

**Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología**  
**U.L.A.C.I.T.**

**Trabajo de Graduación Final**  
**Licenciatura Administración de Negocios**

**Tema**

**Evaluar los procedimientos actuales de Reclutamiento y Selección de Personal para el  
área de Producción de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L.**

**Jorge Conejo Ulloa**  
**Carné 109460647**

**Tutor**

**DR. Carlos Manuel Soto Guevara**

**Nota Final**

**89 %**

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**U.L.A.C.I.T**

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

**Reunido para los efectos respectivos, el Tribunal Examinador de la Escuela de Posgrados compuesto por:**

**Dr. Carlos Manuel Soto Guevara**  
**Tutor**

**Juan Ricardo Wong Ruiz**  
**Director de Carrera**

**Mauricio Vega Díaz**  
**Presidente del Tribunal**

## **DECLARACIÓN JURADA**

Yo Jorge Alexander Conejo Ulloa alumno de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (U.L.A.C.I.T), declaro bajo la fe de juramento y consciente de la responsabilidad penal de este acto, que soy el autor intelectual de la Tesis de Grado titulada: Estrategias para el Reclutamiento y Selección de Personal para el área de Producción de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L., por lo que libero a la U.L.A.C.I.T, de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaratoria sea falsa.

Brindad en San José – Costa Rica en el día 04 del mes de Septiembre del año dos mil cuatro.

Firma del estudiante: Jorge Alexander Conejo Ulloa

Cédula de identidad: 1-946-647

## **PRESENTACIÓN**

El presente trabajo constituye el proyecto final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.

Este consiste en un análisis de las Estrategias de Reclutamiento y Selección de personal para el área de Producción en la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L. y proponer una estrategia para un eficaz y eficiente proceso de reclutamiento y selección de personal en dicha área.

## INDICE

<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	vii
<b><u>CAPITULO I</u></b>	<b>1</b>
<hr/>	
<b><u>INTRODUCCION</u></b>	<b>1</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>2</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
<b>OBJETIVOS DE DIAGNÓSTICO Y DE SOLUCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>VARIABLES E INSTRUMENTOS</b>	<b>5</b>
<b><u>CAPITULO II</u></b>	<b>6</b>
<hr/>	
<b>MARCO SITUACIONAL</b>	<b>7</b>
HISTORIA Y OBJETIVOS	7
<b>MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>9</b>
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	9
Concepto y Objetivos	9
FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE REC. HUMANOS	11
IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS	12
CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS	13
DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO	14
Disponibilidad Interna y Externa de R.H	16
Fuentes y Medios de Reclutamiento y Selección	16
DEFINICIÓN DE SELECCIÓN	18
Concepto y Objetivos	18
Proceso de Selección	20

EL ASPECTO ÉTICO Y LEGAL	28
POLÍTICAS Y NORMAS	29
Promoción Interna, Compensación, Situaciones Personal e Internacionales	30
DISEÑO DE PUESTOS	31
MODELOS	32
Requisitos del Puesto	32
DEFINICIÓN DE CONTROL	33
DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS	34
MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	35
COMUNICACIÓN	35
<b><u>CAPITULO III</u></b>	<b><u>37</u></b>
<b>TIPOS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>38</b>
TEMA	38
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	38
Investigación Descriptiva Y Aplicada	38
MATRIZ BÁSICA DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	39
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	40
SUJETOS Y FUENTES	41
MUESTREO	41
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	42
ALCANCES Y LIMITACIONES	42
<b><u>CAPITULO IV</u></b>	<b><u>44</u></b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>45</b>
<b><u>CAPITULO V</u></b>	<b><u>56</u></b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>57</b>

<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>59</b>
<b>CAPITULO VI</b>	<b>60</b>
<b>PROPUESTA</b>	<b>61</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>61</b>
<b>PROPÓSITO</b>	<b>61</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>61</b>
<b>DEFINICIONES IMPORTANTES</b>	<b>62</b>
<b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>64</b>
VISIÓN Y MISIÓN	64
DIVISIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	64
<b>PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	

---

## ÍNDICE DE CUADROS

<u>CUADRO #1 . ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO</u>	<u>33</u>
<u>CUADRO #2. MATRIZ BÁSICA DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</u>	<u>39</u>
<u>CUADRO #3. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</u>	<u>40</u>
<u>CUADRO #4. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</u>	<u>65</u>



**INDICE DE FIGURAS**

**FIGURA # 1. PROCESO DE SELECCIÓN** **20**

---

**FIGURA #2. NIVELES JERÁRQUICOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN** **50**

**INDICE DE GRÁFICOS**

<b><u>GRAFICO #1</u></b>	<b><u>51</u></b>
<b><u>GRAFICO #2</u></b>	<b><u>52</u></b>
<b><u>GRAFICO #3</u></b>	<b><u>52</u></b>
<b><u>GRAFICO #4</u></b>	<b><u>53</u></b>
<b><u>GRAFICO #5</u></b>	<b><u>53</u></b>
<b><u>GRAFICO #6</u></b>	<b><u>54</u></b>
<b><u>GRAFICO #7</u></b>	<b><u>54</u></b>
<b><u>GRAFICO #8</u></b>	<b><u>55</u></b>
<b><u>GRAFICO #9</u></b>	<b><u>55</u></b>

**CAPITULO I**

**INTRODUCCION**

## **JUSTIFICACIÓN**

El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto.

Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor. A menos que los pasos que median entre el principio y el fin del proceso se comprendan bien y se realicen en forma adecuada, por personal capacitado, toda la actividad corre el peligro de ser juzgada, por candidatos y ejecutivos por igual como un innecesario trámite de carácter esencialmente burocrático.

En una organización como ésta, en la cual por su naturaleza de servicio el recurso humano es de suma importancia, ya que se debe contar con las personas idóneas en todas las áreas.

Por su cultura la organización siempre se ha preocupado porque el empleado se sienta identificado con la institución, el incentivar su sentimiento de pertenencia es uno de las

objetivos; ya que de esta manera se logra una baja rotación de personal, se incrementan los niveles de productividad, entre otros.

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad el área de producción, está conformada por 550 personas distribuidas en las áreas: Área 1, 2 y 3 de Generales MOI, luego las Plantas 5 y 7 de Generales MOI, Pasteurizados, Helados, Envasado UHT, Quesos, Leche en Polvo, Pasteurizados II, Helados II, Envasado II y Quesos II y por último Secado. Estas áreas trabajan en tres jornadas laborales diurna ( de las 5:00 a.m. a las 19 p.m.), mixta ( de las 11:30 a.m. a las 22:00 p.m.) y nocturna (de las 15:30 p.m. a las 7:30 a.m.) (ver anexo 1)

Entre los problemas que se pueden evidenciar están: una rotación de 10% para el periodo 2003-2004, la motivación y la pronta capacitación, y como uno de los principales problemas está en el tiempo que se tarda en la toma de la decisión final de la contratación.

Por los anteriores problemas y las posibles deficiencias o debilidades dentro del sistema de reclutamiento y selección es que se va a desarrollar este trabajo de investigación; para poder dar solución a los mismos y maximizar los resultados en la productividad y en la detección del mejor recurso humano para la organización.

### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

**Problema :**

**¿ De que manera favorece la gestión de una Estrategia de Reclutamiento y Selección de Personal para el área de Producción de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L.?**

### **SISTEMATIZACION : Sub-problemas**

- El Departamento de Recurso Humanos, cuenta con un flujo de información idóneo a la hora de aplicar los procedimientos de reclutamiento y selección?

- Con cuales herramientas debe contar el Departamento de Recursos Humanos a la hora de iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal?
- Cuales son las normas y políticas que deben regir en el Departamento de Recursos Humanos sobre el reclutamiento y selección de personal para el área de producción?
- En que radica la importancia de la existencia de un Manual de Procedimientos?
- a estructura de la actual organización permite que la toma de decisiones sea justa, oportuna y efectiva?

