teórico de referencia. (p. 10)

Para el presente estudio se consideró como base referencial las 60 competencias del siglo XXI propuestas por Martha Alles, se hizo una adaptación a la empresa objeto de investigación y se definen para tal efecto en el diccionario de competencias de la misma, las competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas de área.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Después de establecer la fundamentación teórica de la investigación, es preciso determinar la metodología de investigación que se utilizará para recabar la información necesaria para realizar el estudio. Este apartado requiere de la elección del enfoque, método, diseño, instrumentos y fuentes de información que servirán de guía para la descripción del proyecto de investigación.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

La matriz metodológica es un instrumento eficaz para garantizar la coherencia y congruencia entre los elementos del diseño de propuestas de investigación cualitativa.

Tabla 1. Matriz metodológica

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
Evaluación de los procesos de reclutamiento y selección de personal en Financiera de Cooperativas Agropecuarias Limitada "FINACOO P"	¿Cuáles son las áreas de oportunidad de los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal que impiden su funcionamiento efectivo en FINACOO P Ltda.?	1. ¿Cómo es el proceso actual de Reclutamiento y Selección de Personal utilizado por FINACOO P Ltda.?	Determinar las áreas de oportunidad existentes en los procesos de reclutamiento y selección de personal en FINACOO P Ltda., con el propósito de convertirlas en fortalezas para lograr un funcionamiento efectivo de dicho personal en la empresa.	1. Identificar las áreas de oportunidad y fortalezas del proceso actual de reclutamiento y selección del personal empleado en FINACOO P Ltda.	- Proceso de reclutamiento. - Proceso de selección. - Proceso de inducción. - Proceso de descripción y análisis de puestos. - Proceso de evaluación del desempeño.	Funcionamiento efectivo de los colaboradores

Continuación de la Tabla 1. Matriz metodológica

Título	Problema	Pregunta de investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
		2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de un modelo tradicional de reclutamiento y selección de personal, frente a uno basado en competencias laborales?		2. Analizar el proceso tradicional para el reclutamiento y selección de personal en comparación con el enfoque por competencias laborales.		
		3. ¿Qué cambios se requieren en los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal para que funcionen de manera estructurada y aporten efectividad a la empresa?		3. Definir los cambios que se requieren en los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, para su buen funcionamiento en FINACOOPTda.		
		4. ¿Cuáles son las características esenciales que debe reunir un modelo de reclutamiento y selección de personal para que impacte positivamente en FINACOOPTda.?		4. Proponer la implementación del modelo de reclutamiento y selección de personal basado en competencias laborales para volver más efectivos los procesos de gestión del talento humano.		

3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

- **Variables de Investigación**

Variable dependiente:

En el presente estudio la variable dependiente identificada es:

- ❖ Funcionamiento efectivo de los colaboradores

La variable de funcionamiento efectivo de los colaboradores está íntimamente relacionada con las variables independientes que se describen a continuación.

Variable independiente:

En el presente estudio las variables independientes identificadas son:

- Proceso de reclutamiento
- Proceso de selección
- Proceso de inducción
- Proceso de descripción y análisis de puestos
- Proceso de evaluación del desempeño

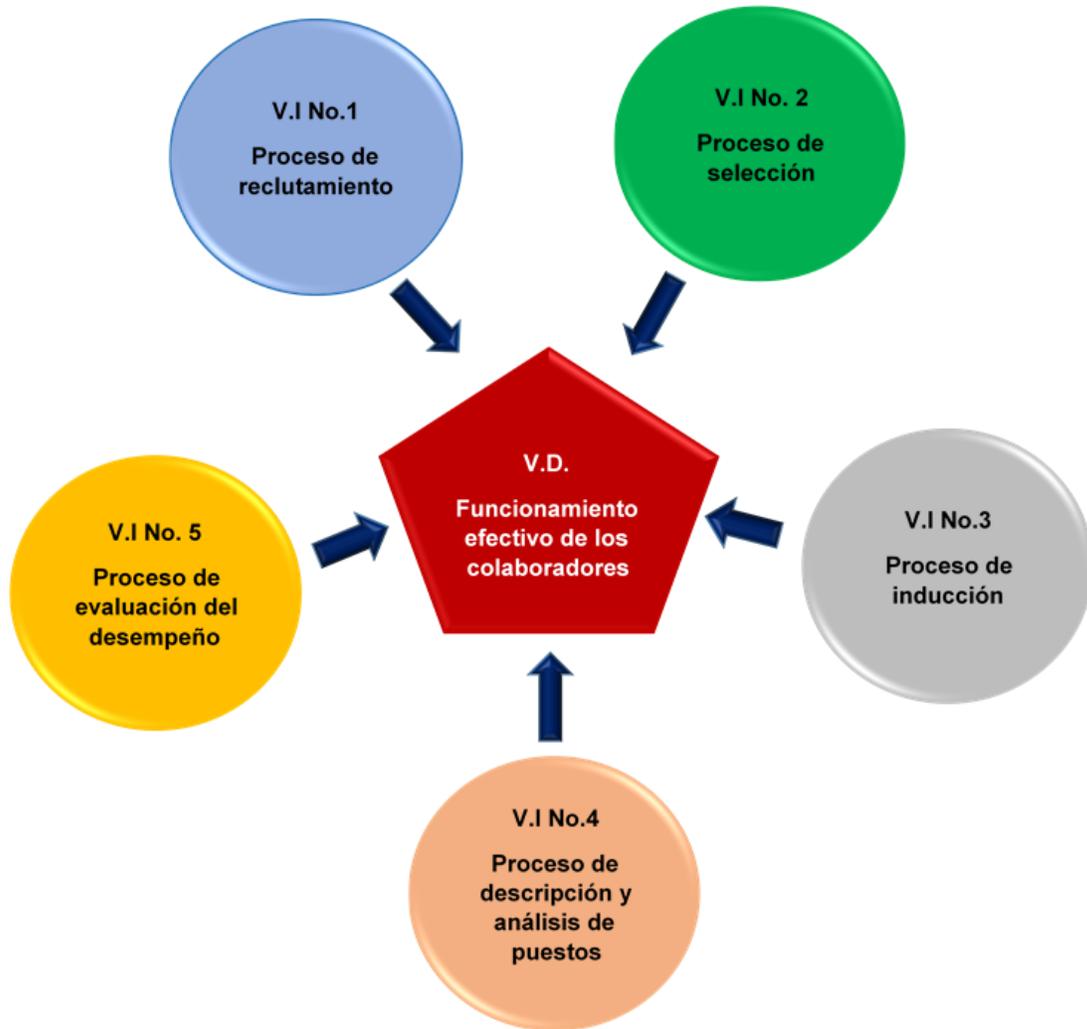


Figura 7. Variables de investigación

La figura 7 ilustra gráficamente la relación de las variables independientes con respecto a la variable dependiente de *funcionamiento efectivo de los colaboradores*. Tomando como variables independientes principales los aspectos de procesos de *reclutamiento, selección, inducción, descripción y análisis de puestos y evaluación del desempeño*, siendo estos los procesos iniciales en la gestión del talento humano para buscar la efectividad de los colaboradores.

Luego se presenta la tabla con la definición conceptual y operacional de cada una de las variables de investigación y sus respectivos indicadores, para obtener un panorama más amplio de la investigación y su relación con las variables:

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Variable independiente	Definición		Indicador
	Conceptual	Operacional	
Proceso de reclutamiento	Es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito. (Chiavenato, 2009, p.117)	Manual de reclutamiento de personal	-Costo por contratación - Tiempo por cubrir
Proceso de selección	Es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo. (Chiavenato, 2009, p.137)	Manual de selección de personal	-Tiempo medio de selección. -Entrevistas de personal
Proceso de inducción	Forma en la que la organización trata de marcar en el nuevo participante la manera de pensar y de actuar de acuerdo con los dictados de la organización. (Chiavenato 2009, p.185)	Manual de inducción del nuevo empleado	-Cumplimiento del proceso de inducción individual
Proceso de descripción y análisis de puestos	Proceso de relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué, además de detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades, y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. (Chiavenato, 2009, p.222)	Manual de puestos	Evaluación del desempeño

Continuación de Tabla 2. Operacionalización de las variables

Variable independiente	Definición		Indicador
	Conceptual	Operacional	
Proceso de evaluación del desempeño	Es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo. (Chiavenato, 2009, p.245)	Manual del sistema de gestión del desempeño	-Cumplimiento de evaluaciones de desempeño -Porcentaje de evaluaciones de desempeño aplicadas en tiempo -Promedio de resultado de la evaluación de desempeño
Variable dependiente	Definición		Indicador
	Conceptual	Operacional	
Funcionamiento efectivo de los colaboradores	El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados. (Cuevas, 2011, párr. 2)	Criterios contenidos en el cuestionario de evaluación del desempeño	-Rotación laboral -Porcentaje de absentismo -Cumplimiento de la estructura de colaboradores -Promedio de resultado de la evaluación de clima laboral

3.1.3 HIPÓTESIS

H₁. La falta de Procesos estructurados de reclutamiento y selección de personal en FINACOOPT Ltda., influye en el funcionamiento efectivo de los colaboradores.

H₀. La falta de procesos estructurados de reclutamiento y selección de personal en FINACOOPT Ltda., no influye en el funcionamiento efectivo de los colaboradores.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque a utilizar en la presente investigación es **mixto**, ya que para descubrir o afinar las preguntas de investigación se utilizará la recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos.

Se utilizarán las opiniones de los colaboradores de FINACCOOP Ltda., en relación a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, descripción y análisis de puestos y evaluación del desempeño, recopiladas mediante instrumentos de carácter cualitativo y que serán presentados en forma numérica a través de frecuencias, porcentajes y gráficos.

Se utilizará además el método de investigación **inductivo** para obtener conclusiones generales sobre los procesos mencionados a partir de las particularidades y características de cada uno.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación será de tipo **no experimental** porque las variables identificadas para este estudio no serán manipuladas, así mismo los colaboradores de las distintas áreas de trabajo de FINACCOOP Ltda., no serán expuestos a condiciones específicas en su puesto trabajo ni se construirán falsos escenarios para que intencionalmente suceda algo.

Se utilizará además el diseño **transversal** ya que la recolección de datos será en un solo momento, para este caso el periodo de tiempo que abarca el proyecto de graduación, el propósito será describir las variables seleccionadas y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

El estudio de la presente investigación será de tipo **descriptivo**, porque se describirá las características de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, descripción y análisis de puestos y evaluación del desempeño en FINACCOOP Ltda.

Diagrama del diseño de la investigación en FINACOOPT Ltda.

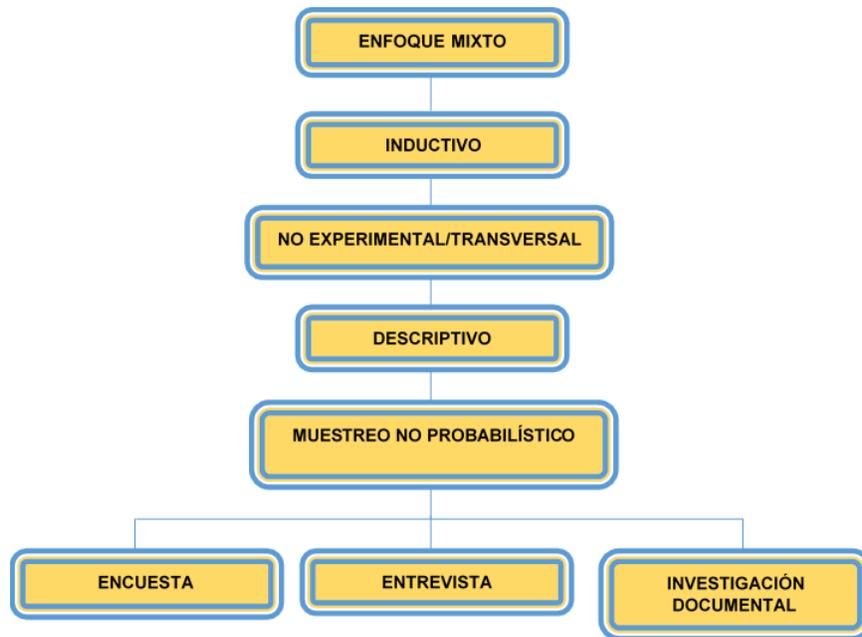


Figura 8. Diseño de la investigación

3.3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

En el presente estudio la población y la muestra serán iguales, ya que el total de colaboradores será considerado para la aplicación de los instrumentos y técnicas de investigación. La decisión de considerar a los 54 colaboradores de FINACOOPT Ltda., distribuidos en 21 de los 26 puestos de la estructura organizativa, se hace tomando en cuenta su tamaño y en la necesidad de obtener el mayor acercamiento a la realidad de los actuales procesos de gestión del talento humano abarcados en este estudio. (Fig. 1, p.18).

Los puestos que corresponden a la *Asamblea General*, *Junta Directiva* y *Junta de Vigilancia*, no se incluyen como parte de la población del estudio debido a que son puestos designados mediante elección popular y bajo los lineamientos establecidos por la Ley de Cooperativas de Honduras. Así mismo los puestos de *Asistente de Auditoría* y

Asistente de Control Interno no se incluyen ya que actualmente son plazas que se encuentran vacantes. Para el puesto de *auxiliar contable* son dos plazas, pero actualmente una de ellas está vacante.

Tabla 3. Detalle de puestos

No.	Nombre del puesto	Número de plazas	Número de ocupantes actual	Muestra seleccionada	Filial
1	Gerencia General	1	1	1	Tegucigalpa
2	Gerencia de Crédito	1	1	1	Tegucigalpa
3	Gerencia de Control y Seguimiento de riesgo	1	1	1	Tegucigalpa
4	Gerencia de Operaciones	1	1	1	Tegucigalpa
5	Gerencia de Recursos Humanos	1	1	1	Tegucigalpa
6	Gerencia de Tecnología	1	1	1	Tegucigalpa
7	Auditoría Interna	1	1	1	Tegucigalpa
8	Control Interno	1	1	1	Tegucigalpa
9	Analista de Créditos	1	1	1	Tegucigalpa
10	Gerente de Filial	9	9	9	A nivel nacional
11	Oficial de Créditos	14	14	14	A nivel nacional
12	Contador General	1	1	1	Tegucigalpa
13	Asistente de Contador	1	1	1	Tegucigalpa
14	Auxiliar Contable	2	1	1	Tegucigalpa
15	Oficial de Servicio	10	10	10	A nivel nacional
16	Recepción	1	1	1	Tegucigalpa
17	Conserje	1	1	1	Tegucigalpa
18	Servicios Generales	2	2	2	Tegucigalpa
19	Aseadoras	3	3	3	Tegucigalpa
20	Vigilante	1	1	1	La Entrada
21	Comunicaciones IT	1	1	1	Tegucigalpa
22	Asistente de Auditoría	1	0	N/A	Tegucigalpa
23	Asistente de Control Interno	1	0	N/A	Tegucigalpa
24	Asamblea General	N/A	N/A	N/A	-
25	Junta Directiva	N/A	N/A	N/A	-
26	Junta de Vigilancia	N/A	N/A	N/A	-
	Totales	57	55	54	

3.3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis de este estudio será FINACCOOP Ltda., la cual tiene su casa matriz en la ciudad de Tegucigalpa, M.D.C., (también funciona como una oficina filial) y nueve oficinas filiales a nivel nacional en las siguientes localidades:

1. Marcala, La Paz
2. La Entrada, Copán
3. Siguatepeque, Comayagua
4. Juticalpa, Olancho
5. Danlí, El Paraíso
6. Santa Bárbara, Santa Bárbara
7. El Progreso, Yoro
8. Morazán, Yoro
9. Comayagua, Comayagua

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.4.1 INSTRUMENTOS

Los instrumentos de medición utilizados en el presente estudio abarcan los enfoques cualitativos de la investigación. A continuación se detalla cada elemento.

❖ ENCUESTA

La encuesta consta de 14 preguntas cerradas, relacionadas con las variables de investigación definidas. Se aplicará a 54 empleados de 21 puestos previamente seleccionados, que constituye la muestra en estudio. Las preguntas están enfocadas a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, descripción de puesto y evaluación del desempeño que actualmente realiza FINACCOOP Ltda., el propósito de su aplicación es obtener información para elaborar un diagnóstico de la gestión de los procesos mencionados. (Anexo 1)

3.4.2 TÉCNICAS

❖ LA ENTREVISTA

Para la presente investigación se aplicará la entrevista semiestructurada que permitirá alternar entre preguntas previamente establecidas y preguntas insertadas espontáneamente por el entrevistador, que permitirán profundizar en el tema. Una primera entrevista estará dirigida a la Gerente de Recursos Humanos con el propósito de obtener la información sobre los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, descripción y análisis de puestos y evaluación del desempeño que actualmente realiza FINACOOOP Ltda.

Una segunda entrevista se realizará con seis (6) Gerentes de Línea, con la finalidad de determinar el conocimiento sobre su área a cargo y presentarles el tema de competencias laborales que será abarcado ampliamente en el Capítulo VI de este estudio.

❖ INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

La investigación documental de este estudio será sobre documentos existentes en el departamento de recursos humanos de FINACOOOP Ltda., entre ellos el manual de políticas y procedimientos de personal, descriptores de puestos, estructura organizacional, reglamento interno de trabajo, Estatutos de FINACOOOP Ltda., y la Ley de Cooperativas de Honduras.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

Una vez definidos los instrumentos y las técnicas se enumeran los procedimientos que son los pasos a seguir en la investigación para responder a las preguntas de investigación y poder concluir con cada uno de los objetivos propuestos.

- 1) Aplicación de la encuesta: Una vez aplicada la encuesta se utilizará el programa office: Excel y Word para facilitar la organización de la información.

- 2) Elaboración del Diccionario de Competencias Laborales para FINACCOOP Ltda.: consultando diversas fuentes se confeccionará el diccionario de competencias a la medida de FINACCOOP Ltda., para lograr las expectativas de la empresa en cuanto a los requerimientos del talento humano.
- 3) Realización de la entrevista al Gerente de Recursos Humanos: una vez aplicada la entrevista se pretende tener una visión amplia de la gestión del Talento Humano en FINACCOOP Ltda. a efectos de ampliar los hallazgos de la encuesta aplicada.
- 4) Realización de la entrevista a los Gerentes de Línea: una vez aplicada la entrevista se pretende obtener información valiosa que permita aclarar los requerimientos en cuanto a las competencias para cada uno de los puestos a investigar, según su función y contribución a los logros de los objetivos organizacionales.
- 5) Realizar la descripción de puestos: con la información que se obtendrá de las encuestas y entrevistas, se realizará la descripción del puesto con la colocación de las competencias básicas y dominantes para cada puesto. Se considerará los descriptores de puesto existentes actualmente.
- 6) Elaboración de Perfil y Descriptor de Puestos basados en competencias laborales de los empleados de FINACCOOP Ltda.: descriptores y perfiles de puesto serán incluidos en el respectivo manual de reclutamiento y selección de personal.
- 7) Elaboración del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal basado en competencias laborales de FINACCOOP Ltda.
- 8) Elaboración del Manual de Inducción de Personal de FINACCOOP Ltda.

- 9) Establecimiento de las políticas para la evaluación del desempeño del personal de FINACCOOP Ltda., basado en competencias laborales.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Tomando en cuenta los objetivos que se desean alcanzar en esta investigación se utilizará tanto fuentes primarias como secundarias.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias no sufren ningún proceso; entre ellas están: libros en físico y digitales, documentos oficiales de la empresa como descriptores de puesto, reglamento interno, políticas de la organización, leyes, testimonios de expertos, páginas de internet, información obtenida de encuestas y entrevistas.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Dentro de las fuentes secundarias que se utilizarán están: Recuperación de literatura metodológica, estadística y de marco teórico referencial en medios electrónicos como ser: ProQuest, EDS, E-libro, Google Académico, revistas de gestión del talento humano, diccionarios de recursos humanos, tesis de diferentes países, así como también de alumnos de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC).

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En los capítulos anteriores se desarrolló el planteamiento del problema, se realizó el marco teórico y se definió la metodología de investigación a utilizar. Además se calculó la población y la muestra para el presente estudio. Todo lo anterior sirve de guía para este capítulo, en donde se pretende exhibir los resultados obtenidos del estudio sobre la efectividad del negocio de FINACOOOP Ltda., referente a la forma como atraen, seleccionan y contratan al personal. El análisis de los mismos, permite comprobar la hipótesis establecida y responder a las preguntas de investigación.

4.1 RESULTADOS

4.1.1 ENCUESTA

El instrumento de investigación aplicado fue una encuesta estructurada de 14 preguntas cerradas aplicada al total de la población (54 colaboradores), con la representatividad de 21 puestos de los 26 que forman la estructura organizacional; en vista de que 2 puestos están vacantes y 3 puestos están regidos por la Ley de Cooperativas para su selección.

Las preguntas de la encuesta se elaboraron abarcando los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, descripción de puestos, evaluación del desempeño y capacitación y desarrollo. La finalidad de la aplicación de este instrumento fue la obtención de datos para la realización de un diagnóstico de la situación actual de estos procesos en FINACOOOP Ltda.

Los resultados se presentan de la siguiente forma:

- ❖ Tabla de resultados
- ❖ Gráfico de barra
- ❖ Presentación de resultados

- **Resultados obtenidos**

Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta se presentan siguiendo el orden de las preguntas.

1. ¿A través de qué medio se enteró de la existencia de la vacante en FINACCOOP Ltda.?

Tabla 4. Técnicas de reclutamiento

Técnica	Frecuencia	Porcentaje
Anuncio en periódico	0	0%
Página web	2	4%
Comunicación directa de la empresa	19	35%
Un empleado de la empresa	19	35%
Un cliente de la empresa	13	24%
Otro (por un amigo)	1	2%
Total	54	100%

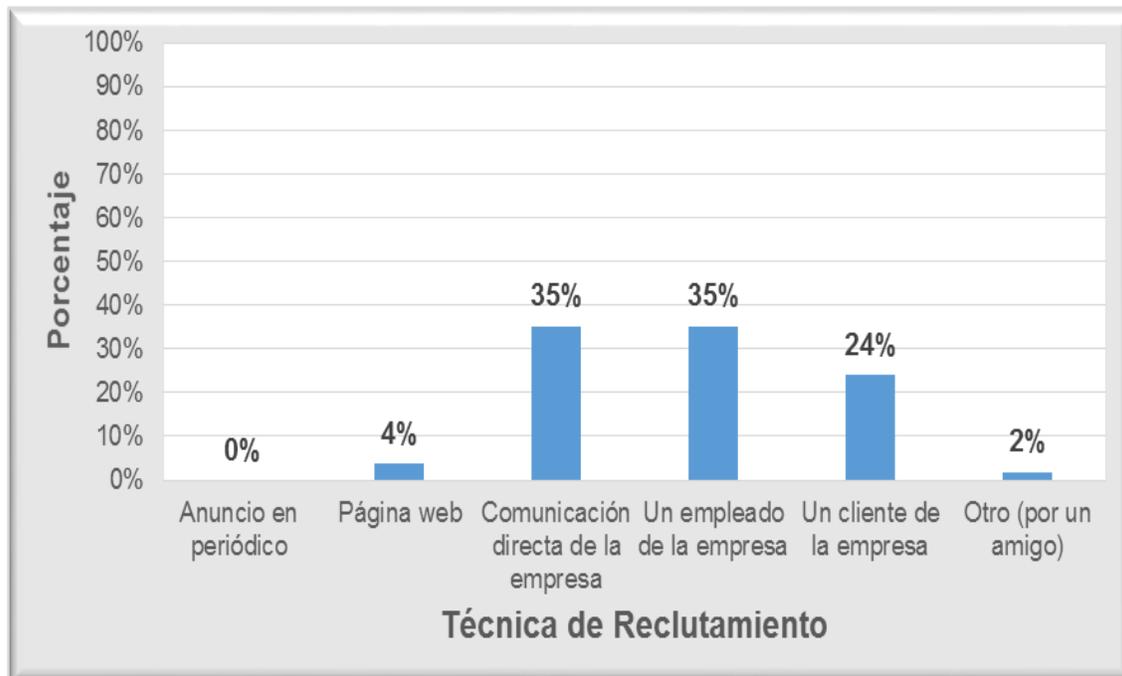


Figura 9. Gráfico de barra técnicas de reclutamiento.

Confirmamos que en FINACOOOP Ltda., la mayor tendencia de reclutamiento se da por recomendación, los encuestados manifestaron que su primer acercamiento con la organización es por comunicación directa de la empresa, por un cliente o empleado de la misma. Muy pocos usaron la página web que la empresa tiene habilitada.

2. ¿El Departamento de Recursos Humanos de FINACOOOP Ltda., le realizó una entrevista preliminar?

Tabla 5. Realización de entrevista preliminar con Recursos Humanos

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	21	39%
NO	33	61%
Total	54	100%

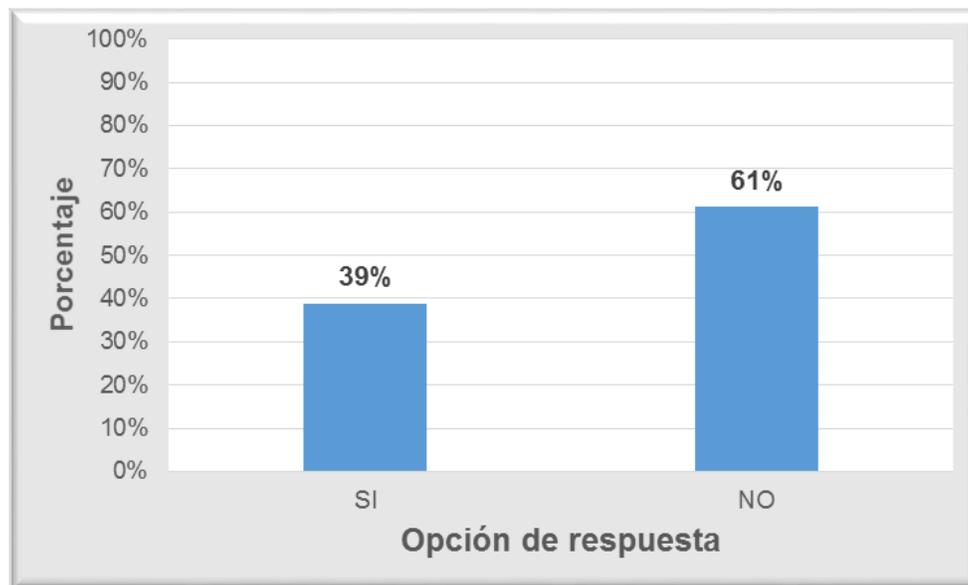


Figura 10. Gráfico de barra entrevista preliminar con recursos humanos

Se evidencia que el Departamento de Recursos Humanos en FINACOOOP Ltda., no cumple el papel que corresponde en la gestión del talento humano porque la mayoría de los colaboradores informa no haber realizado una entrevista preliminar con ese departamento.

3. Al ser seleccionado para la vacante ¿Realizó una entrevista de selección con el que ahora es su jefe inmediato?

Tabla 6. Realización de entrevista de selección con el Jefe inmediato

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	31	57%
NO	23	43%
Total	54	100%

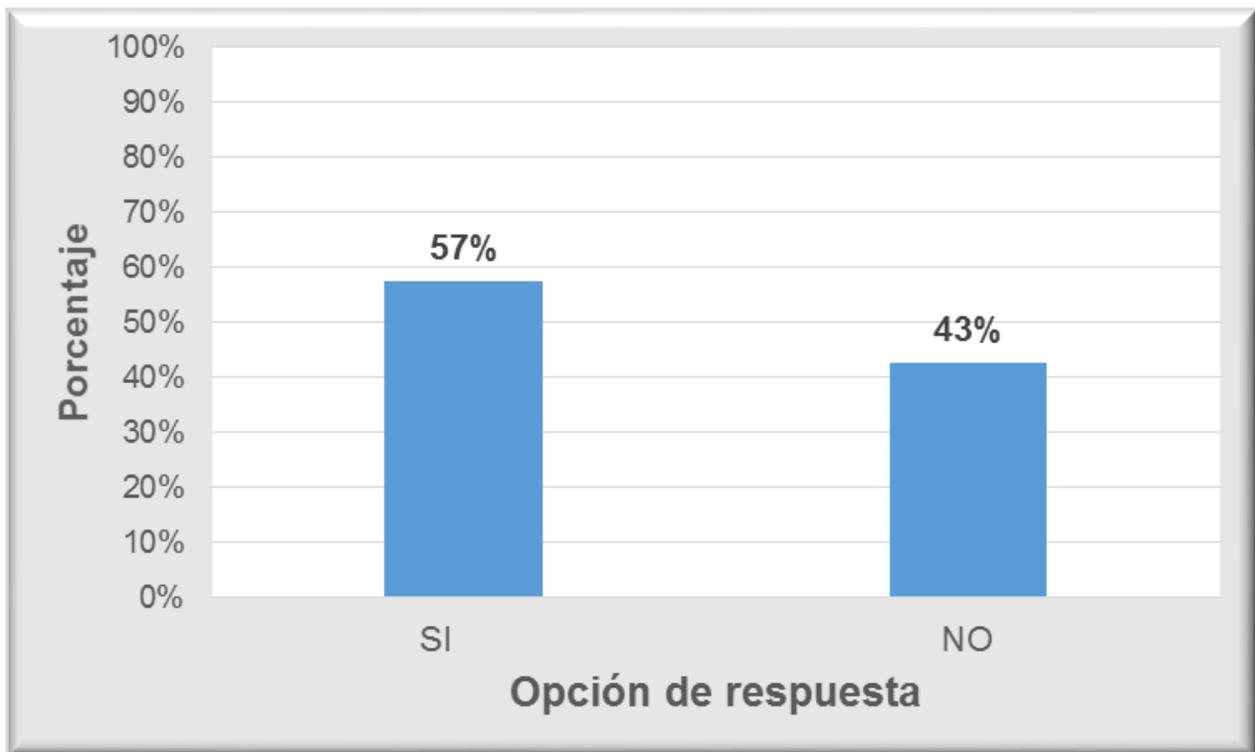


Figura 11. Gráfico de barra realización de entrevista de selección con Jefe inmediato.

Se confirma la tendencia que en FINACOOPT Ltda., los colaboradores no son sometidos a procesos estructurados de reclutamiento y selección, sino que se hace por recomendación; lo que explica que no sean entrevistados por el departamento de Recursos Humanos sino por el jefe inmediato.

4. ¿Le realizaron pruebas psicométricas relacionadas con el cargo a desempeñar?

Tabla 7. Realización de pruebas psicométricas

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	7%
NO	50	93%
Total	54	100%

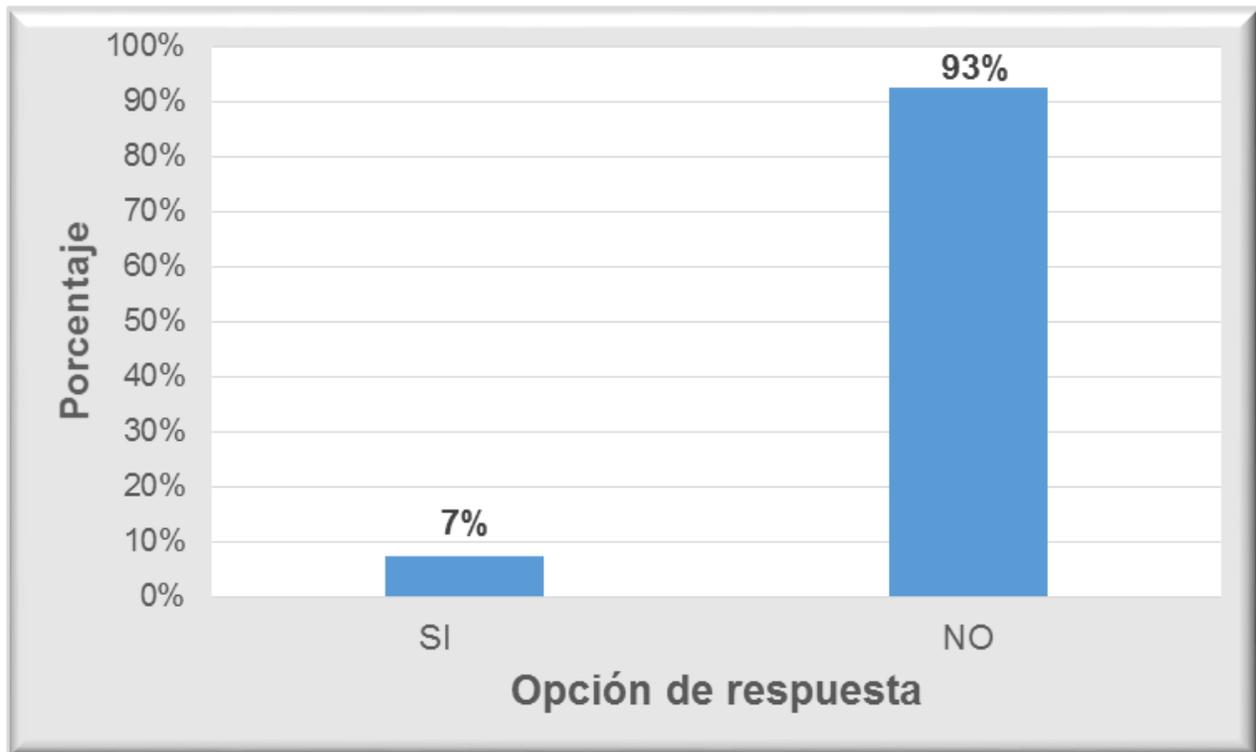


Figura 12. Gráfico de barra realización de pruebas psicométricas.

Queda evidencia que en FINACOOOP Ltda., no existe una política definida para la aplicación de pruebas psicométricas durante el proceso de selección, y que no le dan importancia a esta herramienta clave para anticipar habilidades, conocimientos y actitudes del nuevo empleado.

5. ¿Cómo fue reclutado?

Tabla 8. Modalidad de reclutamiento

Modalidad de reclutamiento	Frecuencia	Porcentaje
Por concurso interno	1	2%
Por concurso externo	26	48%
Por recomendación	27	50%
Total	54	100%

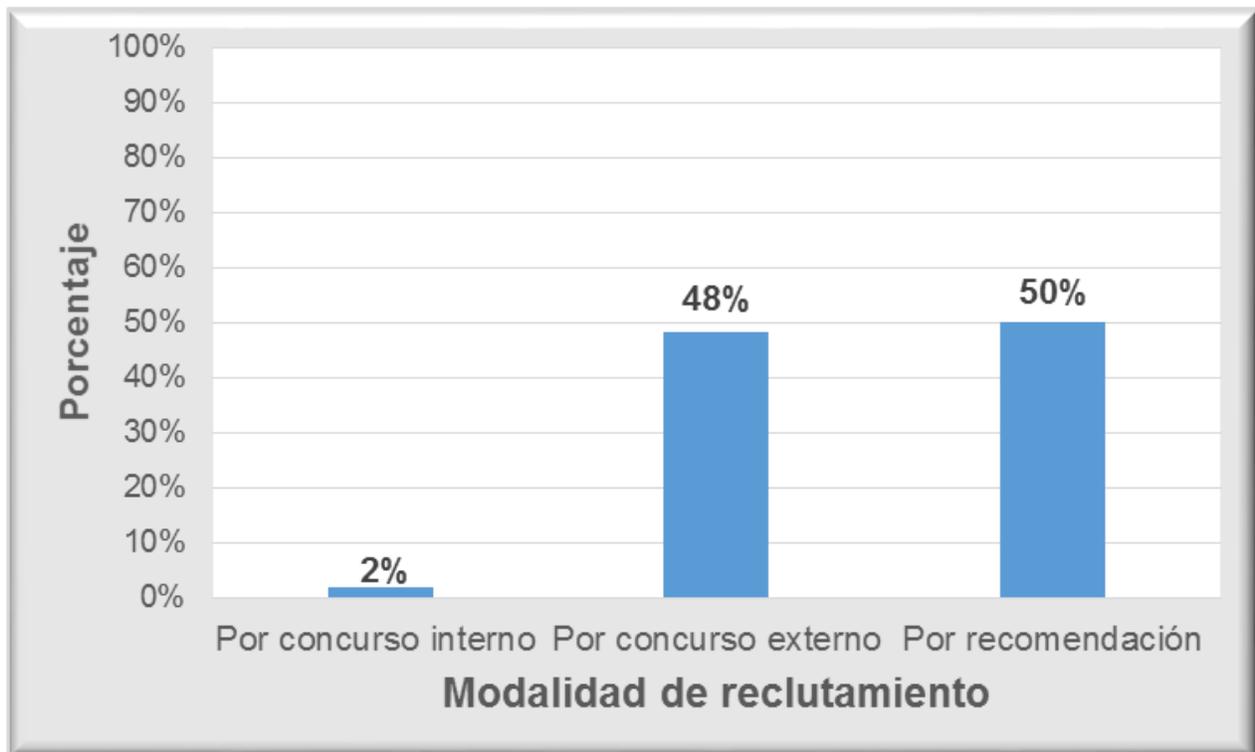


Figura 13. Gráfico de barra modalidad de reclutamiento.

FINACOOPT Ltda., no tiene integrado a sus políticas de reclutamiento el incentivo al colaborador interno a través de planes de carrera; lo que justifica su tendencia al concurso externo y a la recomendación.

6. ¿El proceso de inducción le permitió conocer la cultura de FINACCOOP Ltda., y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones?

Tabla 9. Alcance del proceso de inducción

Alcance de la inducción	Frecuencia	Porcentaje
SI	22	41%
NO	32	59%
Total	54	100%

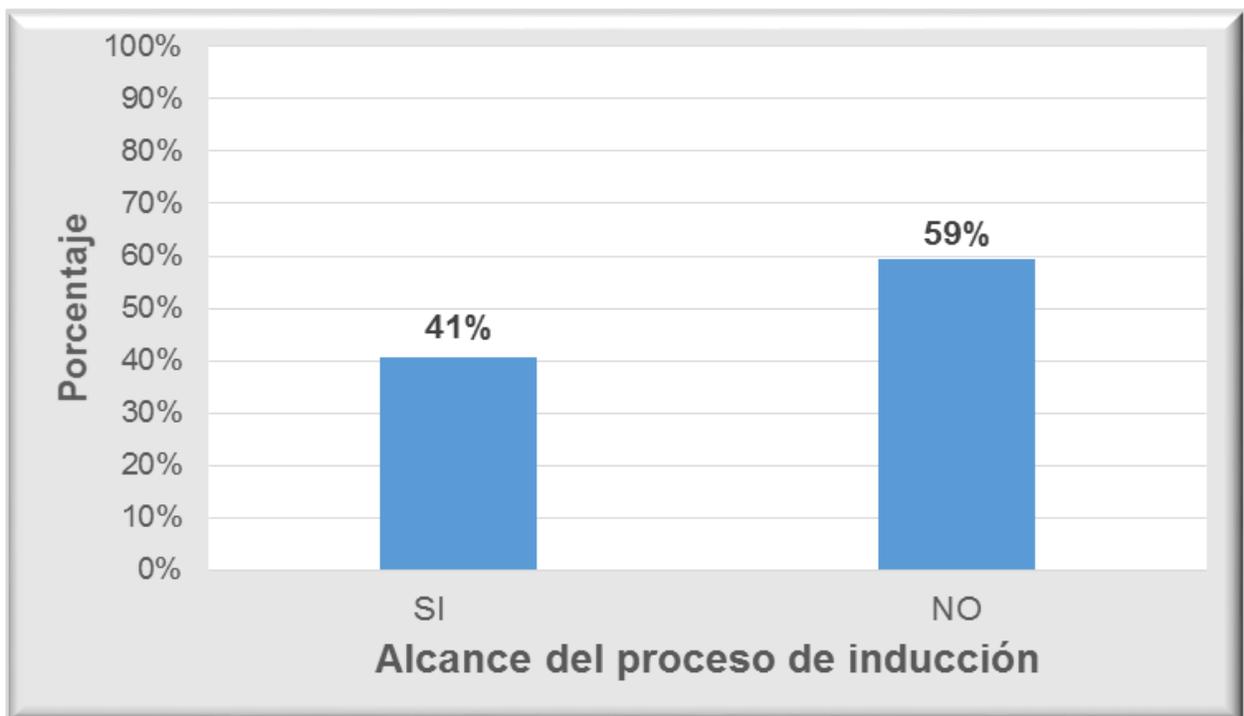


Figura 14. Alcance del proceso de inducción.