### **OBJETIVOS DE DIAGNÓSTICO Y DE SOLUCIÓN**

#### **General de Diagnóstico**

Evaluar los procedimientos actuales de Reclutamiento y Selección de Personal para el área de Producción de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L.

#### **Específicos de Diagnóstico**

- Analizar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal actuales, aplicados para el área de producción.
- Estudiar los principales medios y fuentes utilizados para el reclutamiento y selección para el personal del área de producción.
- Determinar las políticas y normas del departamento en el proceso de reclutamiento y selección de personal para el área de producción del sector de lácteos, para una congruente administración de los recursos (recurso humano)
- Estudiar la importancia de un Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal en el área de Recursos Humanos de la Cooperativa.

#### **General de Solución**

Desarrollar una estrategia de Reclutamiento y Selección de personal para el área de producción en la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos RL.

### **Específicos de Solución**

- Diseñar un manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal para el área de producción de la Cooperativa.
- Ejecutar las políticas y procedimientos del departamento de recursos humanos en el proceso de reclutamiento y selección de personal para el área de producción por medio de un control interno periódico por parte de la Gerencia de Recursos Humanos.

### **VARIABLES E INSTRUMENTOS**

#### Variables

- Procedimiento de Reclutamiento y Selección
- Medios y Fuentes
- Políticas y Normas
- Manual de Procedimientos

#### Instrumentos

- Entrevista
- Cuestionario
- Fuentes Secundarias (internet, investigaciones pasadas, entre otras)

**CAPITULO II**

**MARCO TEORICO**



## MARCO SITUACIONAL

### **HISTORIA Y OBJETIVOS**

La Cooperativa de Productores de Leche R.L. (Dos Pinos) es una de las empresas más grandes de Costa Rica, Centroamérica y el Caribe. Cuenta con una planilla integrada por más de 3.000 empleados (lo que representa 6,500 millones de colones anuales por concepto de salarios) y sus ventas anuales superan los 100 mil millones de colones; considerándose como un verdadero pilar de la economía nacional.

Con la promulgación de la Ley No. 861, Ley de Fomento de Cooperativas Agrícolas e Industriales en el año 1947, un grupo de productores de leche se reunió y se fundó la Cooperativa con el objetivo de solucionar la situación que estaban afrontando en ese momento y de esta forma contribuir con el progreso del país. Fue así como el 9 de enero de 1948 quedó formalmente inscrita la Cooperativa de Productores de Leche R.L., que inició sus operaciones con un capital por un monto de 728.000.00 colones, de los cuales 100.000.00 colones fueron aportados por el Departamento de Cooperativas del Banco Nacional de Costa Rica, y 628.000.00 colones por el grupo de socios fundadores. Hoy día la empresa cuenta con un capital que sobrepasa la suma de 1.500.000.000.00 de colones.

Los lácteos son el fuerte de esta empresa la cual en su proceso de producción, la leche no es tocada por mano alguna debido al gran sistema de alta tecnología usada por la empresa para tratar con la actividad más importante, en la cual gira su economía. Dentro de los productos más vendidos están las leches fluidas, con un 51.90%; leche en polvo, 33.69%; helados 5.42%; quesos, 4.40%; leches saborizadas, 2.53%; yogures, 1.79%, y las grasas, 0.3%.

Dos Pinos procesa el 80% de la leche industrializada del país (con aproximadamente 72.000 litros diarios); también elabora una gama de más de 300 productos entre leches

fluidas, en polvo y derivados lácteos. Además, ha incursionado en la producción de jugos, néctares de frutas y otras bebidas.

Desde sus inicios la Cooperativa se ha desarrollado de una forma espectacular. Entre los logros más importantes podemos mencionar los siguientes: de 1952 a 1962, se inaugura la primer planta pasteurizadora, se crea la planta pasteurizadora de leche en polvo, luego se da el lanzamiento de la leche homogenizada, se establece la planta de diversificación de quesos; de 1963 a 1973, se instalan las cámaras frigoríficas para la conservación de la mantequilla, se inaugura la Planta de Concentrados en Pavas, en Ciudad Quesada, la planta de recibo de leche, se crean las nuevas plantas de natilla y helados; de 1974 a 1984, se inicia la planta de recibo de leche en Tilarán, se crea la planta de leche en polvo en San Carlos, se desarrolla el centro recolector en Nandayure y Río Claro; y por último, de 1985 a la fecha los principales logros han sido el inicio de las exportaciones a Centroamérica y el Caribe, la inauguración de la corporación en Nicaragua, el lanzamiento al mercado los helados y yogurt in line y, como uno de los más determinantes, la construcción de las nuevas instalaciones de la cooperativa en el Coyol de Alajuela.

Meléndez Ch, C. y González L, (1998) Desde hace 50 años el día comienza con Dos Pinos

#### **Objetivos de la Cooperativa de Productores de Leche R.L.:**

1. Vender la leche a una empresa que, siendo propia, les pague un precio justo.
2. Comprar los insumos necesarios para sus fincas todos los productores unidos, en una empresa propia y así aprovechar mejores precios.
3. Promover el desarrollo industrial y social de Costa Rica.

#### **A.2. Organización Interna**

Los siguientes son los principales órganos de gestión de la Cooperativa: Asamblea General de Delegados, Consejo de Administración, Auditoría Interna, Asesoría, Comité de

Educación y Bienestar Social, Comité de Vigilancia y Gerencia. Sus áreas funcionales de acción son : Producción, Operaciones, Administrativa y Mercadeo y Ventas. (ver anexo 2)

Para comprender la importancia de los recursos humanos, así como el proceso de reclutamiento y selección dentro de la organización, es necesario conocer algunos conceptos relacionados con ésta

### **MARCO CONCEPTUAL**

#### **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

##### **Concepto y Objetivos**

Por su importancia, la Administración de Recursos Humanos, se conoce hoy en día como la Administración del Talento Humano o, más aún, se habla también de la Administración con las Personas dentro de las organizaciones.

Idalberto Chiavenato (2001), la define del siguiente modo:

La Administración con las Personas significa conducir la organización con los colaboradores y socios internos que más entienden de ella y de su futuro. Un enfoque que no mira a las personas como recurso organizacionales, objetivos serviles o meros sujetos pasivos del proceso, sino fundamentalmente como sujetos activos que provocan las decisiones, emprenden las acciones y crean la innovación en las organizaciones. **(prefacio XXIII)**

En resumen, La Administración es aquella disciplina que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y, en general, con los factores que la rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país. Su **objetivo general** es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

Este objetivo guía describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

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

**Objetivos corporativos.** El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.

**Objetivos funcionales.** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en despido de recursos.

**Objetivos personales.** La administración del Recurso Humano es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Con el fin de que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar, es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera, es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

Para Chiavenato (2002); (p. 11-12), los objetivos de la Gestión del Talento Humano son:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.

- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

## **FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE REC. HUMANOS**

El Departamento de Administración de Recursos Humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización, dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad, cuidando el cumplimiento de sus objetivos, lo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

A continuación se enuncian las principales **funciones** que cumple el Departamento de Administración de Recursos Humanos:

### **Función: Empleo**

**Objetivo:** Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo con una adecuada planeación de recursos humanos.

### **Función: Relaciones internas**

**Objetivo:** Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

### **Función: Servicios al personal**

**Objetivo:** Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

### **Función: Planeación de recursos humanos.**

**Objetivo.** Bohlander (2000) se refiere como : “ un proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten; a fin de alcanzar las metas de la organización.” (p.122)

Algo muy común en este proceso es la realización de estudios de proyección de la estructura de la organización en lo futuro, en los cuales de incluyen análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocuparlos, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección. Esto ayuda a la organización a anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra, también ayuda a proporcionar mayor atención a las minorías y a las mujeres, entre otros grupos.

### **IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

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

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

Una empresa ésta compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos, que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

Un factor muy importante dentro de los Recursos Humanos es la igualdad de oportunidades en el trabajo, que según Bohlander (2000), dice:

**Trato justo e imparcial que deben recibir todas las personas en todos los aspectos de su empleo, contratación, ascensos, capacitación, etcétera. La igualdad de oportunidades en el empleo no es sólo una cuestión de leyes sino también emocional, ya que interesa a todas las personas, independientemente de su sexo, etnia, religión, edad, color, condición física o puesto en la organización. Toda discriminación ya sea encubierta o flagrantemente intencional, es ilícita. (p.42)**

### **CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS**

*A)* No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc, son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento.

*B)* Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.

Entonces, aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico cuya existencia está condicionada a lo anterior.

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

*D)* El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.

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

### **DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO**

Bohlander (2000) opina que es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar vacantes existentes o previstas. Durante este proceso se informa plenamente a los solicitantes sobre las requisitos, aptitudes para desempeñar el puesto y las oportunidades



profesionales que ofrece la organización. Todo esto ya sea externo o interno el proceso en la organización. **(p.139)**

También al respecto, Chiavenato (2001) define como reclutamiento el proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del Mercado de Recursos Humanos para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el Mercado de Recursos Humanos. El reclutamiento, como ocurre en el proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga oportunidades de empleo, al tiempo que atrae a los candidatos para el proceso selectivo. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar. **(p.95)**

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Dentro del proceso de reclutamiento, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan para el futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó al nuevo empleado. Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites de ese

entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son: disponibilidad interna y externa de recursos humanos, políticas de la compañía, planes de recursos humanos, prácticas de reclutamiento y requerimientos del puesto.

### **Disponibilidad Interna y Externa de R.H**

La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, a la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente.

El reclutador puede acudir a tres índices básicos:

- **Indicadores económicos.** Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación.
- **Actividades de reclutamiento de otras compañías.** Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados. Pero esta técnica puede resultar costosa.
- **Las ventas actuales de la compañía y sus metas.** Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital.

### **Fuentes y Medios de Reclutamiento y Selección**

**Las Fuentes y Medios de Reclutamiento** son aquellos lugares y formas de donde y como se pueden buscar los oferentes para los distintos puestos. Existen fuentes de reclutamiento internas y externas: **las internas** requieren un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideren calificados soliciten la vacante. Entre las fuentes o sistemas más comunes están: registro de computadoras, colocación de anuncios y entre los despedidos; por su parte las fuentes **externas** de reclutamiento varían de acuerdo

al tipo de puesto vacante, ya que el grado de conocimiento debe ser o no especializado; un factor que condiciona también es la situación del mercado laboral. Entre las más utilizadas están: los anuncios, solicitudes de curriculum vitae, internet, recomendaciones de empleados, agencias, sindicatos, entre otras.

También otras fuentes y medios como:

- Candidatos espontáneos,
- Recomendaciones de los empleados de la empresa, y
- Anuncios en la prensa; esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Cuando la compañía empleadora se identifica en el aviso, no es posible encontrar candidatos para reemplazar a un empleado actual.

El reclutador también puede recurrir a compañías especializadas en la detección de personal. Estas compañías pueden dividirse en: agencias de empleos, de identificación de personal de nivel ejecutivo, instituciones educativas, asociaciones profesionales, sindicatos, agencias de suministro de personal temporal y personal de medio tiempo.

### **Formas de Solicitud de Empleo**

Cumplen la función de presentar información **comparable** de los diferentes candidatos. Esto tiene gran interés, pues sólo así se podrá tomar una decisión objetiva. Sobre los datos personales del solicitante, se debe mantener privada la información disponible. El reclutador debe mantener la atención en las características que realmente son operativas para el puesto. La educación recibida constituye un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos; un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa, si bien los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

Así mismo, los empleos anteriores permiten saber si el solicitante es una persona estable o si cambia de una ocupación a otra con frecuencia. Tener un antecedente sobre el desempeño laboral proporciona datos sobre las responsabilidades y experiencias del candidato.

Un elemento también de importancia dentro de la solicitud de empleo es la pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos; especialmente cuando se recluta para llenar vacantes de nivel ejecutivo, las compañías suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de la organización. Los pasatiempos revelan las facetas importantes de la personalidad. Aunque es un elemento subjetivo, las referencias revelan aspectos importantes del candidato. (ver anexo 3)

Sobre la autenticidad, es común solicitar al candidato que firme la solicitud de su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo. Esta cláusula no tiene vigencia indefinida, normalmente el plazo máximo es el período de prueba.

En lo que respecta a los canales de reclutamiento más usuales, los constituyen la solicitud directa al empleador, los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa. En el nivel ejecutivo, se utilizan los servicios de las agencias "cazadoras de talentos".

La información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que obtiene del solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo. Por regla general, las personas que están en busca de un empleo utilizan más de un canal.

## **Definición De Selección**

### **Concepto y Objetivos**

Junto con el proceso de reclutamiento, el cual tiene como objetivo aumentar la cantidad de recurso humano en la organización que cubran los requisitos del puesto y las necesidades

de la organización; está la selección que busca reducir dicho recurso, con el propósito de elegir a las personas mejor calificadas.

Idalberto Chiavenato (2001) define la selección como:

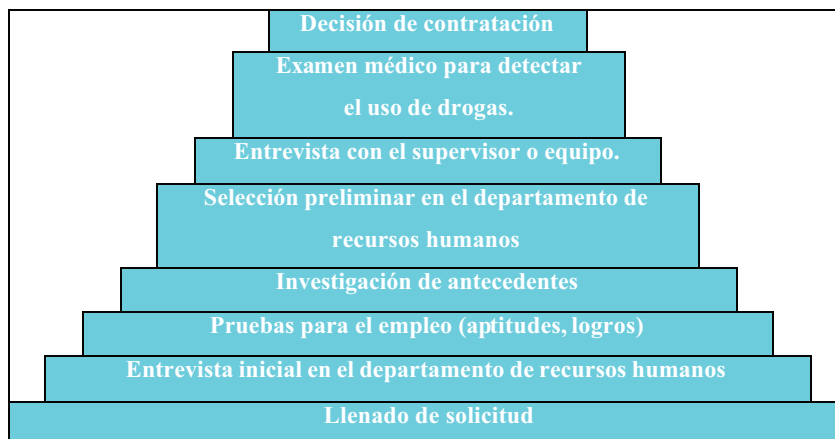
Filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización. Existe un viejo dicho popular que afirma que la selección constituye la elección adecuada de la persona adecuada para el lugar adecuado. En términos más amplios la selección busca los candidatos – entre varios reclutados – más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal , así como la eficacia de la organización. En el fondo, está en juego el capital intelectual de la organización, que la selección debe preservar o enriquecer. (p. 111)

También, según Bohlander (2000), “ **la selección es aquel proceso por medio del cual se eligen individuo que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas** ” (p.174-175)

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia cuando una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar.

Según Bohlander (2000), el proceso de selección de personal es el que se puede observar en la siguiente figura #2 : (p.175)

**Figura # 1. Proceso de Selección**

**Fuente: Bohlander (2000). (p.175)**

### **Proceso de Selección**

Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra.

#### **Paso 1: recepción preliminar de solicitudes**

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo.

#### **Paso 2: pruebas de idoneidad**

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Mientras más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más

efectiva será la prueba como instrumento de selección. Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de la demostración práctica y el racional.

El enfoque de la **demostración práctica** se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque **racional** se basa en el contenido y en el desarrollo de la prueba. Por lo general, el enfoque de la demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos.

### **Diversos tipos de prueba psicológica:**

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. Se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y de los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal. Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente.

Las **pruebas psicológicas** se enfocan en la personalidad. Se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva. **Las pruebas de conocimiento** son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado. **Las pruebas de desempeño** miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. La validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada. **Las pruebas de respuesta gráfica** miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos (prueba del polígrafo o detector de mentiras). Su uso es prácticamente inexistente y no es previsible su uso extensivo.