En FINACCOOP Ltda., el proceso de inducción no está estructurado y no se le da el seguimiento, de manera que no garantiza que todos los colaboradores queden informados de sus funciones, responsabilidades, beneficios, etc. y que se les haya transmitido la cultura organizacional para lograr su lealtad.

7. ¿Le dieron a conocer en forma escrita las funciones a desempeñar en el puesto (Descriptor de puesto)?

Tabla 10. Recibió por escrito el descriptor de puesto

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	13%
NO	47	87%
Total	54	100%

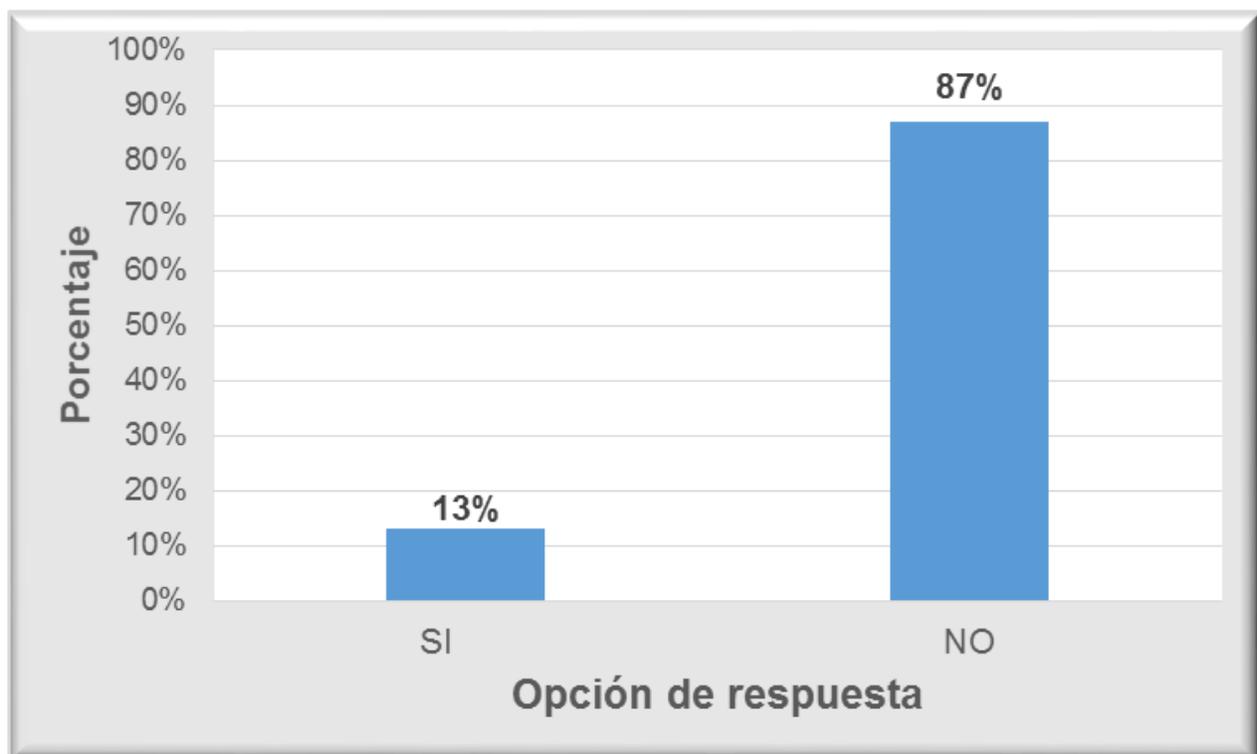


Figura 15. Recibió por escrito el descriptor de puesto.

Queda confirmado que en FINACOOOP Ltda., el proceso de inducción no es efectivo, porque no está debidamente estructurado, y el manual existente no es funcional; de manera que el nuevo colaborador entre otras cosas no recibió en forma escrita el descriptor de su puesto de trabajo; es decir que al ser contratado para el puesto de trabajo no tuvo claridad en términos de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.

8. ¿Tiene claridad sobre su línea de autoridad?

Tabla 11. Claridad sobre la línea de autoridad

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	48	89%
NO	6	11%
Total	54	100%

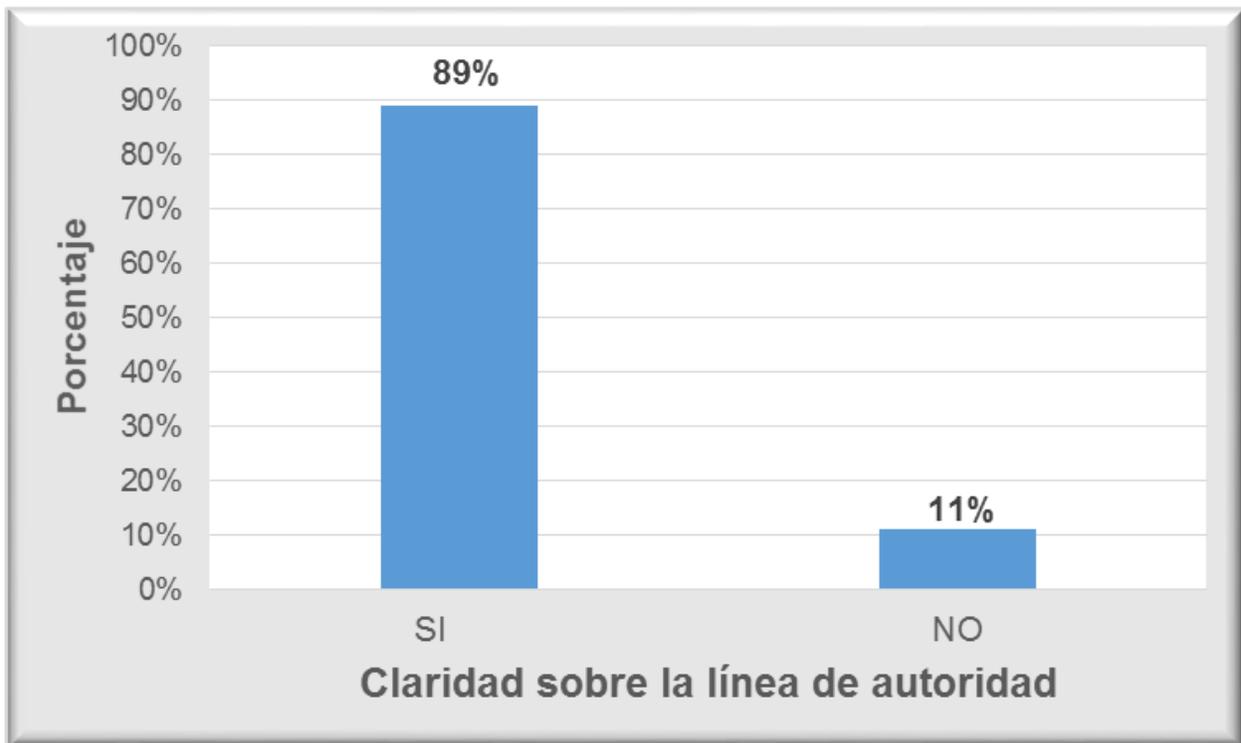


Figura 16. Claridad sobre la línea de autoridad

A pesar de que no hay un debido proceso de inducción, en FINACOOOP Ltda., está establecida la cadena de mando que asegura el cumplimiento de las tareas y funciones.

9. ¿Le realizaron una evaluación de desempeño durante su período de prueba?

Tabla 12. Evaluación del desempeño durante el periodo de prueba

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	19%
NO	44	81%
Total	54	100%

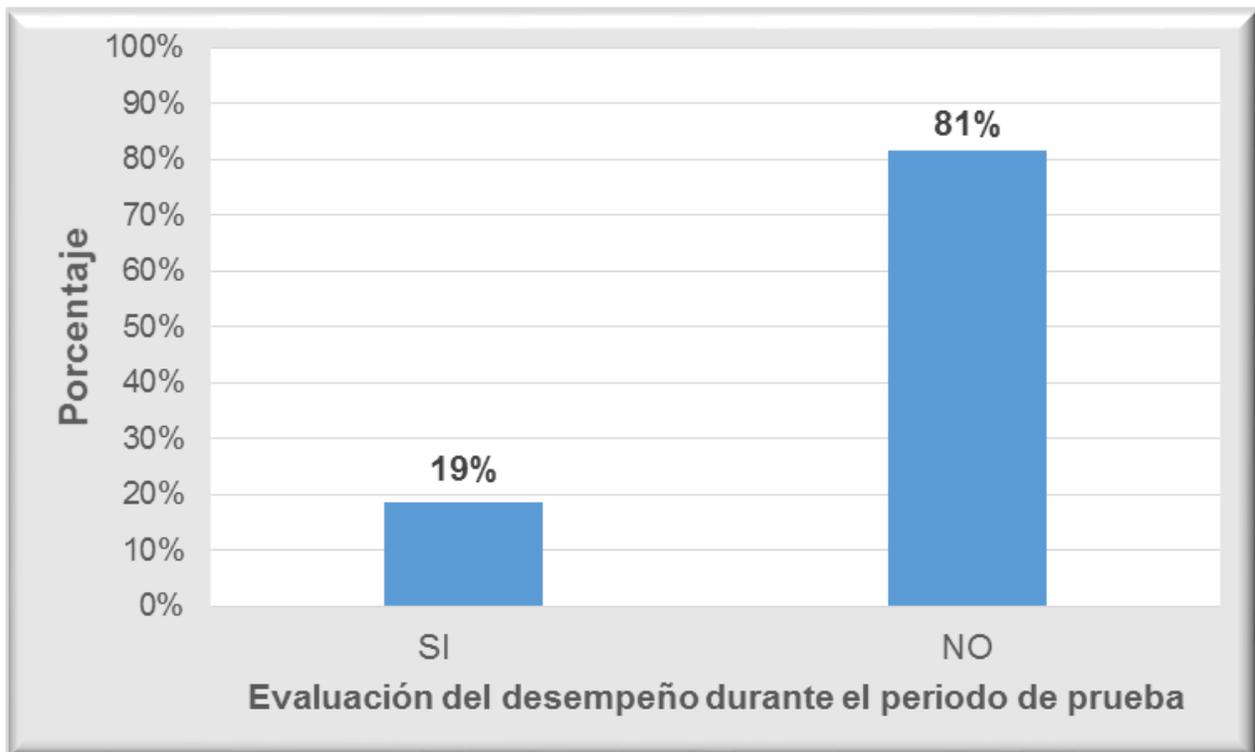


Figura 17. Evaluación del desempeño durante el periodo de prueba

En FINACOOOP Ltda., la evaluación del desempeño en el periodo de prueba no es una práctica que se utilice para medir el desempeño del colaborador, lo que no permite planear acompañamientos y elaborar planes de mejora para buscar el alto desempeño y mejorar la productividad del negocio.

10. ¿Con qué periodicidad le practican evaluaciones de su desempeño?

Tabla 13. Periodicidad de las evaluaciones del desempeño

Periodicidad	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	1	2%
Bimestral	0	0%
Trimestral	5	9%
Semestral	0	0%
Anual	10	19%
Ninguna	38	70%
Total	54	100%

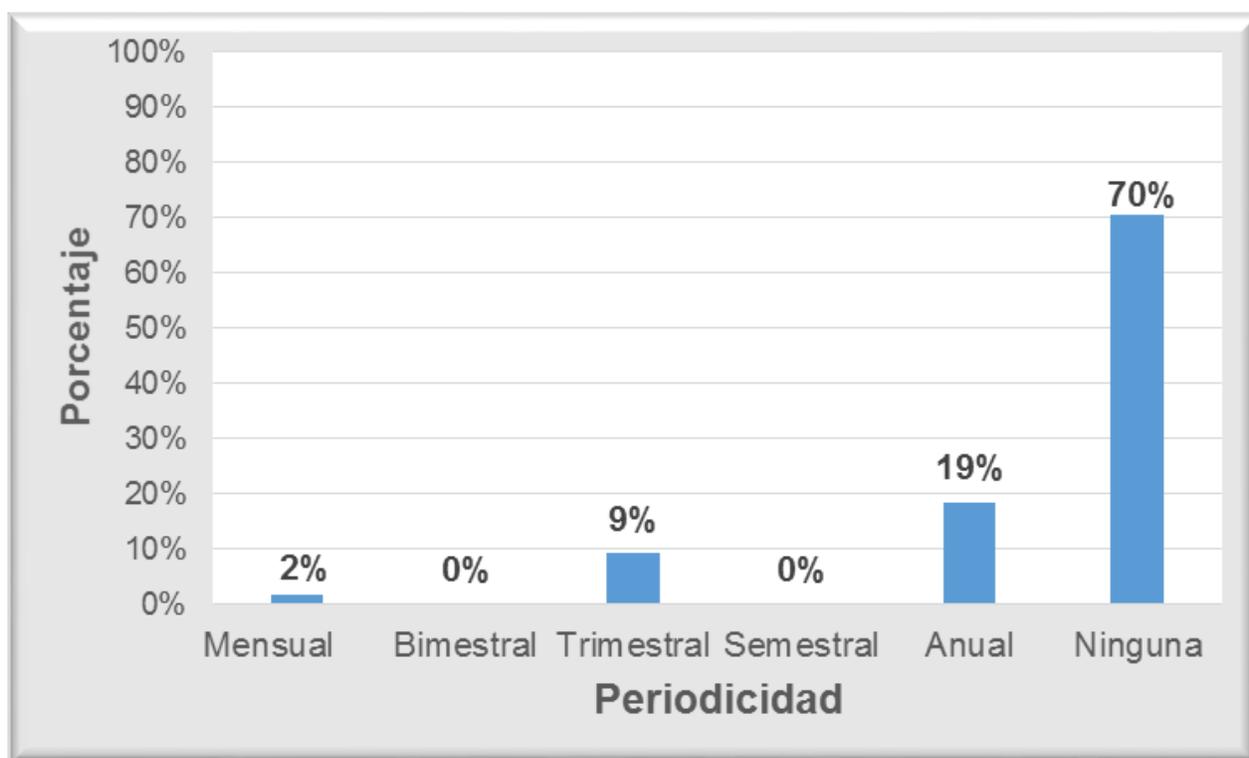


Figura 18. Periodicidad de las evaluaciones del desempeño

Se confirma que en FINACOOOP Ltda., no existe la política de evaluar el desempeño; no se valora la importancia de buscar la mejora continua del colaborador y de identificar sus potencialidades y oportunidades de mejora, y por consiguiente se desconoce la valía del recurso humano como generador del desarrollo de la empresa.

11. ¿La remuneración que recibe está acorde a su desempeño?

Tabla 14. Coherencia entre la remuneración recibida y el desempeño

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	17	31%
NO	37	69%
Total	54	100%

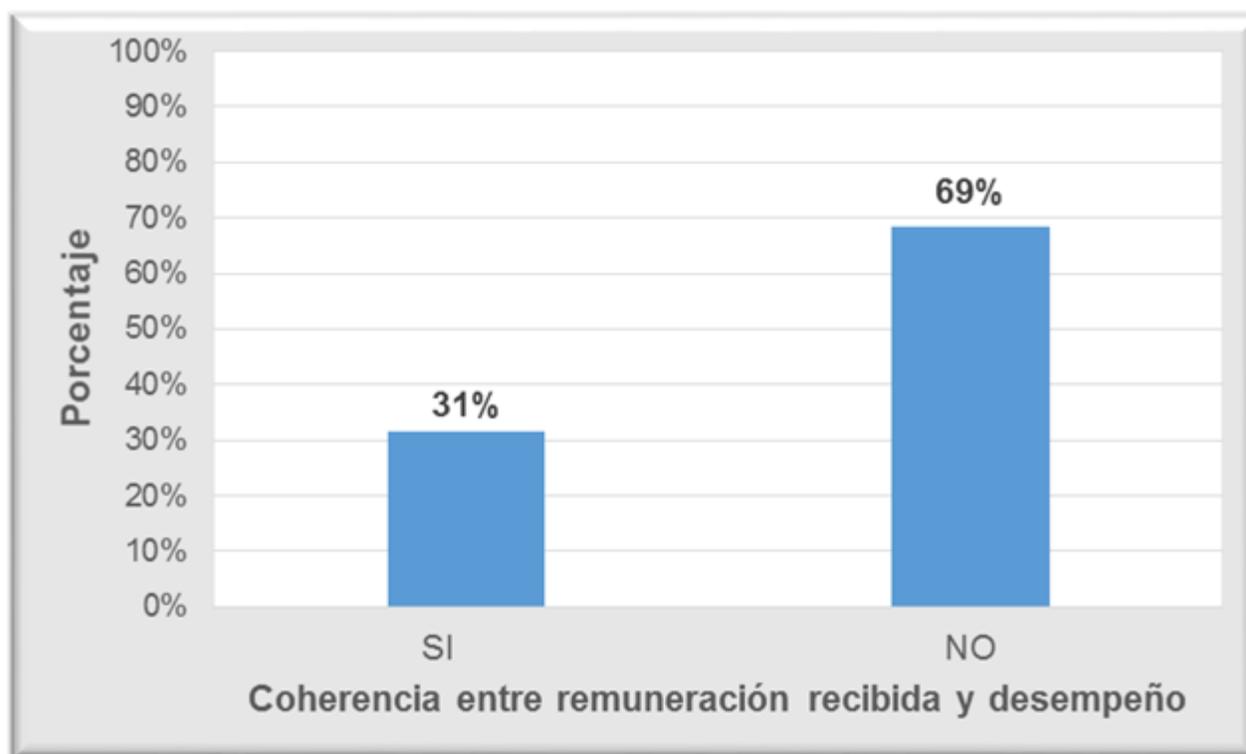


Figura 19. Coherencia entre la remuneración recibida y el desempeño

En FINACOOOP Ltda., la mayoría de los colaboradores se muestran insatisfechos por la compensación salarial recibida, manifiestan que no compensa sus esfuerzos; sin embargo esto reafirma la necesidad de evaluar el desempeño para poder de manera objetiva aplicar planes de compensación variable que busquen la equidad interna y externa, con ello se estimula la motivación del colaborador.

12. ¿Qué le originan los resultados de su evaluación del desempeño?