Siempre pueden aplicarse todas las pruebas que se deseen, pero es posible que el costo no justifique la inversión. Incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de suministrarlas, es importante mantener una actitud flexible. Las pruebas de idoneidad sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Existen otros aspectos no mensurables que pueden ser igualmente importantes.

### **Paso 3: entrevista de selección**

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

La entrevista muestra aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables, es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.

Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa y un solo solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes.

**Entrevistas no estructuradas:** permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante. **Entrevistas estructuradas:** se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista; todo solicitante debe responderlas. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso, la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. **Entrevistas**



**mixtas:** los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

**Entrevistas de solución de problemas:** se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado. Revela la habilidad para resolver el tipo de problema planteado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto. **Entrevistas de**

**provocación de tensión:** cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión, se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración, ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

En cuanto al proceso de la entrevista, es importante mencionar los siguientes puntos: **preparación del entrevistador, creación de un ambiente de confianza, intercambio de información, terminación y la evaluación.**

Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque omite hacer preguntas clave. Otra posible fuente de errores (más difíciles de detectar) son los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Puede existir el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera en que el entrevistador lo desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin validez alguna.

En lo que respecta al entrevistado, los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistados son: intentar técnicas distractóras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado y no estar debidamente preparado para la entrevista.

#### **Paso 4: verificación de datos y referencias**

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

#### **Paso 5: examen médico**

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia. El empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos.

#### **Paso 6: entrevista con el supervisor**

El supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Asimismo, puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

En los casos en que el supervisor o gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación. Hay casos en los que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal, por ejemplo, cuando se decide

conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

### **Paso 7: descripción realista del puesto**

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar.

### **Paso 8: decisión de contratar**

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

### **Resultados y Reclutamiento**

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables hacia el nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, niveles bajos de evaluación y factores similares.

Todas las entrevistas que se desarrollan durante el proceso de reclutamiento y selección dentro de una organización generan una serie de datos, los cuales deben ser confiables y tener validez.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de su existencia. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos.

Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

Es de suma importancia, antes de descubrir el proceso de reclutamiento y selección, enfatizar dos principios fundamentales: **Colocación**. Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra organización dentro de ésta. **Orientación**. Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es necesario orientarlo; es decir, dirigirlo hacia las posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercado de trabajo, además de dominar las técnicas de selección); o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación. La **información** que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los **planes de recursos humanos** a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los **candidatos**, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Estos tres elementos determinan la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

Sobre los planes de recursos humanos, se puede decir que en las compañías grandes y tecnológicamente avanzadas los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal externo, y cuáles se deben cubrir externamente.

En la mayor parte de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos

internos puede requerir días de labor. Y es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más. El proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir semanas al objetivo de llenar una vacante.

### **EL ASPECTO ÉTICO Y LEGAL**

Parece ser que muchos seleccionadores no se han dado cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esta función. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato: Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades, para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc, son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia, y afectar negativamente a la organización. Es, pues, imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. Una contratación obtenida mediante un soborno introduce en la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

Sobre el aspecto legal, se puede decir que existen muchas leyes de protección al trabajador, las cuales lo protegen desde situaciones injustas que se dan en los lugares de trabajo hasta aquellos casos en los que la discapacidad física o mental es una limitante para desempeñar una determinada función dentro de la organización.

Las primeras leyes de IOE se dan en los Estados Unidos durante los años 50, por tres factores especiales: el cambio de la actitud ante la discriminación en el empleo; los problemas económicos entre las mujeres, minorías y trabajadores de más edad; y por último, las diferentes leyes y disposiciones gubernamentales sobre la discriminación.

**Bohlander. (2000) . (P42)**

Entre las principales leyes de protección al trabajador en Costa Rica, se encuentra:

**LA LEY 7983 LEY DE PROTECCIÓN AL TRABAJADOR**, la cual tiene como objetivos principales: crear y establecer el marco para regular los fondos de capitalización laboral propiedad de los trabajadores; universalizar las pensiones para las personas de la tercera edad en condición de pobreza; establecer los mecanismos para ampliar la cobertura y fortalecer el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) como principal sistema de solidaridad en la protección de los trabajadores; autorizar, regular y establecer el marco para supervisar el funcionamiento de los regímenes de pensiones complementarias, públicos y privados, que brinden protección para los casos de invalidez, vejez y muerte; establecer los mecanismos de supervisión para los entes participantes en la recaudación y administración de los diferentes programas de pensiones que constituyen el Sistema Nacional de Pensiones y, como último objetivo, establecer un sistema de control de la correcta administración de los recursos de los trabajadores, con el fin de que estos reciban la pensión conforme a los derechos adquiridos por ellos. (ver anexo 4)

**POLÍTICAS Y NORMAS**

En cuanto a las políticas y normas, toda organización debe contar con una política de recursos humanos, de acuerdo con las necesidades, la cual debe tener como características: ser coherente con las estrategias, objetiva y viable en términos de recursos, decisión política y capacidad. En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento. (ver anexo 5 y 6)

Independientemente del tamaño de la empresa, el establecimiento de políticas, es un factor importante, según Koontz y Weihrich (2000): “ **Las políticas son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orienten a encauzar el pensamiento en la toma de decisiones....**” (p.25)

También, en este sentido, Chiavenato (1999) comenta:

**Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizaciones, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. (p.162)**

Gómez, Balkin y Cardy (2001) se refieren a la planificación e implementación de las políticas estratégicas de Recursos Humanos:

Para tener éxito, las empresas deben alinear estrechamente sus estrategias y programas (tácticas) de RRHH con las oportunidades del entorno, las estrategias empresariales y las características exclusivas y competencias distintivas de la organización. Una organización con una estrategia de RRHH mal definida, o una estrategia que no incorpore de forma explícita los recursos humanos, probablemente perderá terreno frente a sus competidores. Análogamente, una empresa puede tener una estrategia de RRHH bien articulada, pero fracasa si sus tácticas de RRHH no permiten implantar eficazmente su estrategia. (p. 22)

## **Promoción Interna, Compensación, Situaciones Personal e Internacionales**

### **Políticas de Promoción Interna**

Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de



conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.

Una ventaja de esta política es que la organización aprovecha la inversión realizada con el personal actual. Esto es una manera de recompensar al personal por su buen desempeño y se debe continuar estimulando a los empleados para que den lo mejor de sí mismos.

### **Políticas sobre Situación del Personal**

Actuando en consonancia con las leyes de un país determinado, la organización puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal temporal, por ejemplo. Estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.

### **Políticas de Contratación Internacional**

Con frecuencia, determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una corporación.

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña. Es el mejor interés de la empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo.

### **DISEÑO DE PUESTOS**

Con el desarrollo o diseño del puesto se demuestra la relación que existe entre éste y la organización, ya en él son descritos los requerimientos óptimos dentro de la organización (ambiente y conducta). El buen diseño se reflejará en la satisfacción y eficiencia del empleado en el desarrollo de éste. Entre los modelos para el diseño de puestos se pueden nombrar:

## **Modelos**

**Modelo Clásico** (se basa en estudios de reducción de costos, tareas simples y repetitivas, de tiempos y movimientos).

**Modelo de Relaciones Humanas** ( se toma en cuenta en las decisiones, mayor interacción con jefes, tiempo libre y ocio recreativo).

**Modelo de Recursos Humanos** (destacan la autodirección y el autocontrol, necesidad de participación ).

## **Requisitos del Puesto**

El reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición para aprender es también una característica crucial.

Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es posible que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados.

Es esencial responder a lo siguiente, para desempeñar este puesto:

- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente relevante?

## DEFINICIÓN DE CONTROL

Actitud responsable de cada gerente, jefe, encargado, supervisor y otros, de cuidar que todo se realice como está previsto, que las órdenes se cumplan, que las políticas se sigan. Es en fin, parte del proceso administrativo que corresponde a cada ejecutivo, de acuerdo con el ámbito de responsabilidad, y no delegable ni transferible.

Sobre el control interno, es el plan de organización y el conjunto de medidas y procedimientos adoptados dentro de una entidad, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, promover eficiencia en las operaciones y estimular la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programadas. El control interno está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para proteger los activos, obtener la exactitud y la confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos y comunicar las políticas administrativas, estimular y medir el cumplimiento de éstas.

**Cuadro #1 . Elementos de Control Interno**

Organización	Procedimientos	Personal	Prácticas sanas y seguras	Normas Definidas	Supervisión
Dirección	Planeación y Sistematización	Entrenamiento	Ejecución de las funciones y obligaciones	Presupuestos operativos	
División de Labores	Registros y Formas	Eficiencia	Persona en la organización	Planes de Trabajo	
Coordinación	Informes	Moralidad		Manuales	
Asignación de Responsabilidades		Retribución		Difusión apropiada	

**Fuente: Material de Universidad (1999)**

Los controles internos están agrupados en dos categorías:

- **Administrativos:** el control administrativo incluye, pero no se limita el plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración.

- **Financieros:** el control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de registros financieros.

En este proceso de control interno, existen varios elementos que pueden marcar su éxito o fracaso, tales como: métodos, normas y procedimientos incomprensibles; duplicidad de esfuerzos; incapacidad del personal técnico y administrativo; resistencia para aceptar responsabilidades; deficiente administración de los recursos financieros; organización compleja, inflexible y obsoleta; falta de efectividad en la administración de los recursos; trámite lento de operaciones; y existencia de registros e informes voluminosos.

### **DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS**

Dentro de todo este proceso de reclutamiento y selección de personal para las organizaciones, se deben tomar en cuenta conceptos muy importantes como: el establecimiento de procedimientos y funciones y los manuales correspondientes, procesos, los cuales deben realizarlos con eficacia y eficiencia; en otras palabras, se debe mantener una estrecha y constante comunicación en todas sus etapas.

Los **procedimientos** son métodos establecidos que se encuentran en todos los niveles de las organizaciones, y que permiten un control de los trabajos que se desarrollan en ella. Al respecto Koontz y Weihrich (2000) mencionan:

**Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar las actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas. (p.28)**

Es la secuencia de labores de oficina que normalmente desarrolla el personal de uno o de varios departamentos; dicha secuencia ha sido establecida para asegurar uniformidad en el tratamiento de operaciones recurrentes de la empresa.

**Los procesos** son un grupo de operaciones que forman parte de los procedimientos y que incluyen operaciones de clasificación, registro, revisión y comprobación de las diferentes operaciones que se realizan en la compañía.

El elemento de **eficacia** se conoce como la capacidad real que tiene una organización para el logro de sus objetivos, que desde el punto de vista administrativo no es conveniente considerar el factor económico, sino, más bien, la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios considerando la cantidad y la calidad de estos.

Según el autor Chiavenato : “ **es la razón relevante para llevar a cabo el trabajo en la producción de bienes y servicios aprovechando los recursos de la mejor manera posible.** ”

Es una medida normativa del alcance de los resultados, se preocupa por hacer las cosas correctas y por atender las necesidades de la empresa y del ambiente que lo rodea.

Luego también existe un segundo elemento, la **eficiencia**, que se refiere a la virtud y facultad para lograr un efecto determinado, a la acción con que se logra este efecto; utilización racional de los recursos productivos, adecuándolos con la tecnología existente.

## **MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

Además, el establecimiento de manuales de procedimientos y de funciones es de vital importancia siempre y cuando estos se puedan aplicar en el proceso de desarrollo de la organización.

## **COMUNICACIÓN**

En cuanto al concepto de Comunicación, según Rudolph F. Verderber (1999): “ **es el proceso de compartir el sentido, ya sea que el contexto sea una conversación informal, una interrelación de grupo o una conferencia pública** ” (p. 24)

Dentro del proceso de la comunicación se incluyen varios elementos de importancia : **Contexto** ( medio en el que ocurre la comunicación, incluye lo que antecede y lo que va después de lo que se dijo. Hay varios contextos: el físico, el social, el histórico, el psicológico y el cultural); **Participantes** ( gente que se comunica, tanto receptores como emisores); **Mensaje** ( toma en cuenta elementos significativos – símbolos, codificar - descodificar y forma – organización ); **Canales** ( es la ruta y medio de transporte del mensaje ); **Ruido** ( estímulo interno, externo o semántico que interfiere ) y **Retroalimentación** ( respuesta al mensaje ).

De acuerdo con estudios realizados, se dice que las funciones y principios básicos de la comunicación del ser humano son:

**Funciones:** satisfacer necesidades, fortalecer y mantener el sentido de identidad, cumplir obligaciones sociales, desarrollar las relaciones, intercambiar información e influir en otros.

**Principios:** propósito, continuidad, código consciente, relación, ética y aprendizaje.

Dentro de la organización se debe contar con una comunicación constante, tanto interna como externa, ya que el proceso de reclutamiento y selección cuenta con medios y fuentes internos y externos, y no se debe descuidar ninguno de los dos ámbitos.

**CAPITULO III**

**MARCO METODOLOGICO**

En este capítulo se desarrollan los tipos de investigación utilizados para la realización del presente proyecto de tesis. A su vez, se señalan los sujetos tomados en cuenta, para medir por medio de instrumentos y las variables a diagnosticar.

## **TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **TEMA**

Estrategias para el Reclutamiento y Selección de Personal para el área de Producción de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L.

### **MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de dicho proyecto de tesis se utilizaron varios tipos de información, de acuerdo a las experiencias de otros y a las necesidades actuales, así como a las condiciones existentes con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

### **Investigación Descriptiva Y Aplicada**

#### **Investigación Descriptiva**

Sobre este tipo de investigación en cuestión, se aplica ya que por la naturaleza del problema, ya que se deben analizar e interpretar los datos (procesos y subprocesos) reunidos con el fin de dar una adecuada solución al problema.

Algunos de los elementos o herramientas a utilizar en este tipo de investigación están las entrevistas, encuestas y la observación directa. También se pueden utilizar los muestreos, informes y documentos realizados con anterioridad.

#### **Investigación Aplicada**

Este tipo de investigación se utiliza una vez que se tiene la información sobre los referentes, ya que se procede al análisis de todos los procesos y subprocesos que se desarrollan dentro del gran proceso de reclutamiento y selección de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos RL; lo anterior con el fin de establecer el comportamiento de las variables y la



forma de su interrelación, permitiendo el diagnóstico de estos mismos al final de la investigación.

## MATRIZ BÁSICA DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

**Cuadro #2. Matriz Básica de Diseño de Investigación**

Tema	Problema	Objetivos	
		General de Diagnóstico:	Específicos de Diagnóstico:
Estrategia para el Reclutamiento y Selección de personal para el área de producción del sector de lácteos.	Como desarrollar una estrategia de Reclutamiento y Selección de personal para el área de producción del sector de lácteos?	Evaluar los procedimientos actuales de Reclutamiento y Selección de personal para el área de producción del sector de lácteos.	Analizar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal actuales, aplicados para el área de producción del sector de lácteos.
			Estudiar los principales medios y fuentes utilizados para el reclutamiento y selección para el personal de área de producción.
			Determinar las políticas y normas del adepto en el proceso de reclutamiento y selección de personal para el área de producción.
			Estudiar la importancia de un Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección en el área de Recursos Humanos de la Cooperativa.
			Contribuir al mejoramiento de los RH facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y funcionarios, para lograr las metas del departamento de Producción y RH
		General de Propuesta:	Específicos de Propuesta:
		Desarrollar una estrategia de Reclutamiento y Selección de personal para el área de producción del sector de lácteos.	Diseñar un manual de Reclutamiento y Selección de personal para el área de producción del sector de lácteos.