Tabla 15. Acciones derivadas de los resultados de la evaluación del desempeño

Acciones derivadas	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación	10	19%
Incrementos Salariales	12	22%
Promociones de puesto	0	0%
Nada	32	59%
Total	54	100%

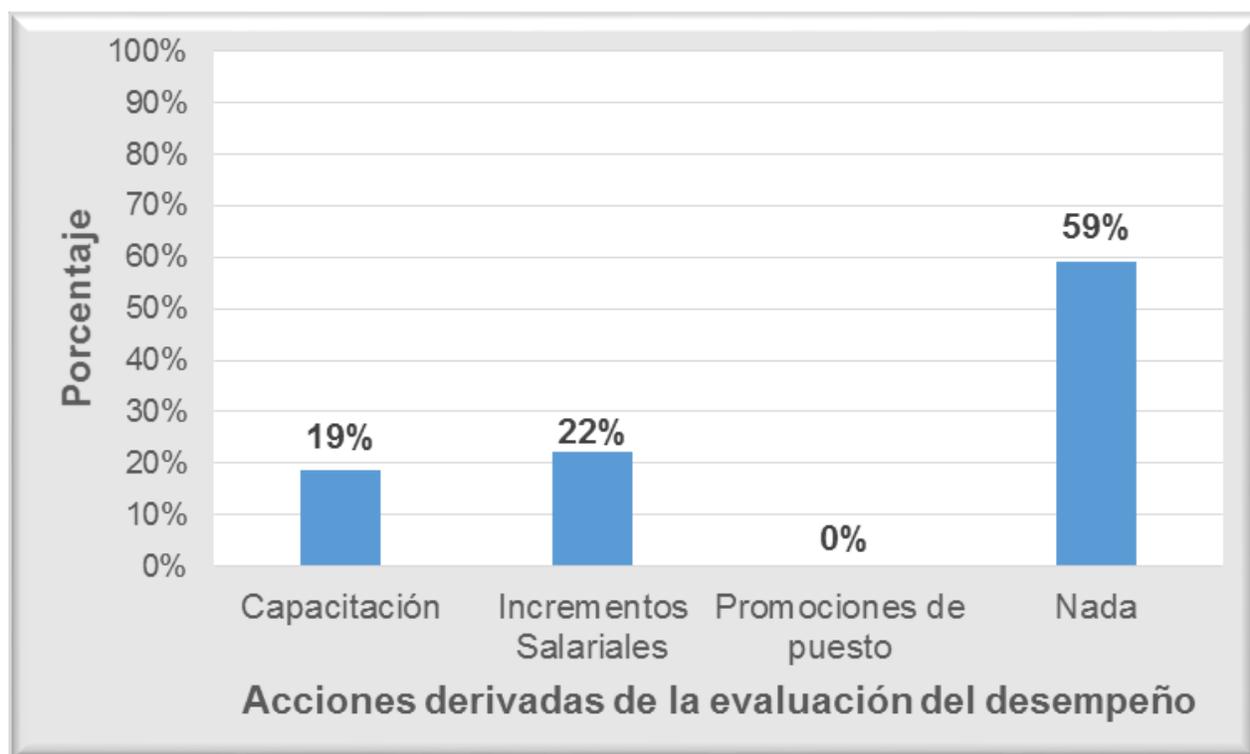


Figura 20. Acciones derivadas de los resultados de la evaluación del desempeño.

Al no existir en FINACOOOP Ltda., políticas de evaluación del desempeño adecuadas a un proceso de competencias laborales, es lógico que se descubra que no existen políticas de compensación salarial acordes al desempeño del colaborador y además que ese desempeño no propicie planes de capacitación, promociones de puesto y que haya falta de motivación para hacer sus mejores esfuerzos porque no esperan que se les reconozca.

13. ¿La empresa tiene definido un plan de capacitación para su puesto?

Tabla 16. Definición de un plan de capacitación

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	11%
NO	48	89%
Total	54	100%

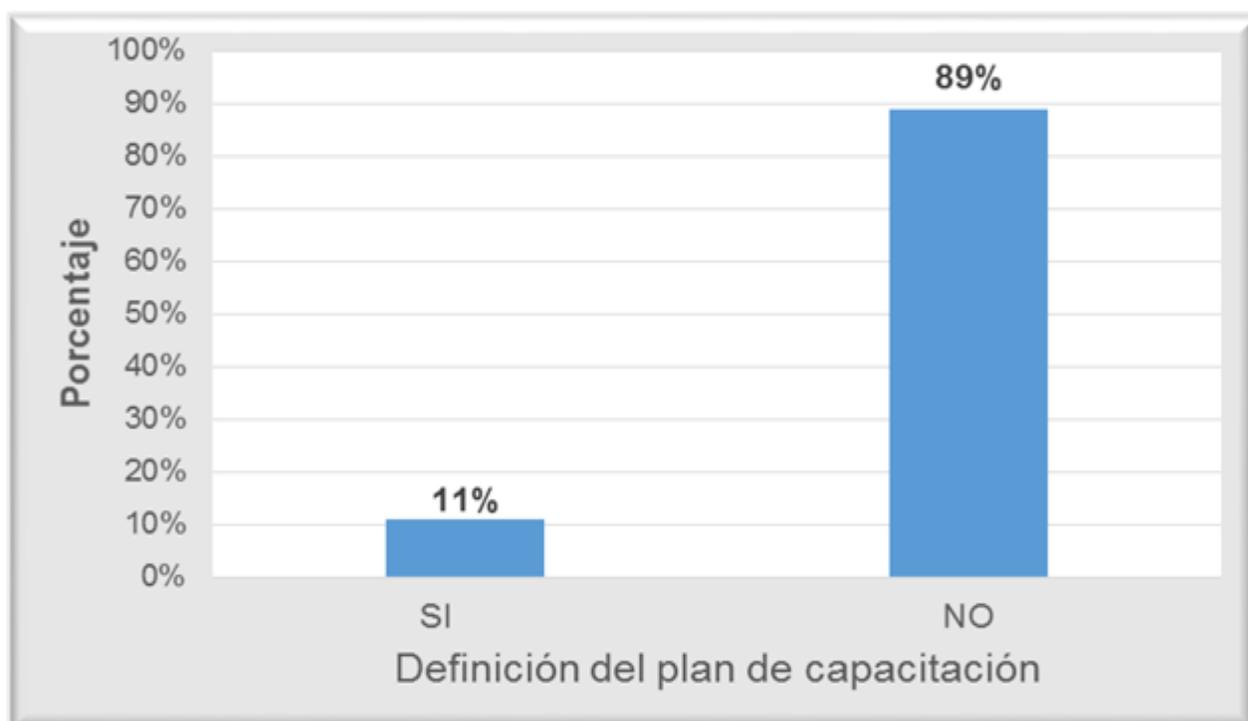


Figura 21. Definición de un plan de capacitación.

Los resultados obtenidos confirman que en FINACOOPT Ltda., la carencia de un proceso de evaluación del desempeño ha generado que no existan planes de capacitación para los puestos de trabajo.

14. ¿Existe en FINACOOPT Ltda., oportunidades de crecimiento profesional?

Tabla 17. Oportunidades de crecimiento profesional

Nivel de oportunidad	Frecuencia	Porcentaje
Alta	16	30%
Media	31	57%
Baja	7	13%
Total	54	100%

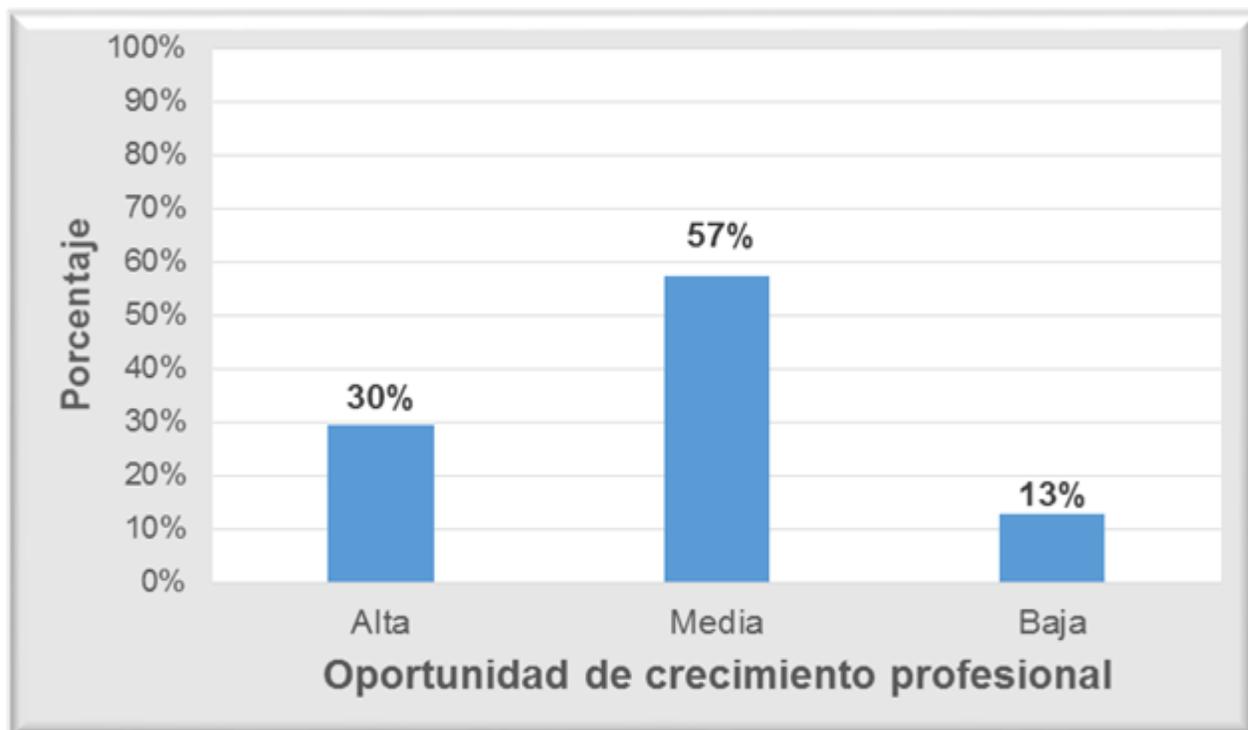


Figura 22. Oportunidades de crecimiento profesional.

En FINACOOPT Ltda., existe la tendencia a creer que se tiene una mediana oportunidad de crecimiento profesional en la empresa; pero no es significativa de plan de carrera sino de realizar estudios universitarios para alcanzar la superación personal; aunque esto no garantice según las políticas de la empresa que pueda ser promovido de puesto.

4.1.2 ENTREVISTAS

- **JEFE DE RECURSOS HUMANOS DE FINACOOPT LTDA.**

Para la presentación de resultados se va a organizar la información obtenida en temas principales, planteados para esta investigación. Esta metodología permitirá hacer manejable la información obtenida y presentar los resultados en función de los objetivos propuestos. Se llamará a este apartado *Aportes de la entrevista*.

La presentación de los resultados de la entrevista se hará desde la perspectiva de los diferentes temas que a continuación se detallan:

- ❖ Existencia y funcionalidad de un manual de políticas de recursos humanos.
- ❖ Proceso de reclutamiento de personal utilizado.
- ❖ Proceso de selección de personal utilizado.
- ❖ Proceso de contratación de personal utilizado.
- ❖ Proceso de inducción de personal utilizado.
- ❖ Proceso de diseño, descripción y análisis de puesto utilizado.
- ❖ Proceso de evaluación del desempeño utilizado.
- ❖ Índice de rotación de personal.
- ❖ Indicadores para la gestión del recurso humano en FINACOOPT Ltda.

➤ **Aportes de la entrevista**

Presentación de resultados según los temas.

- ❖ **Existencia y funcionalidad de un manual de políticas de recursos humanos en FINACOOPT Ltda.**

Al dialogar con la Jefa del Departamento de Recursos Humanos se obtuvo manifestaciones como las siguientes:

-“Si existe un manual de políticas[...]Nunca se ha utilizado como guía para los distintos procesos de recursos humanos de la Cooperativa y a la fecha está desactualizado.”

- **Proceso de reclutamiento de personal utilizado en FINACOOOP Ltda.**

Como consecuencia de lo señalado, la empresa lleva a cabo un proceso de reclutamiento de personal que reúne los siguientes pasos según se detalla en esta respuesta obtenida:

“[...]Sé que hay medios que se pueden utilizar para informar de las vacantes en la empresa, como los periódicos o la página web de la empresa, agencias de reclutamiento, pero en la cooperativa no se usa ninguna de ellas, porque se da prioridad a la referencia que un colaborador da del candidato[...]Se hace un análisis de la hoja de vida de personas que apliquen al puesto que se desea contratar[...]Normalmente en la cooperativa, lo que se hace es que al presentarse una vacante se les pregunta a los colaboradores si conocen de alguien que reúna los requisitos para ese puesto...”

“[...]En algunas oportunidades algunas personas van a dejar su curriculum y se deja en un banco de datos que luego se puede utilizar para llamar a un candidato. También ha sucedido que un cliente informe de un candidato que pueda ocupar ese cargo y la empresa lo llama para el proceso[...]Estos curriculum muchas veces son proporcionados por el Gerente de cada Oficina Filial o por representantes de la Junta Directiva ya que se necesita que las personas que se contraten sean de la zona donde nuestra cooperativa esté ubicada, además se toma en cuenta el criterio de referencia que da quien entrega el curriculum. En general los contratos se dan por recomendación...”

“[...]Cabe mencionar que en ocasiones el personal se contrata sin la experiencia necesaria para el puesto, porque se da prioridad a las hojas de vida entregada por directivos, que a los que realmente reúnen los requisitos para el puesto“[...]”

- **Proceso de selección de personal utilizado en FINACOOPT Ltda.**

Hasta el momento se percibe que no hay desconocimiento de los procesos adecuados para la gestión del talento humano dentro de la organización, pero queda evidenciado que los mismos no se siguen, aunque estén obsoletos se busca más bien satisfacer un requerimiento de personal por la vía de la amistad o relación laboral. Según la entrevistada el proceso de selección que la empresa ejecuta es:

“Luego de escoger los curriculum que llenen los requisitos se programan las entrevistas con el Gerente General, Recursos Humanos y el Gerente de Área que se desea contratar[...]Luego se llena el formato de solicitud de empleo, que recaba alguna información sobre el candidato, como dirección, número de teléfono, profesión, experiencia laboral anterior[...]Se investigan en la central de riesgo, se le solicita a las personas la autorización por escrito (este procedimiento es de aplicación reciente)[...]Recursos Humanos se dedica a verificar toda la información proporcionada en la hoja de vida (Constancias, Referencias personales etc.). Luego se informa a la Gerencia General del resultado de esta verificación de datos[...]”

“[...]Muchas veces no se realizan las entrevistas y se escogen las personas directamente sin realizar este proceso y sin que reúnan los requisitos del puesto vacante[...]Cuando la Cooperativa inició sus operaciones en el año 1992, sí se hacía uso del recursos de las pruebas psicométricas pero en los últimos años se ha considerado a las mismas como un gasto y no como una herramienta de selección[...]La mayoría de las contrataciones de personal se hacen de forma aislada a Recursos Humanos a quien se le informa cuando la persona ya está en el puesto[...]”.

- **Proceso de contratación de personal utilizado en FINACOOOP Ltda.**

Según la Gerente de Recursos Humanos cuando la persona es seleccionada, la empresa FINACOOOP Ltda., desarrolla el siguiente proceso:

“[...]Una vez que la persona cumpla con los requisitos anteriores, la Gerencia General, Recursos Humanos y el Gerente de Área, toman la decisión de contratar al nuevo empleado. Una vez tomada la decisión Recursos Humanos notifica a la persona que se eligió para ocupar el puesto[...]Cabe mencionar que no en todas las contrataciones recursos Humanos o los jefes de área son tomados en cuenta[...] Se han dado casos especiales en que la gerencia de manera directa contrata a una persona para ocupar el puesto sin el procedimiento respectivo y esto se descubre hasta el momento en que debe efectuarse el pago, en este caso se evidencia que el Departamento de RR.HH., no es considerado para la toma de estas decisiones”

- **Proceso de inducción de personal utilizado en FINACOOOP Ltda.**

En FINACOOOP Ltda., se lleva a cabo el siguiente proceso de inducción, según lo comentó la Gerente de Recursos Humanos:

“Se le brinda la información y explicación sobre el contenido del manual de Inducción: información General de la Institución, beneficios que brinda la Institución a los empleados, información general del puesto que va desempeñar, información general que sea de interés para el nuevo empleado, presentación con el resto del personal, se ubica al nuevo empleado en su puesto de trabajo para que el jefe del área le brinde detalladamente toda la información (funciones, actividades, etc.) del puesto que va desempeñar.

Cuando el personal que se contrata pertenece a las oficinas Filiales lleva un proceso de entrenamiento en FINACOOOP Tegucigalpa, que dura generalmente un mes en algunas ocasiones menos tiempo según lo decida la Gerencia General esto se aplica para los puestos de Gerentes de Filiales y Asesores de Créditos. El puesto de Oficial de

Servicio recibe su entrenamiento con la Oficial de servicio de La Entrada o Marcala ya que son las dos personas que desempeñan y conocen muy bien este puesto (Un mes de entrenamiento). Este periodo puede variar por decisión de la Gerencia General[...].”

“[...]En algunos casos de contratación directa de personal por parte de la gerencia, ha sucedido que la persona empieza a laborar para la empresa sin conocer detalles de sus beneficios como ser pago de salario, y algunos de ellos por pena no lo preguntan, enterándose hasta el día de pago[...].”

- **Proceso de diseño, descripción y análisis de puesto utilizado en FINACOOPTda.**

La entrevistada informa que:

“La empresa cuenta con descripciones de algunos puestos que aparecen en el organigrama pero se encuentran desactualizados, y puestos que han surgido en los últimos años no tienen una descripción de puesto. Estos descriptores no se han analizado, se han hecho algunas revisiones como producto de innovaciones que han propuesto algunos colaboradores, pero no ha quedado nada por escrito.

Parece que la alta gerencia no ha dado la importancia del caso y no se han efectuado las reformas. Las revisiones han sido esporádicas, no hay un tiempo establecido para su revisión. Existen puestos nuevos que no cuentan con descriptor de puesto como: asistente de presidencia, servicios generales, asistente de control interno, asistente de auditoría”.

- **Proceso de evaluación del desempeño utilizado en FINACOOPTda.**

Al consultársele sobre si se realiza evaluación del desempeño, la entrevistada comentó:

“[...] En la empresa la evaluación del desempeño está ligada a mejoras salariales [...], y pago del plan de incentivos para el personal que aplique (revisar el plan de incentivos y realizar la aplicación de las evaluaciones en el tiempo programado para no afectar los beneficios de los empleados), no directamente con su desempeño sino al cumplimiento de metas. [...] se aplica anualmente para justificar un aumento de salario”.

Sobre los instrumentos utilizados para llevar a cabo la evaluación del desempeño, expresó:

“Sí existen, se trabajó en un nuevo formato de evaluación para los puestos de Gerente de Filial, Oficial de Servicio y Asesor de Créditos. Para los demás puestos se maneja un formato de evaluación del desempeño con criterios que no se relacionan directamente con su desempeño o productividad sino más bien con aspectos como horarios, relaciones interpersonales, vestimenta[...]”.

- **Índice de rotación de personal observado en FINACOOPT Ltda.**

Al respecto la Gerente de Recursos Humanos comentó lo siguiente:

“El promedio de permanencia es de 7.4 años, esto se debe a que hay empleados que tienen hasta 18 años de trabajar en la cooperativa[...]El promedio de permanencia de los empleados ha disminuido en los últimos años, para el caso, en lo que va de este 2014 se han retirado tres personas con un promedio de un año de laborar para la Institución”.

- **Indicadores para la gestión del recurso humano en FINACOOPT Ltda.**

La Gerente de Recursos Humanos considera que ese papel operativo que realiza este departamento impide el planteamiento de indicadores que puedan orientar si lo que se hace dentro de la empresa es lo correcto o debe mejorarse, así lo plantea:

“Lamentablemente no se manejan indicadores, porque no hay procesos definidos con claridad y el papel de recursos humanos dentro de la empresa no es tan representativo”.

- **ENTREVISTA CON LOS GERENTES DE LÍNEA**

Los resultados de la entrevista realizada con seis gerentes de línea de FINACCOOP Ltda., se orientó a recopilar información sobre los siguientes aspectos:

- ❖ Visión del área.
- ❖ Requerimientos del área para el apoyo a los objetivos estratégicos.
- ❖ Conocimiento de los puestos que conforman el área.
- ❖ Existencia de descriptores de puestos.
- ❖ Evaluación del desempeño.
- ❖ Elección de competencias laborales.

- **Resultados obtenidos:**

- 1. Gerencia de Créditos:**

Entrevistado: *Ing. José Luis Ayala*. Gerente de Créditos de FINACCOOP Ltda. 3 años de antigüedad en la empresa. Expresó lo siguiente:

- ❖ La visión del área de trabajo está orientada a identificar las oportunidades de negocios, de financiamiento y apoyo financiero, a la búsqueda de recursos a costos competitivos para el financiamiento de préstamos, y a la administración de la liquidez, además de coordinar las actividades de recuperación y colocación de préstamos. Requiere de una adecuada organización para planificar la productividad de los recursos financieros disponibles y de un equipo de trabajo comprometido con el cumplimiento de las metas establecidas en el departamento.