			Ejecutar y controlar las políticas y procedimientos del depto de RH en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal para el área de producción del sector de lácteos.
--	--	--	--

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Cuadro #3. Matriz de Operacionalización de Variables**

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos de Recolección de Datos
Procedimientos de Reclutamiento y Selección.	Proceso de localizar, invitar y seleccionar a los solicitantes potenciales para vacantes existentes o previstas.	Son los pasos a seguir dentro del proceso de obtener el recurso humano idóneo para la organización.	Recurso Humano, Reclutamiento, Selección de Personal, Estrategia.	Entrevista y Fuentes Secundarias (manuales, investigaciones e internet)
Medios y Fuentes de Reclutamiento y Selección.	Los Medios de que se vale la organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.	Son las herramientas o medios que se utilizan para detectar y atraer el personal idóneo para la organización.	Medios y Fuentes de Reclutamiento y Selección.	Entrevista y Fuentes Secundarias (manual de procedimientos)
Políticas y Normas.	Son planes que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan a encauzar el pensamiento de la toma de decisiones.	Pautas a seguir y respetar dentro del proceso de reclutamiento y selección	Políticas y Normas, Control Interno, Eficiencia y Eficacia.	Entrevista y Fuentes Secundarias (manuales e investigaciones)
Manual de Procedimientos.	Documento donde se señalan los procesos paso a paso y sus responsables. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.	Es un instrumento donde se indican los pasos a seguir dentro de un proceso específico.	Procedimientos y Procesos.	Entrevista y Fuentes Secundarias (manual de procedimientos, investigaciones e internet)
Comunicación.	Proceso de compartir el sentido, donde el contexto es informal, grupal o público.	Es el flujo de información entre departamentos y entre el personal que los conforma.	Eficacia y Eficiencia en la Toma de Decisiones.	Entrevista, Cuestionario e internet como fuente secundaria.

## **SUJETOS Y FUENTES**

Los sujetos de información son aquellos conformados por los miembros o funcionarios de los departamentos que se relacionan directamente con la investigación, en este caso: Recursos Humanos y Producción.

Sobre las fuentes de información, estas son muy importantes ya que por medio de ellas es que obtiene, como lo dice su nombre " la información " que es la " materia prima " por la cual se exploran, describen y explican los hechos o fenómenos que definen un problema de investigación.

Sobre las fuentes primarias que son aquellas de primera mano en donde se toma la información, como: libros, revistas, archivos, entrevistas y demás. Luego en cuanto a las fuentes secundarias las que se refieren a toda aquella información recopilada en un documento y obtenida de otras investigaciones originales realizadas por otras personas, tales como: periódicos, documentos de investigaciones pasadas, entre otras.

Para poder obtener la información necesaria y adecuada sobre todo lo concerniente al proceso de reclutamiento y selección de personal, se revisan, entre otros documentos, manuales, reglamentos, políticas, entre otros.

## **MUESTREO**

Departamento de Recursos Humanos, las entrevistas se aplican a un total de cuatro personas.

Área de Producción, (cuenta con un total de 550 personas) los cuestionarios se aplican a un total de 150 personas. Según la siguiente clasificación por áreas de producción: Área 1, 2 y 3 de Generales MOI (12 personas), luego las Plantas 5 y 7 de Generales MOI (10 personas, Pasteurizados (16 personas), Helados (9 personas), Envasado UHT (12 personas), Quesos (6 personas), Leche en Polvo (6 personas), Pasteurizados II (16 personas), Helados

II (22 personas), Envasado UHT II (18 personas), Quesos II (10 personas) y por último Secado (13 personas). La muestra es de 150 personas, o sea un 28% de la población total, los cuales son personal activo con un tiempo mayor a seis meses y menor a un año de laborar para la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.

### **INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN**

Los instrumentos de recolección de datos utilizados son los que de acuerdo con la investigación se ajustan a las necesidades y propósitos del mismo. Estos instrumentos fueron:

**Entrevistas** dirigidas a los encargados de las áreas del Departamento de Recursos Humanos, tales como: gerencia, planeación de personal, análisis de puestos, reclutamiento y selección de personal. La entrevista esta conformada por preguntas abiertas y cerradas, con las cuales se podrá obtener información amplia para el desarrollo del tema y el alcance de los objetivos. (ver anexo 9)

**Encuestas** las cuales están dirigidos a empleados del área de Producción de la Cooperativa. (ver anexo 10)

### **ALCANCES Y LIMITACIONES**

#### Alcances

Con la realización de este trabajo, en el Departamento de Recursos Humanos, se establece una estrategia adecuada para el reclutamiento y selección de personal para el área de producción de la Cooperativa; con el fin de satisfacer la necesidad del recurso humano y maximizar la eficacia y eficiencia de su selección.

Esta investigación es una manera de evaluar del Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L., ya que se esta presentando su situación actual, las fortalezas y debilidades del proceso de reclutamiento y selección, de lo cual se obtendrá un instrumento actualizado que sirva como guía en la toma de decisiones con respecto al tema.

### Limitaciones

Una de las limitaciones fueron en un principio el tiempo disponible por las personas a quienes se debían aplicar las diferentes entrevistas, tales como: encargado de planeación de personal, de análisis de puestos, de reclutamiento y selección; ya que por sus responsabilidades se encuentran constantemente de giras por las sucursales.

También el acceso limitado a ciertos documentos con información confidencial de los empleados, en los cuales se podría analizar motivos de renuncias, despidos, traslados, entre otros motivos; importantes para determinar un patrón de comportamiento dentro de los lugares de trabajo.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Las entrevistas fueron aplicadas a los encargados directos del proceso de reclutamiento y selección de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L. en el área de Recursos Humanos y Producción. Estos personeros de la Cooperativa son: encargado de planeación de personal, de análisis de puestos, de reclutamiento y selección, gerencia y dirección de producción.

La entrevista está conformada por preguntas abiertas con las cuales se pretende obtener el mayor flujo de información valiosa y necesaria para el desarrollo del trabajo y lograr detectar tanto las debilidades como las fortalezas del proceso de reclutamiento y selección dentro de la organización. Las preguntas están divididas según las áreas de recursos humanos y producción. Esto ya que algunos de los procesos se hacen en conjunto.

El proceso de reclutamiento y selección es realizado en un 100% por el personal de la Cooperativa, por lo que nunca se ha utilizado el "outsourcing".

La **Planeación de Recurso Humano** es realizada a niveles de la dirección y la gerencia de cada área de trabajo, en este caso el área de Producción se encarga de desarrollar los perfiles de las personas necesarias para un determinado puesto y éstos son enviados a Recursos Humanos para el respectivo reclutamiento de las personas para luego pasar a la selección. Esta decisión es tomada en conjunto por los encargados de cada departamento. Todos los departamentos o áreas deben apegarse a dicho procedimiento.

Para el **Análisis de Puestos**, la Cooperativa tiene un sistema rudimentario o un poco obsoleto por la forma en que se lleva en este momento la información, dado que toda ella se mantiene en un archivo ordenado por los puestos solicitados. Este mismo se actualiza cada seis meses, los documentos que sobrepasan este tiempo son eliminados. Es importante decir que toda esta información es analizada y verificada por los encargados, por medio de llamadas telefónicas y, dependiendo del caso, se realizan hasta visitas con las personas indicadas para referencias de los aspirantes.

En este momento se encuentra en desarrollo el proyecto de pasar esta base de datos a un sistema computarizado en el cual se podrán hacer las consultas de una manera más ágil y rápida, mejorando así el proceso de la toma de decisiones a la hora de seleccionar a una persona para cubrir una vacante.

Sobre el **Reclutamiento de Personal**, es ya el Departamento de Recursos Humanos el que se encarga de realizarlo, con supervisión de la Gerencia del mismo. Los flujos de información entre los departamentos a la hora de solicitar personal para cubrir un puesto existente o nuevo se activa en el momento en el que se da una renuncia o despido de personal, también es determinado por los niveles de ventas o temporadas por las que esté pasando la Cooperativa y, por último, se da por la necesidad de la creación de un nuevo puesto para mejorar los controles y demás actividades básicas en un departamento.

Tanto en Recursos Humanos como en Producción, opinan que la planeación y el análisis de puestos tienen un papel muy importante dentro de este proceso de reclutamiento, en vista de que por medio de estos, se dan los perfiles o requisitos básicos para poder hacer una adecuada terna de solicitantes para dicha vacante.

En general, el proceso de comunicación se da de forma constante entre los departamentos con el de Recursos Humanos. En especial, con el área de producción se mantiene una estrecha relación, ya que con ellos el reclutamiento se realiza (al menos la primera parte de dicho proceso) de forma diferida; por ejemplo, cuando se da una vacante en el área de producción, ésta lo comunica a recursos humanos, que ya tienen localizado como máximo tres aspirantes, todo gracias a los perfiles que estos manejan.

El encargado de reclutamiento realiza semanalmente giras por todas las sucursales del país, con el objetivo de mantener la base de datos actualizada y también para el desarrollo de sondeos, con lo cual poder determinar la necesidad actual y futura en cuanto personal se refiere. Estas giras tienen también el objetivo de controlar los ingresos de personas en las zonas rurales.



Seguidamente del proceso de reclutamiento, se halla el proceso de **Selección de Personal**, el cual, según los entrevistados, es de vital importancia para el buen desempeño y el alcance de los objetivos de toda organización, ya que se puede contar con el mejor personal del mercado laboral, siempre y cuando se realice de forma eficaz y eficiente.

Para que dicha selección sea eficaz y eficiente y para que la toma de la decisión se realice con un criterio ético, la gerencia, dependiendo de las plazas que se estén dando, interviene en el proceso. Esto último se refiere a los grados de responsabilidad y de compromiso que un determinado puesto pueda tener dentro de la Cooperativa.

El proceso de selección tarda aproximadamente una semana, dependiendo de la naturaleza de la plaza que se esté ofreciendo, por ejemplo en caso de puestos operativos y ayudantes de planta (área de producción), los candidatos son seleccionados por diferido, por lo que en teoría el tiempo de la toma de la decisión es casi que inmediata, mientras que los demás son seleccionados por medio del proceso ordinario del Departamento de Recursos Humanos.

Con el personal activo de la Cooperativa se realizan pruebas periódicas, una inicial que se hace a los tres meses y luego una cada seis meses; en ambas se evalúan aspectos como el desempeño, actitudes y aptitudes, manejo del activo físico, ambiente laboral, desarrollo profesional, entre otros; esto con el fin de localizar personas líderes, establecer niveles de motivación y demás. Entre las pruebas que se aplican están la del Factor 21 (personalidad), pruebas proyectivas, prueba del DISC y pruebas técnicas.

Los pasos del proceso de reclutamiento son los siguientes:

1. Plaza Vacante (se comunica a Recursos Humanos la plaza vacante en el área)
2. Concurso Interno (revisión de la base de datos del personal activo)
3. Concurso Externo (revisión de la base de datos de solicitudes externas)
4. Terna (conformada por cinco personas mínimo y máximo diez personas )
5. Preselección

6. Entrevista en Recursos Humanos y Jefe de Sección
7. Toma de Decisión

Entre los métodos más utilizados para el reclutamiento **interno** se encuentran: correo interno (intranet) en el que se envían los avisos de concursos internos, luego se cuentan con pizarrones en las áreas como producción, talleres y almacenes con el mismo objetivo de la intranet y los mismos empleados son una fuente y medio interno.

Ahora, en cuanto a los métodos **externos**, podemos citar: solicitudes de trabajo, ferias de empleos en universidades, radio (principalmente para las sucursales), prensa escrita, afiches, entre otros.

Dentro de la selección, existe un elemento o herramienta muy importante, la entrevista; debido que es por medio de ésta que se pueden analizar factores de personalidad, presentación personal, expresiones físicas, etc, los cuales juegan un papel importante a la hora de seleccionar a una persona. Por lo general, el tipo de entrevista es mixta y en algunas ocasiones su tipo depende del puesto por ocupar.

La entrevista debe ser aplicada por una o varias personas de manera independiente, que tengan conocimientos en el campo de los recursos humanos, comportamiento de las personas, sicología, y como una característica muy importante, que sepan escuchar. Ésta debe ser capaz de identificar los pro y los contra de las personas al responder. Uno de los errores más comunes tanto del entrevistado como el entrevistador, es el exceso de confianza, porque puede hacer que la información o datos obtenidos no sean analizados objetivamente. En el caso del encargado de reclutamiento en la Cooperativa, antes de empezar las entrevistas siempre estudia detenidamente el currículo vitae de las personas y con el fin de lograr obtener la mayor cantidad de información importante a la hora de tomar la decisión.

La Cooperativa cuenta con las políticas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal, las cuales se aplican en buena teoría en un 100%, y se dividen en: reclutamiento de personal en general, promociones internas o traslados y reclutamiento de candidatos externos ( ver anexo 5 y 6 )

Dentro de todo este proceso, no existe ningún tipo de manual en el que se marquen las pautas por seguir por parte de las personas involucradas en él. Sobre las políticas, es importante decir que sí se cuenta con un documento formal en el que se señalan los puntos más importantes para su cumplimiento. Estas políticas son evaluadas periódicamente, para así contar con mejores procedimientos y métodos para atraer al mercado laboral. De acuerdo con el Departamento de Recursos Humanos, es el Área de Producción el que se encarga de suministrar los perfiles de cada uno de los puestos que se dan en los diferentes niveles jerárquicos del área.

Con la entrevista realizada a la Gerencia de Producción, se tocaron temas como: la necesidad de personal y los procedimientos y la calidad de estos para hacerle frente, el proceso de planificación y análisis de puestos, revisiones, pruebas y demás. Con todo ello, se logró obtener la siguiente información:

Necesidad de Personal; entre las razones más comunes a la hora de necesitar personal en dicha área están: la apertura de nuevos puestos, los cuales se dan por la necesidad de expansión de la Cooperativa, renuncias o despidos de personal. En este caso, los despidos de personal constituyen el motivo más común en el área de producción. Cabe señalar que el área de producción ha tenido una rotación muy baja en el periodo actual: un 2% aproximadamente.

Como herramienta o control sobre la necesidad de personal, tanto las jefaturas técnicas y los supervisores se reúnen periódicamente para detectar los problemas con el personal; en estas reuniones ellos discuten sobre las situaciones negativas y positivas con el personal a cargo. Por ejemplo, cuando existe un determinado problema con uno de los colaboradores,

se conversa con la persona para determinar cuál es la disconformidad para con los compañeros y superiores; o sea, se trata de dar una solución justa. Si no se resuelve el problema, se procede al despido o traslado de la persona; este último depende de la naturaleza del problema. Luego, existen también las situaciones positivas cuando uno de los colaboradores está rindiendo o dando muy buenos resultados en sus funciones, se le llama y se le hace un reconocimiento y también ingresa a una terna interna de personal, que se toma en cuenta a la hora de nuevas plazas dentro del área a un mismo o mayor nivel jerárquico.

Al igual que en el resto de las unidades de la Cooperativa, las pruebas de rendimiento se realizan cada seis meses.