- ❖ El departamento de créditos se compone de tres puestos de trabajo: *Analista de créditos, Gerente de filial y Oficial de crédito*. Para el puesto de analista de créditos existe una plaza, para el de Gerente de filial aunque son 10 filiales a nivel nacional solo existen nueve plazas debido a que el Gerente de Créditos funge también como gerente de la filial de Tegucigalpa.
- ❖ No conoce los descriptores de puesto de su departamento, la selección se realiza por recomendación de un colaborador o cliente sin seguir un procedimiento específico que incluya consultar este tipo de documentos.
- ❖ No se les realiza una evaluación del desempeño. La evaluación que se realiza es por cumplimiento de metas trimestrales que está amarrada al pago de un plan de incentivos y no para ayudarles a mejorar su trabajo.
- ❖ En base a un diccionario de 60 competencias se le solicitó, seleccionara 5 competencias laborales para cada puesto de su área, las que serán integradas al descriptor de puesto correspondiente.

2. Gerencia de Control y Seguimiento de Riesgo

Entrevistado: *Ing. Alexis Geovanny Rivera*. Gerente de Control y Seguimiento de Riesgo de FINACCOOP Ltda. 8 años de antigüedad en la empresa. Expresó:

- ❖ La visión de su área está orientada a la supervisión y análisis a nivel nacional de las solicitudes de créditos, estatus de la cartera y el apoyo a la gestión de recuperación, además de elaborar los dictámenes correspondientes. Su área de trabajo requiere del empoderamiento de las metas trazadas en la institución, del conocimiento de los objetivos para mitigar los riesgos encontrados, de una oportuna toma de decisiones y de una coordinación con las demás áreas de trabajo.
- ❖ Esta área no tiene dependencias, es una única plaza para el puesto de gerente.

- ❖ Nunca ha tenido por escrito su descriptor del puesto, el conocimiento de su área lo ha adquirido en su mayoría del Gerente General de la empresa, quien desempeñó este puesto de trabajo antes de ser ascendido a Gerente de Créditos y posteriormente a Gerente General.
- ❖ No se le ha practicado ninguna evaluación del desempeño en este puesto, ni en ninguno de los desempeños anteriormente.
- ❖ En base a un diccionario de 60 competencias se le solicitó seleccionar 5 competencias laborales de su puesto de trabajo, las que serán integradas al descriptor de puesto correspondiente.

3. Gerencia de Operaciones

Actualmente la Gerencia de Operaciones de FINACOOOP Ltda., está a cargo del *Ing. Walter Naún Gómez*. 8 años de antigüedad en la empresa. Además se desempeña como Contador General de la empresa. La plaza de Gerencia de Operaciones se encuentra vacante desde hace 2 meses y actualmente se está buscando candidato para el puesto. Argumentó que él no está participando en la comisión de selección. Informó que:

- ❖ La visión del área de operaciones está orientada al control de bienes y valores así como de la contabilidad y controles de la empresa. El área requiere de la implementación y seguimiento oportuno de las políticas y procedimientos operativos, de la generación de la información gerencial contable y de brindar el apoyo logístico a todas las dependencias de la empresa.
- ❖ El área cuenta con 9 puestos de trabajo especificados a continuación: Contador General, Oficial de servicio, Asistente de Contador, Auxiliar Contable, Recepción, Conserje, Servicios generales, Aseadora y Vigilante.

Las oficinas filiales están compuestas por un Gerente de filial, un Oficial de Créditos y un Oficial de Servicios, de los cuales sólo el Oficial de Servicio pertenece a su dependencia. El oficial de servicio se desempeña como contador de la filial, pues se encarga de toda la contabilidad de la oficina, que posteriormente es enviada al Contador General. En cada filial hay una aseadora y un vigilante, que no figuran en el total de colaboradores de FINACCOOP Ltda., porque son contratación externa.

- ❖ No conoce los descriptores de puesto del área de operaciones. Las funciones que los colaboradores realizan se transmiten empíricamente sin hacer uso de este tipo de documentos. Para los puestos de oficial de servicio se realiza un entrenamiento con oficiales de mayor antigüedad en la empresa.
- ❖ No se realiza evaluación del desempeño de los colaboradores del área, en años anteriores se utilizaba un formato de evaluación para justificar aumentos de salario, pero realmente no median el desempeño.
- ❖ En base a un diccionario de 60 competencias se le solicitó seleccionar 5 competencias laborales para cada puesto de trabajo de su área, las que serán integradas al descriptor de puesto correspondiente.

4. Gerencia de Tecnología

Entrevistado: *Ing. Paris Antonio Ocampo*. Gerente de Tecnología. 5 años de antigüedad en la empresa. Manifestó que:

- ❖ La visión del área es proveer a los usuarios de servicios técnicos, operativos y tecnológicos, para el buen desempeño de sus funciones, proteger y salvaguardar la información financiera de la institución, contando con la centralización de las operaciones para mayor seguridad y competitividad de los servicios. Requiere del compromiso de todos los departamentos de FINACCOOP Ltda., así como de la alta gerencia.

- ❖ El área está formada por la gerencia del departamento y por el puesto de Comunicaciones y Tecnología.
- ❖ No conoce los descriptores de puesto de su área, realizan las funciones de acuerdo a la experiencia adquirida en el día a día.
- ❖ Se les ha realizado evaluaciones cuando han recibido un incremento de salario, pero no mide el desempeño de su trabajo, es simplemente un trámite.
- ❖ En base a un diccionario de 60 competencias se le solicitó seleccionar 5 competencias laborales para cada puesto de trabajo de su área, las que serán integradas al descriptor de puesto correspondiente.

5. Auditoría Interna

Entrevistada: *Licda. Janaí Abigail Vásquez*. Auditora Interna. 4 años de antigüedad en la empresa. Expresó:

- ❖ No existe una visión plasmada en documentos, sin embargo entiende que la misma debería ser: consolidación de un área que provea apoyo y asesoría a la Junta Directiva y Junta de Vigilancia. Requiere reglamentos y documentos actualizados de los procedimientos de RR.HH. y Créditos, capacitación permanente y recurso humano calificado. Aunque actualmente el área de auditoría interna aparece reflejada como una gerencia de línea en el organigrama de la empresa, no funciona como tal, puesto que depende directamente de la Junta de Vigilancia, quien se encarga de su contrato de trabajo, sueldo, planes de visitas, evaluaciones, entre otros aspectos.
- ❖ El área cuenta con dos puestos, Auditor Interno y Asistente de Auditor (este último actualmente vacante), de los cuales sólo el de Auditor Interno cuenta con descriptor pero actualmente desactualizado.

- ❖ No han recibido ninguna evaluación de su desempeño.
- ❖ En base a un diccionario de 60 competencias se le solicitó seleccionar 5 competencias laborales para cada puesto de trabajo de su área, las que serán integradas al descriptor de puesto correspondiente.

6. Control Interno

Entrevistado: *Lic. Jorge Antonio Almendarez*. Gerente de Control Interno. 1 año de antigüedad en la empresa. Expresó:

- ❖ La visión del área de Control Interno está dirigida a la Supervisión del cumplimiento de la aplicación de manuales, procedimientos, circulares de las operaciones de FINACOOPT Ltda. Requiere de un alto grado de esfuerzo para analizar problemas, sintetizar y emitir juicios sobre la situación de la empresa, que apoyen en la toma de decisiones y por ende al alcance de los objetivos institucionales.
- ❖ El área está formada por dos puestos de trabajo: Gerente de Control Interno y Asistente de Control Interno.
- ❖ Existe un descriptor de puesto para el gerente, pero nunca se lo han entregado por escrito. El puesto de asistente es relativamente nuevo y no se ha trabajado en la elaboración del descriptor.
- ❖ No se ha evaluado su desempeño.
- ❖ En base a un diccionario de 60 competencias se le solicitó seleccionar 5 competencias laborales para cada puesto de trabajo de su área, las que serán integradas al descriptor de puesto correspondiente.

4.1.3 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Como parte de la investigación documental del presente estudio, la Licda. Karen Lizeth Argeñal, Gerente de Recursos Humanos de FINACCOOP Ltda., facilito los siguientes documentos:

Manual de Políticas y Procedimiento de Personal que data del año 1992, año de fundación de FINACCOOP Ltda. Este documento fue elaborado por la empresa PRICE WATERHOUSE, en concordancia con lo que establecía en ese tiempo el Código del Trabajo, Reglamento Interno de la Empresa y demás acuerdos, decretos y reglamentos emanados de la Junta Directiva y Asamblea General de Socios. El manual contiene información importante sobre la gestión del recurso humano de la empresa, sin embargo el mismo no ha sido sometido en 22 años a un proceso de actualización, los formatos están obsoletos y muchas de las políticas contenidas han sido modificadas por la Junta Directiva. Actualmente no tiene funcionalidad en el departamento.

Reglamento Interno de la empresa, a primera vista se notó que el mismo es una copia no un documento original, algunas de sus páginas no son legibles y es evidente que algunas han sido extraviadas. No ha sido actualizado en muchos años, y varias regulaciones que aparecen expuestas han sido objeto de modificación por acuerdos emitidos por la Junta Directiva. La Gerente de Recursos Humanos manifestó que el único acercamiento que los colaboradores tienen con el Reglamento Interno es a la hora de ser contratado, ya que se le facilita para que pueda darle lectura. Este documento contiene todo lo relacionado con los deberes y obligaciones de los colaboradores en la empresa, y los derechos y beneficios que FINACCOOP Ltda., ofrece como institución.

Descriptorios de Puestos de Trabajo, la empresa no maneja un manual, la misma empresa que elaboro el Manual de Políticas y Procedimientos de Personal (PRICE WATERHOUSE) elaboro algunos descriptorios de puesto. Al inicio la empresa contaba con un organigrama más pequeño, al que no fue posible tener acceso debido a que no se encontró el archivo donde estaba contenido. La Licda. Argeñal indicó que a la

fecha existe un organigrama donde se presentan 26 puestos de trabajo, pero se han creado los puestos de Asistente de Presidencia, y Asistente de Gerencia General que no figuran en el organigrama, y varios de los puestos no cuentan con una descripción. (Fig. 1, p. 18)

Estatutos de FINACCOOP Ltda., y de la ***Ley de Cooperativas de Honduras***, en los cuales se logró constatar que los puestos de Asamblea General, Junta Directiva y Junta de Vigilancia son producto de elección popular, así mismo contienen los deberes y derechos de los que gozan los directivos. (*Art. 28 de la Ley de Cooperativas de Honduras, Art. 61, 62, 63, 80, 81, 82 del Reglamento de la Ley de Cooperativas de Honduras, Art. 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 55, 57, 58, de los Estatutos de FINACCOOP Ltda.*).

Para el puesto de Gerencia General, los estatutos de FINACCOOP Ltda., manifiestan los requisitos que debe reunir y las obligaciones que le corresponden durante el ejercicio de las funciones. La selección del Gerente General recae en la Junta Directiva de la empresa. (*Art. 65, 66, 67, 68 del Reglamento de la Ley de Cooperativas de Honduras y Art. 64, 65 y 66 de los Estatutos de FINACCOOP Ltda.*).

4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se analizó los resultados obtenidos a través de las encuestas y entrevistas; presentándolos por temas definidos y estableciendo un marco comparativo entre las prácticas actuales de FINACCOOP Ltda., y lo que debería hacer para gestionar el talento humano de manera efectiva. Se plantean a través de figuras que reflejan los resultados, seguidos de un breve comentario.

El objetivo que se persigue es presentar de manera clara y breve los datos para dar cuenta de las relaciones y coherencia de los hallazgos encontrados.

❖ **Existencia y funcionalidad de un manual de políticas de recursos humanos en FINACOOPT Ltda.**



Figura 23. Existencia y funcionalidad de un manual de políticas

Tal como se muestra en la Fig. 23 se observa una empresa que posee un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal con grandes carencias de actualización a lo que hoy requiere FINACOOPT Ltda. Además de saber de su existencia y no utilizarlo a favor del desarrollo efectivo del negocio, atrayendo a los mejores talentos y buscando retenerlos. Se percibe poco interés sobre el tema, considerando que si la alta dirección de la empresa no forma parte de ese sentir será difícil lograr cambios al respecto.

Este hallazgo resulta preocupante considerando que en el mundo actual las organizaciones deben definir las estrategias que contribuyan al mejoramiento, desarrollo o fortalecimiento del talento humano y aplicar un proceso interno con la finalidad de contar con personal competente.

❖ Proceso de reclutamiento de personal utilizado en FINACOOPT Ltda.

Lo que hace FINACOOPT Ltda.

- Se recluta a través de recomendaciones de colaboradores, socios, clientes. Al haber una vacante se les pregunta a ellos si conocen un candidato.



- Candidatos llegan a dejar curriculum porque se enteran.
- Se analiza la hoja de vida.
- Se prioriza las hojas de vida entregadas por los directivos, sin importar si no tienen experiencia y si hay candidatos que reúnan los requisitos.



Figura 24. Proceso de reclutamiento de personal utilizado en FINACOOPT Ltda.

Lo que FINACCOOP Ltda., debería implementar:

Proceso de Reclutamiento de Personal.

- El Gerente de línea o jefe del departamento comunica la vacante, llenando hoja de requisición del personal, informando los requisitos para el puesto.



- El Gerente de línea justifica la necesidad del puesto ante la gerencia administrativa.
- Recursos Humanos verifica la necesidad del puesto, la existencia del descriptor, perfil, estructura financiera, respaldo de estar vacante.



- Recursos Humanos y el Gerente de línea realizan la revisión y análisis del puesto, actualizándolo.



- Recursos Humanos lanza el concurso interno y de no encontrar el talento humano dentro de la empresa lanzará el concurso externo



- Recursos Humanos recepciona los curriculum, los analiza comparándolos con el perfil del puesto y los clasifica dejando solo los que reúnen los requisitos, para pasar a la etapa de selección.



Figura 25. Proceso de reclutamiento de personal sugerido para FINACCOOP Ltda.

La Fig. 24 muestra que FINACCOOP Ltda., actualmente se inclina a reclutar personas especialmente a través de recomendaciones, lo que representa para la empresa una de las mayores debilidades; es crítico *depender de un empleado o cliente de la empresa para comunicar sobre una vacante, lo que puede disminuir el rango de posibilidades de encontrar personas con mejores habilidades, experiencia, etc.*

Además puede ocasionar para la organización pérdidas económicas, éticas y desprestigio; puesto que el personal que llega a la organización no reúne las competencias que el puesto exige, por lo tanto se deberá invertir en procesos de capacitación, tiempo para esperar que el colaborador alcance los niveles de rendimiento esperados, y en el peor de los casos enfrentar pérdidas por errores de procesos atribuidos a la falta de experiencia y conocimiento para el desempeño del puesto. Por otra parte con estas prácticas se desaprovecha el uso de una página web que la empresa ya posee para llamar a los participantes, además de periódicos, revistas, etc.

La Fig. 25 da a conocer un proceso efectivo de reclutamiento de personal que busca atraer a la persona idónea para el puesto correcto, se brinda como una sugerencia para que FINACCOOP Ltda., decida implementar.

❖ **Proceso de selección de personal utilizado en FINACOOP Ltda.**

Actualmente en FINACOOP Ltda.:

- Una vez reclutado a los candidatos **algunas veces** se programan las entrevistas con el Gerente General, Recursos Humanos y el Gerente de Área que se desea contratar.
- **La mayoría de las veces** no se hacen las entrevistas, se recluta a la persona directamente y sin requisitos.



- El candidato llena el formato de solicitud de empleo.
- Se procede a investigarlo en la central de riesgo. (Requisito nuevo)
- Recursos Humanos verifica los datos entregados e informa a la Gerencia General de los resultados.
- No se aplican pruebas psicométricas, se consideran un gasto.



- Las contrataciones se hacen al margen de Recursos Humanos a quien se le comunica hasta que la persona ya está contratada.



Figura 26. Proceso de selección de personal utilizado en FINACOOP Ltda.

Lo que FINACOOPT Ltda. Debería implementar:

Proceso de Selección de Personal.

1. Aplicación de instrumentos de selección: pruebas técnicas o de conocimientos, entrevista estructurada o semiestructurada.
2. En caso de contar con un profesional Psicólogo Laboral/Organizacional, a estos instrumentos de selección se podrán agregar: assesment center: simulaciones, análisis de caso y/o batería de test., Aplicación de test proyectivos, aplicación de test psicométricos: personalidad o específicos, entrevista de eventos conductuales.



3. Pueden aplicarse además pruebas complementarias: examen físico, examen de conducir, pruebas de idioma.



4. Recursos Humanos verifica los datos y referencias del candidato.
5. Investigación socioeconómica.



6. Recursos Humanos envía la nómina de los candidatos (tres candidatos) que obtuvieron el mejor puntaje en el proceso



7. El Gerente de Línea escoge al candidato, lo entrevista y toma la decisión considerando el criterio de Recursos Humanos.



8. Entrevista con el Gerente General si el caso lo requiere.

Figura 27. Proceso de selección de personal sugerido para FINACOOPT Ltda.

La Fig. 26 plantea de un proceso de selección de personal inclinado a etiquetar al Departamento de Recursos Humanos con funciones operativas, y no para la toma de decisiones sobre qué personal debe llegar a laborar a la empresa. La falta de aplicación de las pruebas de selección impide medir conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, para anticipar su desempeño y evitar pérdidas financieras y bajo desempeño laboral; y lo que es más importante aún impide seleccionar a la persona correcta, para evitar despedirla después.

La Fig. 27 sugiere la aplicación de pruebas modernas que anticipen el desempeño del nuevo colaborador, además de destacar el papel fundamental del Departamento de Recursos Humanos en la selección de personal, al coordinar las batería de pruebas y rendir informe a la gerencia. Esto amarra con los procesos de capacitación, desarrollo, evaluación, etc., donde Recursos Humanos orienta y acompaña a los colaboradores y es apoyo ineludible de los gerentes. En la actualidad se considera que el capital más valioso de las organizaciones no es el financiero sino el capital humano, y cualquier inversión sobre éste generará mayor productividad para el negocio.

❖ **Proceso de contratación de personal utilizado en FINACOOOP Ltda.**

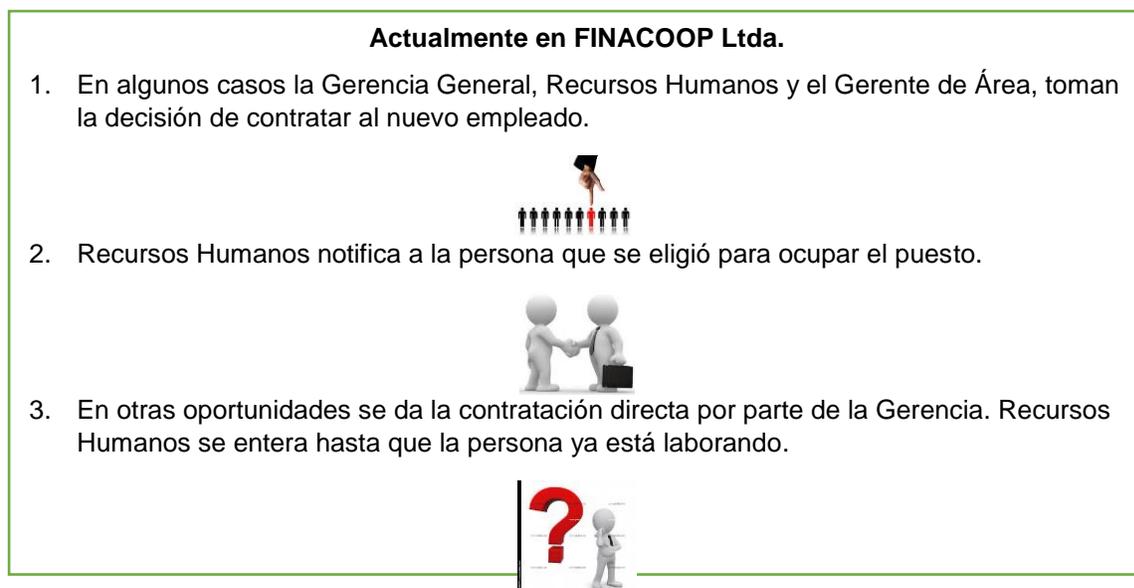


Figura 28. Proceso de contratación de personal actual de FINACOOOP Ltda.

Lo que FINACCOOP Ltda. Debería implementar:

Proceso de Contratación de Personal.

1. El Gerente de línea entrevista al candidato y a la vez considera el criterio del Departamento de Recursos Humanos para tomar la decisión de contratación.



2. Según la naturaleza del puesto pasará a una entrevista con el Gerente General.



3. Recursos Humanos informa al candidato seleccionado que ha sido contratado.
4. La persona contratada firma el contrato ante Recursos Humanos y es enviado al Departamento de Tecnología a digitalizar su huella para efectos de pago e identificación de empleado.
5. Recursos Humanos dicta la resolución de contrato respectiva.



Figura 29. Proceso de contratación de personal sugerido para FINACCOOP Ltda.

En la Fig. 28 se muestra un proceso de contratación que sigue descubriendo al Departamento de Recursos Humanos con una función operativa, dedicado a pagos de planilla, seguro social, pero no como personal de Staff, apoyo de la gerencia de la empresa para la gestión del talento humano; por ello se evidencian casos de contratación directa donde se soslaya un proceso de reclutamiento y selección sin considerar el aporte de Recursos Humanos y los impactos negativos que trae consigo.

En la Fig. 29 se sugiere que se considere la opinión del Gerente de Recursos Humanos, para llevar a cabo la contratación de personal, aún y cuando se sabe que es una decisión estrictamente del gerente, para completar el proceso de diagnóstico que se llevó a cabo por ambos, lo cual dará como resultado un proceso que apunta a contratar a la persona correcta con las competencias del puesto.

❖ **Proceso de inducción de personal utilizado en FINACOOPT Ltda.**

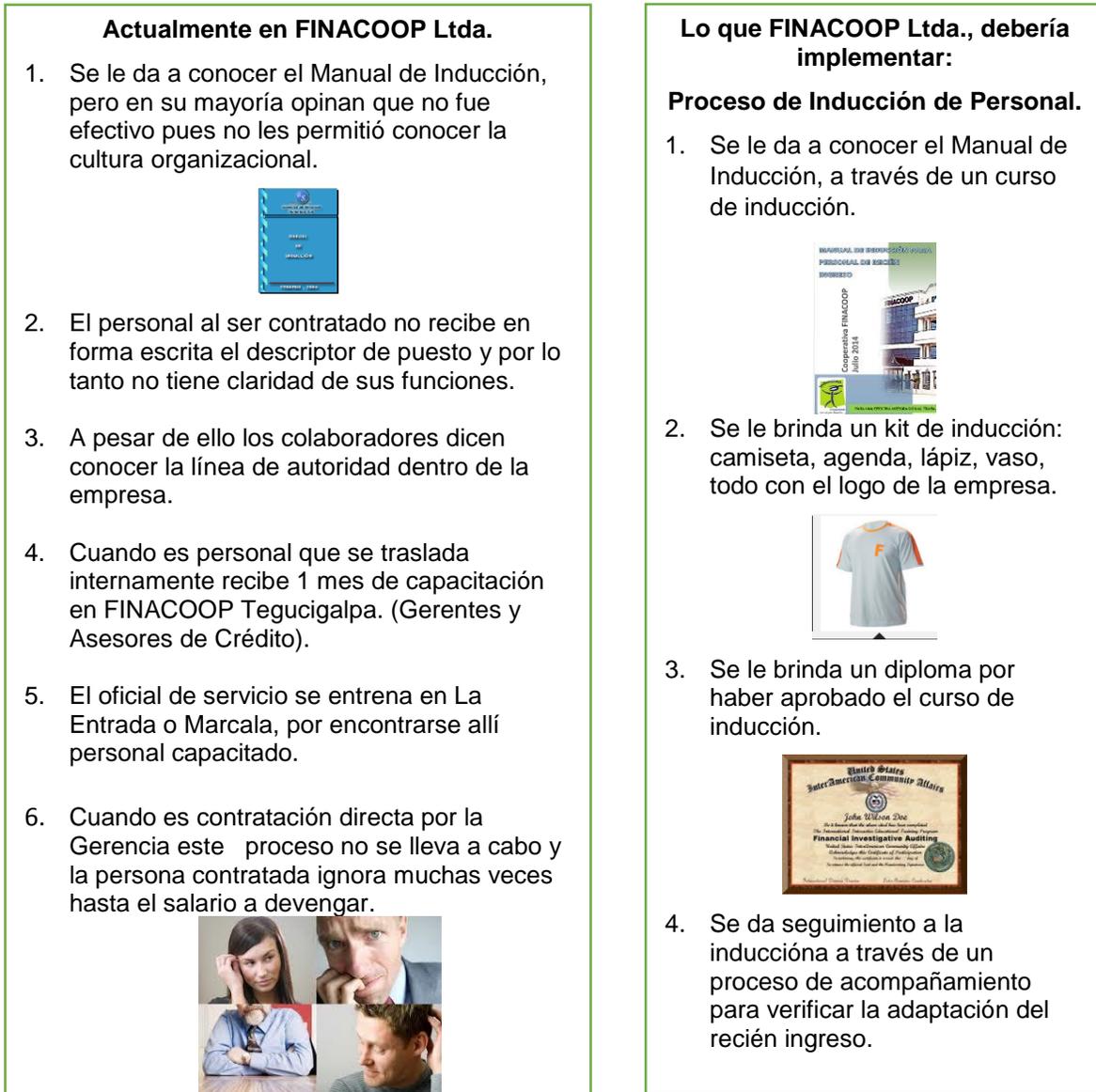


Figura 30. Contraste entre el proceso de inducción actual y el proceso de inducción sugerido para FINACOOPT Ltda.

En la Fig. 30 se plantea un proceso de inducción que ocasionalmente no se lleva a cabo porque el Gerente realiza la contratación directa, evento que lejos de beneficiar el desempeño laboral lo afecta, porque el colaborador pasa por un proceso de desorientación, inadaptación e inseguridad manifiesta.

Cuando el proceso se cumple de forma debida el colaborador se identifica con la cultura organizacional, se siente parte de la empresa y adquiere un mayor grado de responsabilidad, elementos que contribuyen a elevar el desempeño laboral. Además de iniciar el proceso de inducción, se le da seguimiento para asegurar la máxima adaptación del colaborador.

❖ **Proceso de diseño, descripción y análisis de puesto utilizado en FINACOOPT Ltda.**

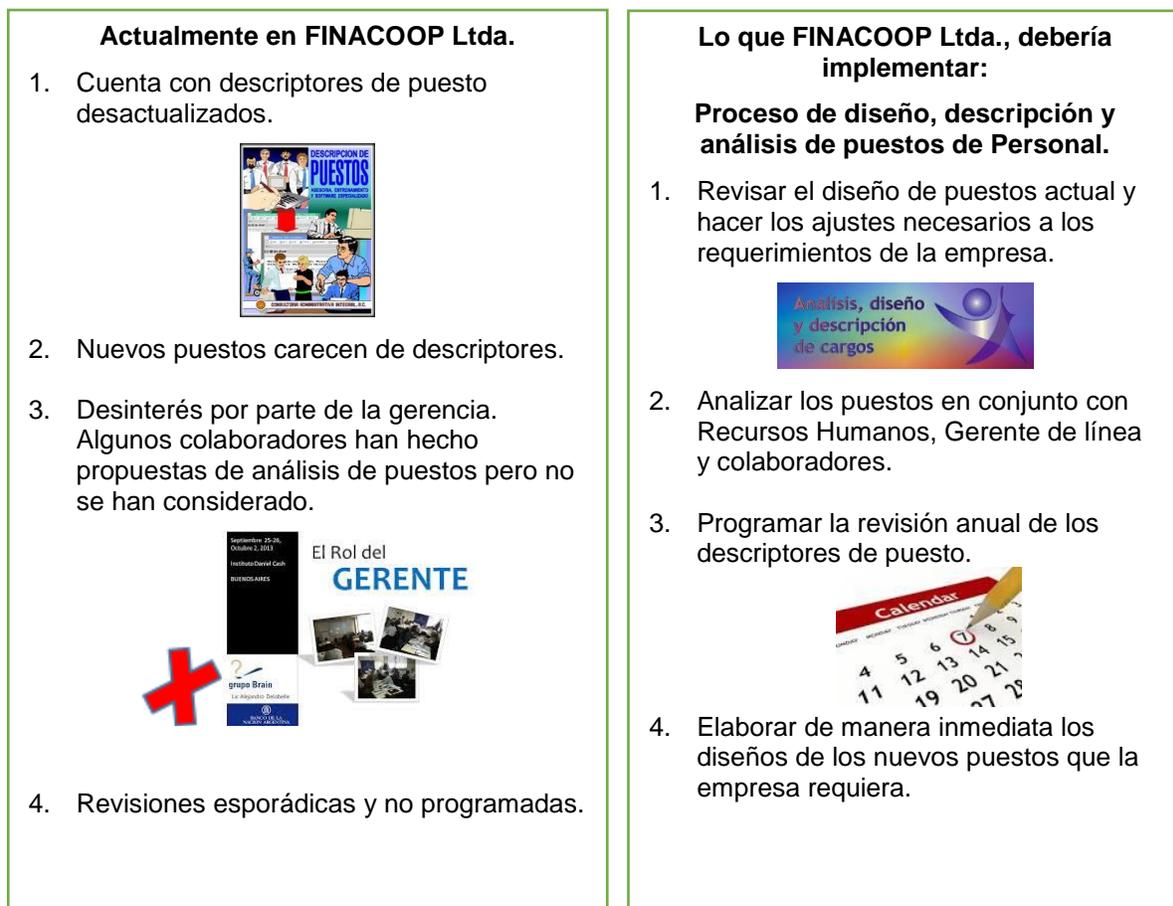


Figura 31. Contraste entre el diseño, descripción y análisis de puestos actual y el sugerido para FINACOOPT Ltda.

La Fig. 31 representa evidencia de una gestión del talento humano inadecuada a los requerimientos actuales de la organización; se confirma al contar con instrumentos obsoletos, falta de interés para revisar esos instrumentos y aún más permitir el ingreso de personal que a la fecha no cuenta con su descriptor de puesto.

Probablemente la inestabilidad e inseguridad es enfrentada diariamente cuando el colaborador se presenta a su trabajo cada día esperando nuevas instrucciones porque las que le corresponden no las tiene claramente definidas.

❖ **Proceso de evaluación del desempeño utilizado en FINACOOP Ltda.**

<p style="text-align: center;">Actualmente en FINACOOP Ltda.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La evaluación del desempeño está ligada a mejoras salariales, cumplimiento de metas y plan de incentivos cuando aplique.  <ol style="list-style-type: none"> 2. Para una minoría se aplica anualmente para justificar un aumento salarial. 3. Muy pocos colaboradores reciben evaluación del desempeño en el periodo de prueba. 4. La mayoría de los colaboradores dicen no recibir evaluación del desempeño. 5. No está orientada al desempeño laboral, más bien mide horarios, forma de vestir, etc.  <ol style="list-style-type: none"> 6. Se cuenta con instrumento de evaluación del desempeño actualizado para tres cargos los demás siguen desactualizados. 7. No hay coherencia entre la compensación salarial y los resultados de la evaluación del desempeño, porque no es consistente. 8. Para la mayoría de los colaboradores no existe un plan de capacitación y desarrollo planificado. 9. Existe una mediana oportunidad de crecimiento profesional en la empresa. 	<p style="text-align: center;">Lo que FINACOOP Ltda. Debería implementar:</p> <p style="text-align: center;">Proceso de evaluación de desempeño del Personal.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el tipo de evaluación del desempeño a utilizar: se recomienda la evaluación 360, etc.  <ol style="list-style-type: none"> 2. Elaborar los instrumentos de evaluación del desempeño y socializarlos con los colaboradores. 3. Procesos de retroalimentación posterior a la evaluación del desempeño. 4. Seguimiento de los planes de acción para propuestas de mejora. 5. Planes de incentivo de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño.
---	---

Figura 32. Contraste entre la evaluación del desempeño actual y la sugerida en FINACOOP Ltda.

La Fig. 32 muestra que FINACCOOP Ltda., tiene grandes dificultades en el proceso de evaluación del desempeño, instrumentos obsoletos, personal que no puede ser evaluado porque carece de un descriptor de puesto, por lo que no sabría qué funciones medir en su desempeño. Se refleja un marcado interés en apegar una evaluación del desempeño a incrementos salariales, en lugar de verlo como una oportunidad para revisar las áreas de oportunidad y llevar al colaborador a los máximos estándares de desempeño, que implican motivación personal y alto rendimiento que eleva a su vez la productividad de la empresa.

❖ **Índice de rotación de personal observado en FINACCOOP Ltda.**

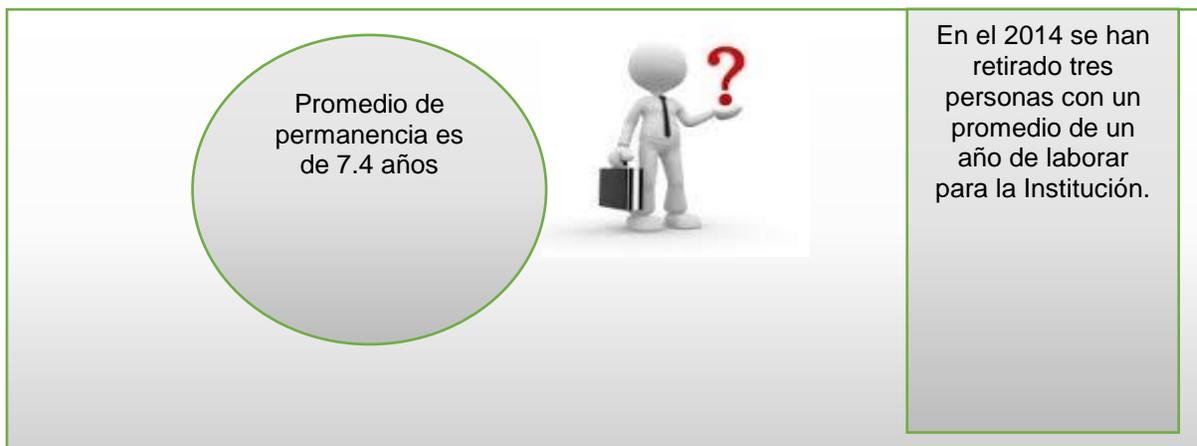


Figura 33. Índice de rotación de personal en FINACCOOP Ltda.

La Fig. 33 pone de manifiesto que los índices de rotación de personal en la empresa han aumentado este año; por lo tanto la gerencia debe hacer las consideraciones del caso y revisar los diferentes procesos de gestión del talento humano que entre los objetivos más importantes persigue retener a los mejores talentos.

❖ Indicadores para la gestión del recurso humano en FINACCOOP Ltda.

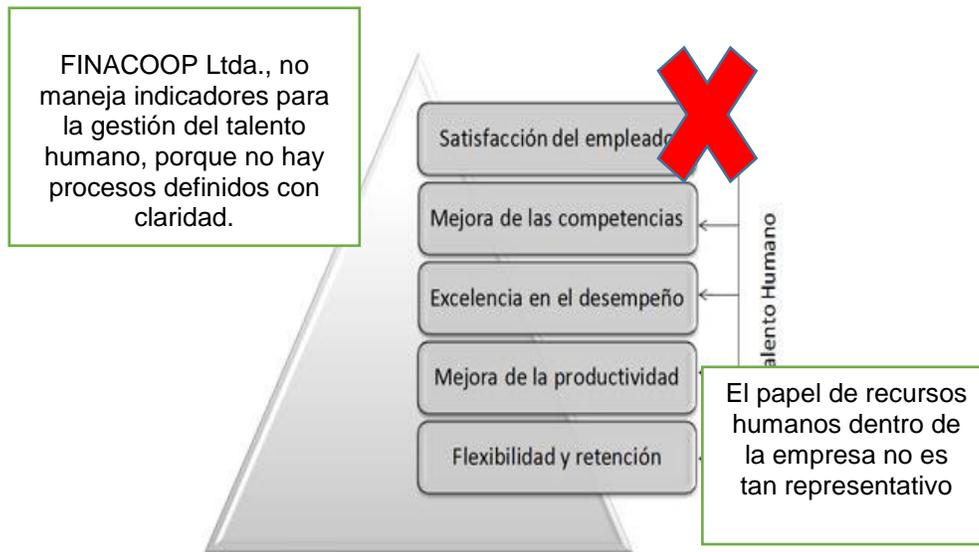


Figura 34. Indicadores de gestión del talento humano en FINACCOOP Ltda.

La Fig. 34 concluye el análisis que se ha hecho de estos procesos de gestión del talento humano, confirmando la carencia de procesos efectivos, actualización de herramientas de recursos humanos y falta de planificación. Como era de esperarse no se puede contar con los indicadores de gestión del recurso humano.

4.2.1 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis de investigación define:

H₁. La falta de procesos estructurados de reclutamiento y selección de personal en FINACCOOP Ltda., influye en el funcionamiento efectivo de los colaboradores.

H₀. La falta de procesos estructurados de reclutamiento y selección de personal en FINACCOOP Ltda., no influye en el funcionamiento efectivo de los colaboradores.

Por tratarse de una investigación de orden mixto pero con tendencia mayor a lo cualitativo, no se realiza el proceso de comprobación de hipótesis cuantitativo; sino que a partir de la muestra y de los resultados obtenidos SE RECHAZA la H_0 de que la falta de procesos estructurados de reclutamiento y selección de personal en FINACCOOP Ltda., no influye en el funcionamiento efectivo de los colaboradores.

Existe evidencia de que los procesos de gestión del talento humano en FINACCOOP Ltda., no se encuentran estructurados, y los que están actualmente no son funcionales tanto porque están desactualizados como porque otros no se utilizan. Dentro de esos procesos se encuentra el reclutamiento y selección de personal que es el inicio de la carrera del colaborador dentro de la empresa, al no tener procedimientos estructurados y definidos no se garantiza que ingrese el personal idóneo al puesto correcto, como tampoco se mide el desempeño por lo que el colaborador trabaja en función de criterios ambiguos y solamente tras el cumplimiento de una meta.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La información obtenida de la aplicación del instrumento y técnicas de investigación y su posterior análisis, hacen posible que en este apartado se presente el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones, enfocadas en las preguntas de investigación previamente definidas para el estudio realizado a los procesos de reclutamiento y selección de personal de FINACOOPT Ltda.

5.1 CONCLUSIONES

1. La H_0 , planteada para efectos de esta investigación fue rechazada y aprobada la H_1 , lo que valida el estudio a efectos de determinar que la falta de procesos estructurados de reclutamiento y selección de personal en FINACOOPT Ltda., influye en el funcionamiento efectivo de los colaboradores, escenario que hace imperiosa la necesidad de implementar un manual de procedimientos y políticas de reclutamiento y selección de personal basado en competencias laborales, como etapa inicial de un proceso de gestión del talento humano que debe establecer la vinculación correcta entre las habilidades y competencias del colaborador y los requerimientos del puesto, determinar las condiciones en que debe actuar el colaborador dando las herramientas necesarias para propiciar un alto desempeño, además de atraer a los mejores talentos para elevar la productividad de la empresa.

2. FINACOOPT Ltda., cuenta con procesos de gestión del talento humano deficientes en cuanto a estructura y desactualizados. Existe un viciado proceso de reclutamiento y selección, orientado más al padrinazgo organizacional y a la recomendación tradicional, que a buscar al candidato idóneo para el puesto correcto. Adicionalmente existe un claro desconocimiento de descriptores de puesto que confirma que el colaborador no tiene claridad de sus funciones.

Se identificó un proceso de inducción medianamente implementado, pero errado de fondo, ya que no logra el objetivo principal que es informar las funciones, obligaciones y responsabilidades del puesto, así como transmitir la cultura

organizacional para lograr el compromiso y lealtad que toda organización aspira. Se confirmó la existencia de un incipiente proceso de evaluación del desempeño, con puestos que nunca se han evaluado, lo que lleva de inmediato a cuestionar la mejora de los colaboradores y por ende de la empresa, así como los aumentos salariales reportados por aquellos, pudiéndose argumentar que esto último redundaría en inequidad interna y externa.

3. Se constató como elementos positivos de la empresa la existencia de un Departamento de Recursos Humanos, manual de procedimientos de reclutamiento y selección, perfiles y descriptores de puesto, instrumentos para evaluar el desempeño, incentivos laborales, manual de inducción, políticas estratégicas, reglamento interno y organigrama.

Sin embargo los procesos que realiza FINACOOPT Ltda., tienen un diseño tradicional que facilita el padrinazgo y política organizacional al momento de reclutar y seleccionar a las personas, permite eludir procesos de evaluación del desempeño y considerarlos solo para efectos de cumplimiento de meta y de incrementos salariales, evadir el cotejo de habilidades del candidato ante los descriptores y perfiles de puesto por lo que los colaboradores muchas veces no tienen los conocimientos, competencias y experiencia para desempeñarse.

Todo esto se evitará si se estructuran procesos desde una perspectiva de las competencias laborales; desde el reclutamiento hasta la evaluación del desempeño y planes de carrera. Un modelo por competencias laborales hará más efectivo el negocio, atraerá y retendrá a los mejores colaboradores, descubrirá a los talentos potenciales para la empresa, permitirá sistemas de compensación e incentivos con equidad interna y externa, basados en evaluaciones del desempeño orientada a medir las competencias del colaborador.

4. El tema de las competencias laborales no es un tema nuevo pero sí es novedoso, se trata pues de que FINACOOPT Ltda., reoriente sus procesos de gestión del talento tradicional por uno basado en competencias. Al hacer esto, todos los

procesos se ven afectados y requieren una revisión, que es precisamente el aporte de los responsables de este estudio.

Se busca que desde el ingreso del colaborador, éste se encuentre alineado a la estrategia de la organización bajo una visión de competencias laborales, es decir que se reclute considerando las competencias que el puesto requiere y se cotejen con las que posee. Uno de los lineamientos de la contratación será seleccionar a quien más se adapte al perfil y descriptor del puesto y no por recomendación particular. Se debe contar con un proceso de inducción, capacitación, desarrollo y evaluación por competencias que eleve el desempeño laboral, considerando que la evaluación debe verse como una manera de apoyar al colaborador en aquellas áreas que requiere mejorar.

5. El modelo de reclutamiento y selección de personal de FINACOOPT Ltda., deberá contar entre sus características esenciales con periódicos y adecuados procesos de análisis de puestos con la colaboración de los gerentes de línea y recursos humanos, para que se mantengan actualizados a los requerimientos de la empresa; además asegurar un efectivo proceso de evaluación del desempeño, para medir de manera periódica los avances que se obtengan y hacer las retroalimentaciones del caso, acompañados de sus planes de acción o de mejora y amarrados a políticas de incentivo, planes de carrera y planes de sucesión.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la implementación del Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal basado en Competencias Laborales en FINACOOPT Ltda., que contenga entre sus herramientas más importantes: descriptor del puesto, perfil del puesto, diccionario de competencias y la descripción de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, diseño, análisis y revisión de puestos; además de plantear la etapa inicial de la evaluación del desempeño. Para lograrlo es necesario que el personal que dirige la empresa esté consciente de la imperiosa necesidad de un cambio y respalde totalmente el presente estudio.

2. El Departamento de Recursos Humanos es parte de la estructura organizativa de FINACCOOP Ltda., debe otorgársele la funcionalidad que le corresponde, que es coordinar, dirigir, acompañar e impulsar la gestión del talento humano desde la perspectiva de las competencias laborales y para algunas labores operativas se debe buscar la contratación externa: outsourcing. Recursos Humanos debe dar fe que la persona que ingresa fue evaluada y reúne las competencias para el puesto, que se le oriente de manera adecuada para garantizar su adaptación a la empresa, que se gestione su desarrollo a través de la capacitación y evaluación permanente.

3. Promover el concurso interno como política de la empresa, que busque la promoción interna, motivando a los colaboradores a buscar un alto desempeño para lograr esta oportunidad. Deben actualizar las herramientas para los diferentes procesos y que estén acorde con la estrategia organizacional: pruebas psicométricas, de conocimiento, entrevistas, assesment center, etc. Además usar las herramientas existentes, como ser la página web, con la cual la empresa ya cuenta, pero que es subutilizada al momento del lanzamiento de los concursos para las plazas vacantes.

4. Darle la debida importancia a cada uno de los procesos de la gestión del talento humano, considerar que la acertada inducción del personal puede generar colaboradores comprometidos, leales y conocedores de sus funciones y de la empresa a la cual se deben.

5. Se presenta un aporte para los procesos de procesos de reclutamiento y selección de personal basado en competencias laborales; se sugiere dar continuidad al presente estudio y completar el análisis de las áreas de oportunidad en los procesos subsiguientes como el de evaluación del desempeño.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

El presente capítulo tiene como propósito presentar una propuesta a FINACCOOP Ltda., orientada al aprovechamiento de las áreas de oportunidad identificadas, en el diagnóstico y análisis previo de los procesos de reclutamiento y selección de personal y otros procesos anexos. Mediante los resultados obtenidos y su posterior análisis se identificó que entre las mayores áreas de oportunidad de los procesos mencionados está la desactualización y falta de estructura de los mismos, que impiden su desarrollo en forma lógica y secuencial y por consiguiente su efectividad en la dotación del personal idóneo para la empresa, aunado a esto un evidente padrinazgo organizacional y recomendación tradicional hace que la función del Departamento de Recursos Humanos pase a un nivel básicamente operativo.

En respuesta a esas áreas de oportunidad se propone a FINACCOOP Ltda., un Manual de Políticas y Procedimientos para Reclutamiento y Selección de Personal basado en *Competencias Laborales*, que le permita al Departamento de Recursos Humanos contar con procesos actualizados, estructurados, definidos y objetivos que aseguren la integración del personal idóneo a la organización, además de garantizar la identificación de los candidatos con las competencias necesarias para su funcionamiento efectivo en el trabajo. Así mismo se plantea la actualización del Manual de inducción para el empleado de recién ingreso, como parte de la integración a FINACCOOP Ltda., la propuesta de un formato de análisis de puestos y el planteamiento de evaluación del desempeño.

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

- **Propuesta principal:**

“MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA FINACCOOP LTDA.”

6.2 INTRODUCCIÓN

El Manual de políticas y procedimientos para reclutamiento y selección de personal basado en competencias laborales, específicamente para FINACCOOP Ltda., significa un avance en la gestión de personas dentro de la organización y supone una reducción significativa de la brecha existente entre lo ideal en procesos de integración de personas y la situación real de esos procesos en la empresa. La estructuración de los procesos de reclutamiento y selección de personal basado en competencias laborales a través de un manual de políticas y procedimientos, abre el camino para que los demás procesos de gestión del talento humano en la empresa puedan ser orientados también en base a *competencias laborales*.

El manual le brinda al Departamento de Recursos Humanos la oportunidad de desempeñar la labor de asesoría, a las demás áreas de la empresa en cuanto al reclutamiento y selección de personal, y reconoce su participación activa dentro de los procesos, además le permitirá en el largo plazo presentar ante los órganos de dirección de FINACCOOP Ltda., resultados que les haga reflexionar sobre la necesidad de eliminar prácticas actuales, como el padrinazgo y recomendación tradicional que afectan a la productividad de la empresa.

6.3 OBJETIVO GENERAL

Dotar a la empresa FINACCOOP Ltda., de políticas y procedimientos para el reclutamiento y selección del personal basado en competencias laborales, con la finalidad de eficientar la integración del personal idóneo a la empresa y contribuir a su funcionamiento efectivo dentro de la misma.

6.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Actualizar el Manual de políticas y procedimientos para reclutamiento y selección de personal de FINACCOOP Ltda., y orientarlo al enfoque basado en competencias laborales.

- Elaborar el diccionario de competencias laborales para la empresa FINACCOOP Ltda.
- Actualizar los descriptores de puesto existentes bajo el enfoque de competencias laborales.
- Actualizar el Manual de Inducción de personal de FINACCOOP Ltda., como proceso anexo de la integración del personal a la empresa.
- Plantear un formato de análisis de puesto basado en competencias laborales.
- Proponer un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias laborales.

6.5 ALCANCE

El manual propuesto incluye a todo el personal de FINACCOOP Ltda., a excepción de los órganos de dirección: Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Gerencia General, ya que su forma de integración a la empresa es en base a sus Estatutos y la Ley de Cooperativas de Honduras.

6.6 RESPONSABLES

El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de verificar la aplicabilidad de las políticas y procedimientos establecidos para cada proceso, con el respaldo de la Gerencia General de FINACCOOP Ltda. Se requiere además la participación activa de los Gerentes de línea de la empresa, quienes son los responsables directos de los recursos humanos a su cargo.

6.7 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

6.7.1 MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES

El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal se ha actualizado por la necesidad de incorporar nuevos perfiles y descriptores de puestos, dado que ha sido

necesario crearlos dentro de la estructura organizativa de FINACCOOP Ltda., para dar atención a los requerimientos actuales de la empresa y a las necesidades de los clientes. Además, se ha agregado a cada descriptor de puesto las competencias que se requieren para lograr un alto desempeño; constituyéndose este en el aporte más valioso del estudio realizado. Quedan anexadas las competencias requeridas para cada puesto, dejando pendiente la asignación de los grados para cada competencia, que serán obtenidos al realizar el análisis de cada puesto.

El propósito fundamental de este Manual es presentar los procedimientos adecuados para realizar un efectivo reclutamiento y selección de personal basado en competencias laborales, además describir la naturaleza de cada puesto de trabajo de FINACCOOP Ltda., definiendo las funciones, los requisitos que debe llenar la persona que ocupe un cargo determinado y las competencias que debe poseer y desarrollar el ocupante.

El Manual se concibe como un instrumento normativo de consulta, divulgación y de control, que facilita la identificación del personal con su trabajo y la labor de los gerentes de línea de la institución. El contenido de cada puesto refleja las responsabilidades que el personal asume al momento de firmar el contrato individual de trabajo, siendo ambos instrumentos compatibles. Al final del documento, se presentan las instrucciones para su actualización, la cual se hará periódicamente de acuerdo a las circunstancias o necesidades que se presenten y será autorizado por el Gerente General de la institución.

- **OBJETIVOS DEL MANUAL**

- ❖ Sistematizar la labor de dotación del personal para las dependencias de FINACCOOP Ltda.
- ❖ Asegurar la contratación del personal más calificado, competente y capaz de ocupar los puestos vacantes en la institución.
- ❖ Definir las competencias y funciones para cada colaborador a través de la permanente actualización de los descriptores de puesto.

- ❖ Facilitar la función de coordinación del Jefe de Recursos Humanos; a través de la cual gestione las actividades de los colaboradores y se asegure de que los gerentes de línea pongan en marcha las políticas y las prácticas de recursos humanos de FINACOOPT Ltda.

- **ALCANCE**

Lo indicado en el presente manual abarca desde la recepción de la solicitud de personal, el análisis de actitudes y aptitudes del personal postulado hasta la selección final del ocupante.

- **CÓMO USAR EL MANUAL**

La estructura general del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal basado en competencias laborales se divide en tres secciones y dos apéndices, las cuales se describen a continuación:

- I. Disposiciones Generales.**

Este apartado presenta las políticas de reclutamiento y selección de personal, los impedimentos de contratación, los requisitos para los puestos.

- II. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.**

Se describe paso a paso el procedimiento para identificar una vacante, la comunicación de la vacante, la justificación de la requisición, los requisitos de concurso, entrevistas de selección, cotejo de currículum, hasta que el Gerente de Línea dé el visto bueno al candidato que aprobó todo el proceso y éste es contratado.

III. Anexos.

Se presentan varias herramientas muy útiles para desarrollar todo el proceso, entre ellas diferentes formatos que será necesario aplicar: estructura de una entrevista de selección, formato para actualización del manual, etc.

Apéndice A: Diccionario de Competencias Laborales.

Este diccionario contiene las diferentes competencias que se requiere que el ocupante de un puesto desarrolle para orientarse a un alto desempeño que es lo que FINACOOOP Ltda., pretende. Se encuentran organizadas en competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas de área. Cada vez que se realice el análisis de puestos deben revisarse las competencias asignadas a cada puesto para actualizarlas.

Apéndice B: Descriptores y Perfiles de puesto.

Se describen y definen claramente las funciones de los distintos cargos con que cuenta FINACOOOP Ltda., así como los requisitos y competencias que debe reunir la persona que ocupe o aspire a ocupar un cargo en la institución. Las competencias para cada puesto de trabajo fueron seleccionadas por los gerentes de línea de FINACOOOP Ltda., en base a la misión de su área de trabajo. Se elaboraron los descriptores de los puestos de asistente de presidencia, asistente de gerencia general, servicios generales, asistente de control interno y asistente de auditoría, ya que no contaban con un descriptor. Los puestos de asistente de presidencia y asistente de gerencia general fueron agregados en el organigrama respectivo.

La asignación de los grados en que se requiere que el ocupante tenga desarrolladas las competencias serán asignados una vez que se realice el análisis de dichos puestos. *Debido al tamaño del manual de políticas y procedimientos propuesto, se presenta en un segundo tomo, pero forma parte integral de la presente tesis. (Ver tomo II)*

- FLUJOGRAMA DE LOS PROCESOS CONTENIDOS EN EL MANUAL PROPUESTO

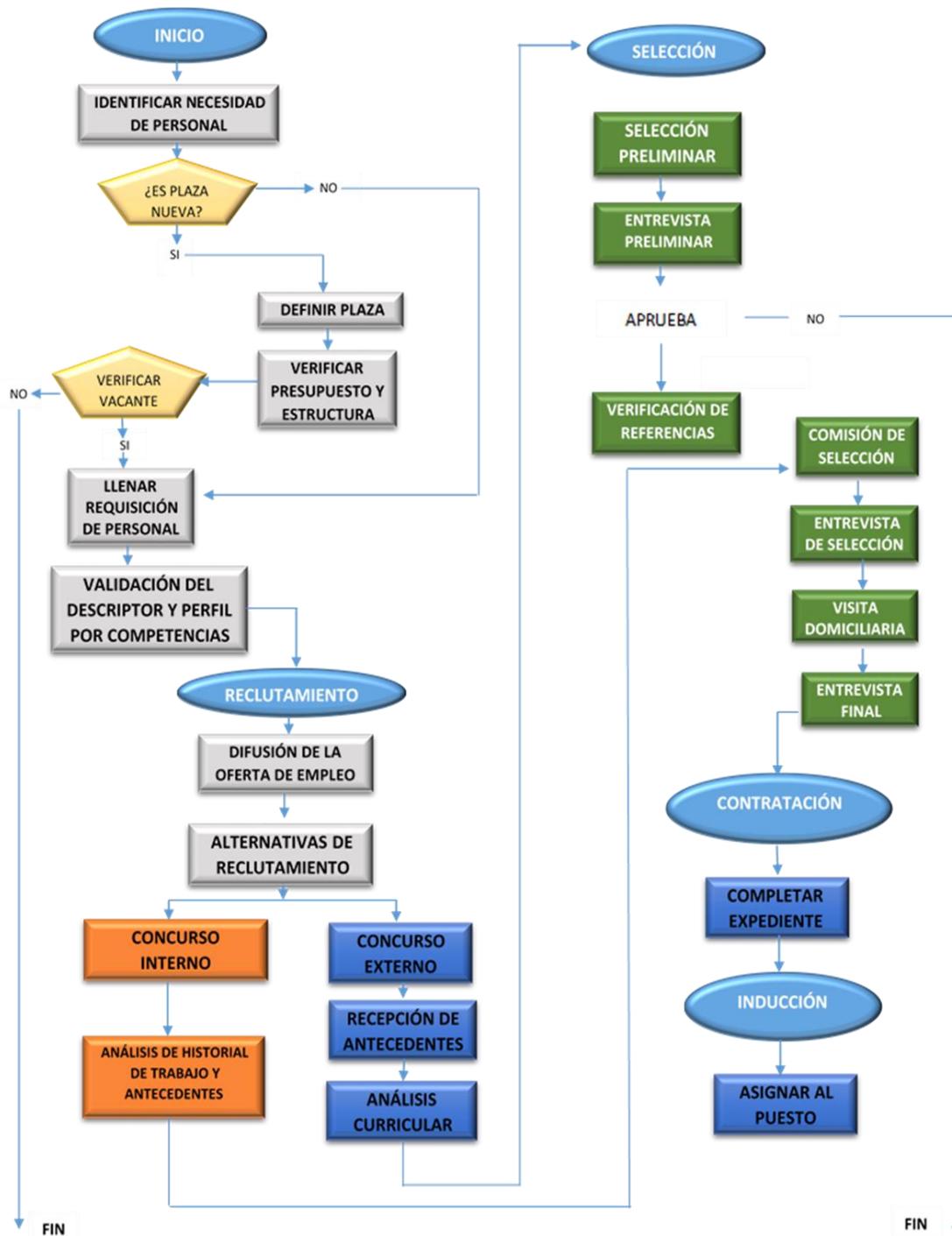


Figura 35. Flujoograma de los procesos contenidos en el manual propuesto.

6.7.2 MANUAL DE INDUCCIÓN PARA EL EMPLEADO DE RECIÉN INGRESO

El Manual de Inducción está elaborado con el propósito de brindar al nuevo personal de FINACCOOP Ltda., mayor conocimiento en cuanto a la información general de la empresa así como información que le compete en la realización de su trabajo, esto con el objetivo de brindar un mejor entendimiento y aclarar cualquier duda que tenga el empleado de nuevo ingreso.

De igual manera contribuye a la adaptación de los primeros días laborales del colaborador, así como familiarizarse con el giro de la empresa, saber todo en relación a lo que ésta hace, y cuáles son sus obligaciones, derechos y beneficios.

Debido al tamaño del manual de inducción, se presenta en un segundo tomo, pero forma parte integral de la presente tesis. (Ver tomo II)

6.7.3 FORMATO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

La finalidad de proveer un formato de análisis de puestos al Departamento de Recursos Humanos de FINACCOOP Ltda., es poder brindar una herramienta para reunir información sobre los aspectos más importantes de los puestos y que sirvan de punto de partida para procesos como el enriquecimiento de puestos, agregar nuevas áreas de resultado (competencias) o la elaboración de descriptores para la creación de puestos de trabajo.

A través de la utilización del formato propuesto el Departamento de Recursos Humanos de FINACCOOP Ltda., podrá detallar con facilidad los requerimientos que cada puesto exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y competencias. Aclaramos la imperiosa necesidad de realizar este proceso de análisis de puesto para identificar los grados que se requieren de las competencias que ya se han adjudicado a los puestos; este criterio es necesario para completar la propuesta presentada, además para iniciar la etapa de evaluación del desempeño que se efectúa con base a los grados de cada competencia asignada.

❖ **Pasos a seguir para el análisis de puestos:**

- Revisar la información de antecedentes relevantes, sobre los puestos a analizar.
- Decidir cómo usará la información, especificando los objetivos para los cuales se realizará el análisis de puestos.
- Analizar el puesto, utilizando el formato propuesto.
- Verificar la información del análisis y realizar oportunamente las correcciones necesarias.
- Preparar la descripción y las especificaciones del puesto.

❖ **Métodos de recolección de información:**

Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos de FINACOOOP Ltda., utilizar el método de la **entrevista**, para la recolección de la información necesaria para el análisis del puesto en base al formato propuesto, el cual puede ser dirigido al colaborador por individual, al grupos de colaboradores (por área) o a los Gerente de Línea.

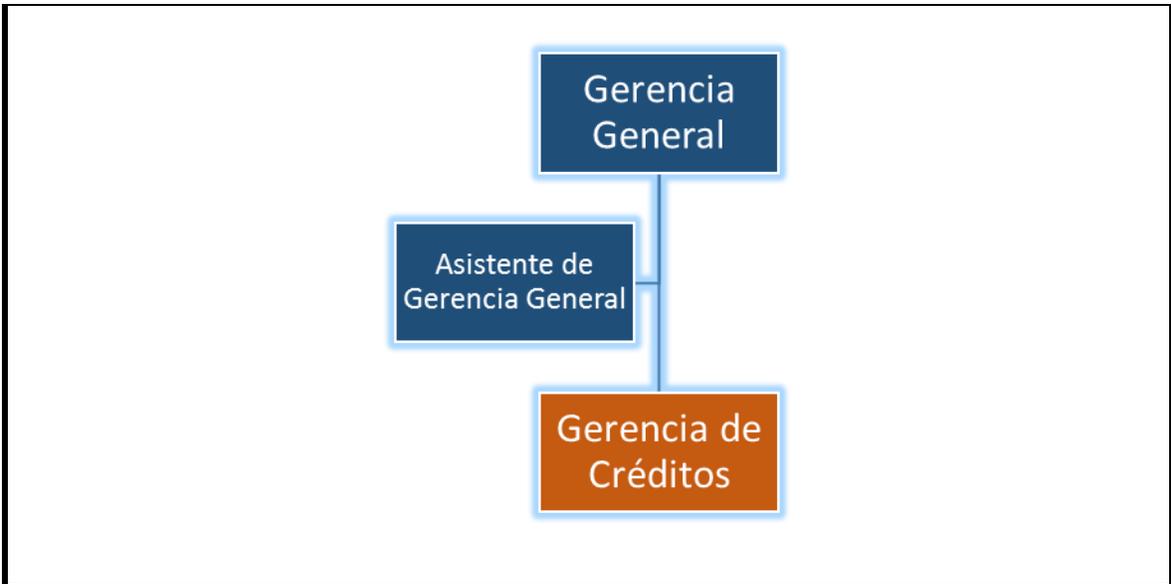
❖ **Formato propuesto:**

ANÁLISIS DE PUESTO DE TRABAJO

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del Puesto: GERENTE DE CRÉDITOS	
Unidad de trabajo:	Administración
Fecha de la descripción:	Junio de 2014
	Código:RH-R-06
Nombre del analista:	
Motivo del análisis:	Actualización de información
Informador:	

I. DATOS DE POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA

(Señale la posición del puesto en la estructura, indicando los nombres de los puestos superiores –jerárquicos o funcionales- y subordinados)



LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA:				
No. De Ocupantes:	1			Fecha de la última cobertura:
II. ASPECTOS ORGANIZATIVOS				
HORARIO:				
<i>Cuál es el horario normal de trabajo en su puesto, descríballo respondiendo los siguientes puntos.</i>				
Horario habitual:	De:	A:	Total Horas:	Comentarios:
Jornada:	<input type="checkbox"/> Partida	<input type="checkbox"/> Continuada		Describa en qué tipo de horarios o situaciones
Turno:	<input type="checkbox"/> Fijo	<input type="checkbox"/> Rotativo		
¿Su puesto requiere que usted esté disponible para trabajar en horarios especiales?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí		
VIAJES: si en su puesto es necesario viajar, describa a continuación las características frecuentes de esos viajes.				
Duración:	<input type="checkbox"/> 1-2 días	<input type="checkbox"/> 3-5 días	<input type="checkbox"/> 1-2 semanas	<input type="checkbox"/> Hasta un mes
Frecuencia:	<input type="checkbox"/> Todas las semanas	<input type="checkbox"/> Cada dos semanas	<input type="checkbox"/> Cada mes	<input type="checkbox"/> Menos de cada mes
Destinos:	<input type="checkbox"/> Internacionales	<input type="checkbox"/> Nacionales	<input type="checkbox"/> Regionales	<input type="checkbox"/> Locales
Medio de transporte:	<input type="checkbox"/> Aviación	<input type="checkbox"/> Coche propio	<input type="checkbox"/> Coche alquilado	<input type="checkbox"/> Autobús
	<input type="checkbox"/> Taxi directo	<input type="checkbox"/> Taxi colectivo	<input type="checkbox"/> Otros	
RETRIBUCIÓN APROXIMADA BRUTA ANUAL				
<i>Cuánto recibe aproximadamente al año en salarios</i>				

III. FORMACIÓN									
Nivel de Educación: <i>Cuál es el Nivel de educación formal que se necesita como "base" para que el ocupante del puesto sea capaz de tener un buen desempeño.</i>									
<input type="checkbox"/> Educación Primaria	<input type="checkbox"/> Educación Secundaria Básica, Formación técnica Básica	<input type="checkbox"/> Secundaria completa	<input checked="" type="checkbox"/> Grado Universitario	<input type="checkbox"/>					
<input checked="" type="checkbox"/> Especialidades/ Postgrado universitario:			<input type="checkbox"/> Nombre del título o del área de estudio.						
Conocimientos Técnicos: <i>Enliste los conocimientos técnicos y /o profesionales que de ben ser del dominio del ocupante y sin los cuales es imposible alcanzar un desempeño eficaz.</i>									
Descripción del conocimiento técnico		Grado de Desarrollo de estos conocimientos							
1.		Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja			
2.									
3.									
4.									
5.									
IDIOMAS: <i>Qué idiomas son importantes para el correcto desempeño del puesto.</i>									
Descripción	Grado de Desarrollo de estos conocimientos								
	Conversación			Escritura			Lectura		
Inglés	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Francés									
Alemán									
Otros									
IV. EXPERIENCIA									
<i>Describa las tareas, funciones o trabajos en los que hay que tener experiencia. Se trata de aprendizajes cuantitativos y cualitativos adquiridos por la práctica profesional que garantizan que se podrán resolver situaciones o cumplir funciones del puesto de trabajo</i>									
Descripción de la experiencia	Muy Desarrollada	Bastante Desarrollada	Desarrollo de tipo Medio	Bajo Desarrollo	Muy Bajo Desarrollo	Sin Experiencia			

V. RESPONSABILIDAD				
RELACIONES:				
<i>Con quienes se relaciona frecuentemente en el desempeño de su trabajo y con qué finalidad.</i>				
	<i>Finalidad</i>			
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
<i>Superiores</i>				
<i>Colegas</i>				
<i>Colaboradores</i>				
<i>Clientes</i>				
<i>Proveedores</i>				
<i>Otros</i>				
MANDO:				
Cuántas personas dependen directamente de usted:		Qué tipo de trabajo realizan las personas que dependen de usted:		

VI. CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL			
<i>Describa las circunstancias y las características más sobresalientes de las relaciones de trabajo de su puesto, nos referimos a características como: nivel de presión, plazos de tiempo cortos, muchos cambios, nivel de libertad, mucha atención al detalle, etc.</i>			
Con respecto al Jefe Inmediato	Con respecto a los clientes o instituciones relacionadas más frecuentes	Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo	Con respecto a los proveedores más importantes

VII. ASPECTOS EJECUTIVOS				
TOMA DE DECISIONES:				
<i>Qué decisiones debe tomar en el desempeño de su puesto de trabajo</i>				
<i>Frecuencia</i>	<input type="checkbox"/> Muy alta	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baja	<input type="checkbox"/> Muy Baja
<i>Importancia</i>	<input type="checkbox"/> Muy importante	<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Poco importante	<input type="checkbox"/> Sin importancia

<i>Normativa</i>	<input type="checkbox"/> Muy escasa	<input type="checkbox"/> Escasa	<input type="checkbox"/> Abundante	<input type="checkbox"/> Muy abundante
<i>Responsabilidad patrimonial</i>	<input type="checkbox"/> Muy alta	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baja	<input type="checkbox"/> Muy baja
<i>Responsabilidad por seguridad personal</i>	<input type="checkbox"/> Muy alta	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baja	<input type="checkbox"/> Muy baja
Observaciones:				

VIII. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO		
OBJETIVO DEL PUESTO: Escriba de forma general la principal misión u objetivo del puesto.		
Áreas de resultados esperados <i>Cuáles son los resultados más importantes que se deben alcanzar en su puesto de trabajo</i>	Funciones críticas para alcanzar estos resultados <i>Cuáles son las funciones y tareas críticas que debe realizar para lograr este resultado</i>	Si puede, describa cuántas horas totales le toma realizar esta función.
1.		
2.		
3.		

4.		
5.		
OBSERVACIONES		

6.7.4 PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Como parte del presente estudio se considera importante proponer a FINACCOOP Ltda., un modelo de evaluación del desempeño con enfoque en competencias laborales, considerando que representa un área de oportunidad para la empresa que busca dar secuencia a los procesos anteriores (Reclutamiento, selección, contratación, inducción, etc.) ya que todos esos procesos están definidos en base al enfoque de competencias laborales.

En los resultados obtenidos del estudio se hizo notorio que la empresa no cuenta con un proceso de evaluación del desempeño estructurado, resaltando que no se desarrolla en forma sistemática y periódica. Es importante destacar que la evaluación del desempeño no debe ser una actividad que se realiza cada cierto tiempo, sino un proceso de permanente ejecución.

Para evaluar el desempeño FINACCOOP Ltda., debe contar con descriptores de puesto definidos por competencias, para este caso debe hacer uso del **Apéndice B**, del Manual de Políticas y Procedimientos propuesto en el presente estudio.

Así mismo el Departamento de Recursos Humanos de la empresa debe capacitar a los Gerentes de Línea o encargados de realizar las evaluaciones del desempeño en la utilización del modelo propuesto.

❖ **Modelo propuesto:**

EVALUACIÓN DE 360⁰

La evaluación de 360⁰, se considera como el sistema más amplio para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo del jefe sino de todos aquellos que reciben servicios, tanto internos como externos.

❖ **La evaluación de 360⁰ involucra:**

- ✓ Una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado, por lo tanto al realizar la evaluación del desempeño de un colaborador x en FINACCOOP Ltda., todas las personas que giran en torno a él deben ser involucrados en la evaluación: el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos y los proveedores.
- ✓ Realización de autoevaluación por parte del colaborador evaluado.
- ✓ La identificación de potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado.
- ✓ La utilización de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individual.
- ✓ Una vez tabulados los datos, el evaluado recibe realimentación por medio de un informe individual y reservado de los mapas que resultan de la evaluación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Adoración Mozas, J. d. (1997). La gestión de los recursos humanos en las sociedades cooperativas agrarias: un estudio empírico. *Revesco:Revista de estudios cooperativos*.
2. Aguilar Ovalle, D. M. (2007). Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal del Instituto Nacional de Electrificación INDE y sus empresas. Universidad de San Carlos. Guatemala.
3. Alles, M. A. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. 2da. ed. Buenos Aires, Argentina: Granica.
4. Alles, M. A. (2009). Diccionario de Competencias. La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas. Tomo I. Buenos Aires, Argentina: Granica.
5. Alles, M. A. (2009). Diccionario de Preguntas. La Trilogía. Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas. Buenos Aires, Argentina: Granica.
6. Alles, M. A. (2012). Diccionario de Términos de Recursos Humanos. Buenos Aires, Argentina: Granica.
7. Argeñal Sosa, K. L. (04 de junio de 2014). Entrevista a Gerente de Recursos Humanos de FINACOOOP Ltda. (N. G. Matute Urquía, Entrevistador)
8. Arita, D. J. (2011). Plan Estrategico 2011-2015 De la Financiera de Cooperativas Agropecuarias Ltda. FINACOOOP. Tegucigalpa M.D.C.
9. Chamorro Vizcaíno, L. F. (2010). Diseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, Basado en el Modelo de Competencias, para el Departamento de Capital Humano de PEPSICO/FRITO LAY. Quito, Ecuador.

10. Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano Tercera Edición. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.de C.V.
11. Confederación Hondureña de Cooperativas. (1997). Ley de Cooperativas de Honduras. Tegucigalpa, M.D.C.: Servicios Gráficos Gálvez.
12. Dessler, G. y. (2004). Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. 2da. ed. México : Pearson Prentice Hall.
13. Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
14. Díaz, H. C. (s.f.). La Cooperativa Consum "Un caso de éxito en la gestión de personas". Obtenido de ConsumoValor: www.deloitte.com.
15. Euceda Ordóñez, K. E. (2013). Evaluación de la Pre Factibilidad de una Planta Recicladora de Envases Pet Post Consumo. San Pedro Sula, Cortés, Honduras.
16. Financiera de Cooperativas Agropecuarias Limitada "FINACOOOP". (1995). Reglamento Interno de Trabajo. Tegucigalpa, M.D.C.
17. Financiera de Cooperativas Agropecuarias Limitada "FINACOOOP". (2014). Estatutos. Tegucigalpa.
18. Gómez, W. N. (12 de junio de 2014). Entrevista a Gerente de Línea de FINACOOOP Ltda. (N. G. Matute Urquía, Entrevistador).
19. Hernández Sampieri, R. F. (1997). Metodología de la Investigación. Colombia: Panamericana Formas e Impresos SA.
20. IHDECOOP. (Mayo de 2014). Instituto Hondureño de Cooperativas. Obtenido de Historia del Cooperativismo en Honduras: <http://ihdecoop.hn/cooperativas/origen>.

21. INFOCOOP. (Mayo de 2014). Instituto Nicaraguense de Fomento Cooperativo. Obtenido de Historia del Cooperativismo Mundial: www.infocoop.gob.ni.
22. Jiménez Ochoa, F. E. (2014). Prefactibilidad de una empresa de productos de limpieza y desinfección del hogar de La Entrada, Copán. Universidad Tecnológica Centroamericana. San Pedro Sula, Cortés, Honduras.
23. Limitada Financiera de Cooperativas Agropecuarias Manual de Políticas y Procedimientos de Personal [Report]. - Tegucigalpa M.D.C. Honduras C.A. : [s.n.], 1992.
24. Mondy, R. M. (2005). Administración de Recursos Humanos, novena edición. México, D.F.: Pearson Educación.
25. Morazán, M. (16 de junio de 2014). Flujograma de Del Campo. Soluciones Agrícolas. Tegucigalpa, Honduras.
26. Nancy Gabriela Matute, D. Y. (2012). Manual de Reclutamiento y Selección de Personal de la Financiera de Cooperativas Agropecuarias Ltda. FINACOOOP. Tegucigalpa, MDC, Honduras.
27. Poblete Ruiz, M. (2006). Las Competencias, instrumento para un cambio de paradigma. Universidad de Deusto.
28. Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) (2014). Manual para la redacción de tesis de postgrado, Dirección de Postgrado.
29. Urizar, D. M. (2007). Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal del Instituto Nacional de Electrificación INDE y sus empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

30. Urrutia, C. A. (s/f). Guía para la elaboración de un Manual de Inducción en Prevención de Riesgos Laborales. (Decreto Supremo N 40). Subgerencia de Prevención. Asociación Chilena de Seguridad IX Región. Chile: ACHS. Obtenido de <http://www.achs.cl/portal/trabajadores/Capacitacion/Centro%20de%20Fichas/Paginas/Guia-para-la-elaboracion-de-un-manual-de-induccion-en-prevencion-de-riesgos-laborales.aspx?category=Comit%C3%A9s%20Paritarios>.

31. Valladares Cárcamo, X. E. (2014). Evaluación de los Procesos de Reclutamiento, Selección y Desempeño de Personal en la Confederación Deportiva Autónoma de Honduras. CONDEPAH. Universidad Tecnológica Centroamericana. Tegucigalpa, MDC, Honduras.

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
FACULTAD DE POSTGRADO
PROYECTO DE GRADUACIÓN

Este cuestionario contiene una serie de preguntas referidas a **la Cooperativa FINACCOOP Ltda.**, que le ofrece una oportunidad de expresar la forma en que usted fue seleccionado, contratado, inducido, evaluado y desarrollado dentro de la empresa, con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades del proceso y así poder brindar sugerencias que fortalezcan el mismo. Las respuestas proporcionadas serán utilizadas con fines académicos para la facultad de Postgrado de UNITEC.

Ha sido diseñado para facilitarle la expresión rápida de sus opiniones. No existen respuestas “correctas” o “incorrectas”; lo que queremos es su opinión personal y sincera. Es ANÓNIMO, NO debe escribir su nombre ni firmarlo y NO se le mostrará a su jefe inmediato, ni a ningún ejecutivo; por lo que puede dar sus respuestas con toda franqueza. Una vez lleno este cuestionario, debe devolverlo para su análisis y tabulación. Se hará un informe en el cual se resumirán los aportes de los empleados.

INSTRUCCIONES: Coloque una flecha dentro del recuadro de la derecha, en una casilla para cada enunciado,

15. ¿A través de qué medio se enteró de la existencia de la vacante en FINACCOOP Ltda.?

- Anuncio en periódico
- Página web
- Comunicación directa de la empresa

- Un empleado de la empresa
 - Un cliente de la empresa
- Otro _____

16. ¿El Departamento de Recursos Humanos de FINACOOOP Ltda., le realizó una entrevista?

- SI
- NO

17. Al ser seleccionado para la vacante ¿Realizó una entrevista con el que ahora es su jefe inmediato?

- SI
- NO

18. ¿Le realizaron pruebas psicométricas relacionadas con el cargo a desempeñar?

- SI
- NO

19. ¿Cómo fue reclutado?

- Por concurso interno
- Por concurso externo
- Por recomendación

20. ¿El proceso de inducción le permitió conocer la cultura de FINACOOOP Ltda., y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones?

- SI
- NO

21. ¿Le dieron a conocer en forma escrita las funciones a desempeñar en el puesto (Descriptor de puesto)?

- SI

- NO

22. ¿Tiene claridad sobre su línea de autoridad?

- SI
- NO

23. ¿Le realizaron una evaluación de desempeño durante su período de prueba?

- SI
- NO

24. ¿Con qué periodicidad le practican evaluaciones de su desempeño?

- Mensual
- Bimestral
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Ninguna

25. ¿La remuneración que recibe está acorde a su desempeño?

- SI
- NO

26. ¿Qué le originan los resultados de su evaluación del desempeño

- Capacitación
- Incrementos Salariales
- Promociones de puesto
- Nada

27. ¿La empresa tiene definido un plan de capacitación para su puesto?

- SI

- NO

28. ¿Existe en FINACOOOP Ltda., oportunidades de crecimiento profesional?

- Alta
- Media
- Baja

ANEXO 2. PREGUNTAS DE ENTREVISTA GERENTE DE RR.HH.

CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA DIRIGIDA

Cargo: Gerente de Recursos Humanos FINACOOOP Ltda.

1. ¿Existe un manual de políticas de recursos humanos en la empresa?
2. ¿Cómo realizan en FINACOOOP Ltda., el proceso de reclutamiento de personal?
3. ¿Cómo realizan en FINACOOOP Ltda., el proceso de selección de personal?
4. ¿Cuál es el procedimiento que se sigue para la contratación del nuevo empleado?
5. ¿Cómo realiza en FINACOOOP Ltda., el proceso de inducción de personal?
6. ¿Se sigue en la empresa un proceso para el diseño, descripción y análisis de los puestos?
7. ¿Cada cuánto tiempo se revisan los descriptores de puestos?
8. Existe un formato de evaluación de desempeño.
9. ¿En base a qué criterios se realizan las evaluaciones de desempeño? ¿con qué periodicidad se realizan?
10. ¿Cuál es el promedio de permanencia de los empleados en FINACOOOP Ltda.? ¿En los últimos años ha aumentado, disminuido o se ha mantenido igual?
11. ¿Qué tipo de indicadores llevan para la gestión del talento humano.

ANEXO 3. PREGUNTAS DE ENTREVISTA A GERENTES DE LÍNEA

CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA DIRIGIDA

Cargos:

- 1) Gerencia de Créditos
- 2) Gerencia de Control y Seguimiento de riesgo
- 3) Gerencia de Operaciones
- 4) Gerencia de Tecnología
- 5) Auditoría Interna
- 6) Control Interno

Preguntas:

1. ¿Cuál es la visión de su área?
2. ¿Qué requiere su área para apoyar al logro de los objetivos estratégicos de la empresa?
3. ¿En cuántos puestos de trabajo se divide su área? ¿Conoce los descriptores de puesto que integran su área?
4. ¿Cómo es el proceso de evaluación del desempeño del personal bajo su cargo?
5. A continuación se le presenta un diccionario de 60 competencias laborales, divididas en tres tipos: Competencias Cardinales, Competencias Específicas Gerenciales y Competencias Específicas por Área. De acuerdo a los puestos especificados en la pregunta No. 3, seleccione 5 competencias para cada uno y luego ordénelas por grado de importancia.