En cuanto a la planificación y análisis de puestos en el área, son las jefaturas técnicas y la gerencia quienes se encargan de brindar los perfiles adecuados para un determinado puesto (ver anexo 7), pero también señalan que debe ser el área de recursos humanos el que sea responsable del desarrollo de éstos. En el siguiente cuadro se puede observar los diferentes niveles jerárquicos del área de producción:

**Figura #2. Niveles Jerárquicos del Área de Producción**



**Fuente: propia.**

Con respecto a los concursos internos, los niveles jerárquicos de ayudantes de planta, operarios y supervisores, por lo general se dan por medio del traslado de personal activo del área; en cuanto a los demás niveles y en algunos casos de supervisores, se realizan por medio de una selección externa (recomendaciones del personal). En esta selección externa

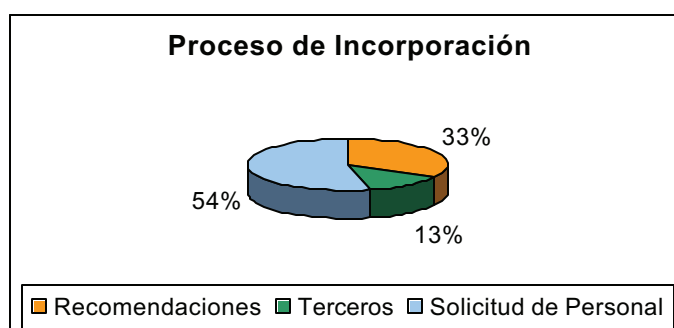
se ven personas con perfiles o experiencia en Ingeniería Industrial y Técnicos en Alimentos. De acuerdo con el puesto que se esté dando, se toma la decisión de que se haga un concurso interno o externo.

Cuando un concurso es interno, por lo general las decisiones son tomadas en la Gerencia de Producción y luego se informa de los resultados a la Gerencia de Recursos Humanos y al encargado de reclutamiento y selección. Cuando se realiza un concurso externo, es por medio de Recursos Humanos que se lleva a cabo la contratación. El objetivo principal de esta forma de selección de personal, en buena teoría, es el de hacer más ágil la toma de decisión sobre la contratación del personal.

Luego en cuanto a los resultados de la encuesta aplicada y dirigida al personal del área de Producción, se obtuvieron los siguientes resultados; tal y como se puede observar en los siguientes gráficos:

1.El proceso de incorporación de usted fue por medio de:

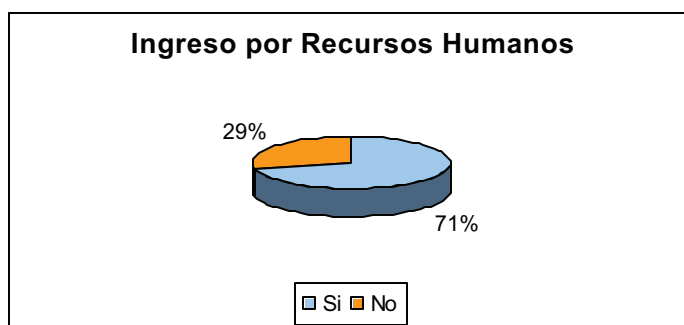
**Grafico #1**



Se puede observar que un 54% ingresa a la Cooperativa presentando la solicitud de empleo, un 33% por medio de recomendaciones y un 13% por medio de escuelas técnicas y universidades.

2. Su ingreso a la Cooperativa fue por medio de Recursos Humanos:

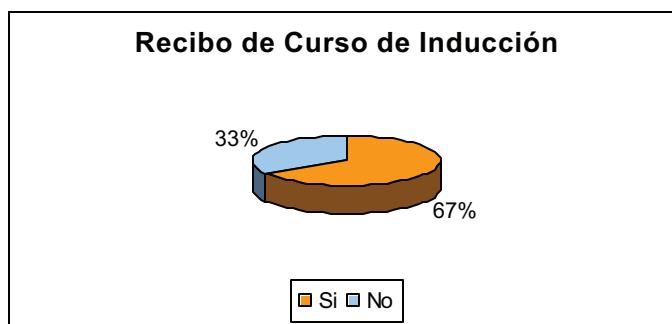
**Grafico #2**



Un porcentaje del 71% ingresa por medio de Recursos Humanos y un 29% ingreso por medio de contrataciones directas de los jefes y luego pasan a Recursos Humanos.

3. Recibió el curso de inducción:

**Grafico #3**



Las personas que recibieron el curso de inducción fue un total del 67% de los encuestados y un 33% no lo recibieron.

4. Ha tenido la oportunidad de trasladarse a otro puesto o ascenso?

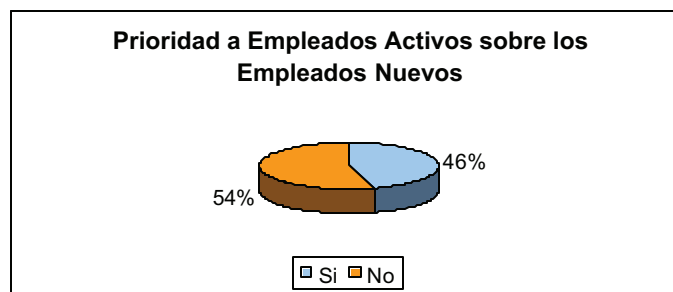
**Grafico #4**



Del total de los encuestados un 64% respondió que no y un 36% si ha tenido la oportunidad del traslado o el ascenso.

5. Considera que se le da prioridad de ascenso a los empleados activos ante los nuevos candidatos a un puesto?

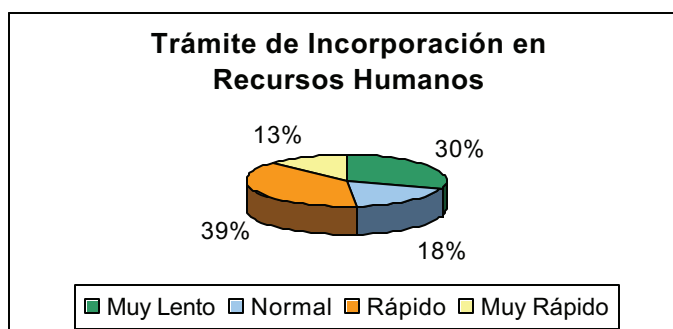
**Grafico #5**



Un 54% opina que no tienen prioridad, por lo que se da más importancia a los nuevos empleados para ocupar los puestos vacantes, estos representan un 46%

6. Si lo ha tenido, como clasifica la rapidez del trámite de la formalización del mismo?

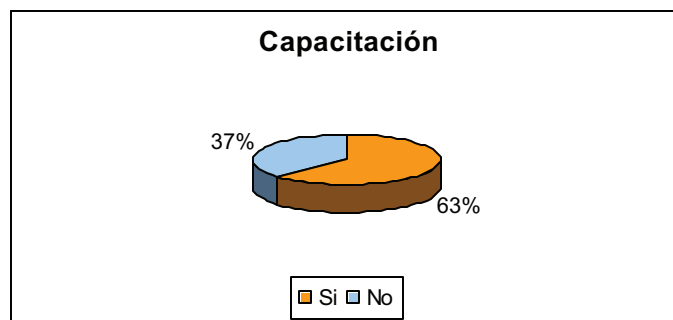
**Grafico #6**



Sobre la rapidez de la formalización los encuestados opinan: un 39% es rápida, un 30% lenta, luego un 18% lo considera como normal y un 13% muy rápida.

7. Ha recibido la capacitación y equipo necesario para poder desempeñarse con eficacia en el puesto?

**Grafico #7**



Podemos observar que un 37% no recibió ningún tipo de capacitación al momento en ocuparon el puesto de trabajo y un 63% si la recibieron:



8. Como clasifica su nivel de motivación en la actualidad:

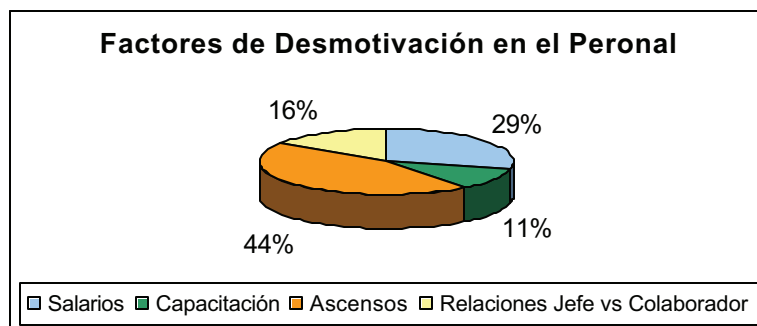
**Grafico #8**



En cuanto a los niveles de motivación del personal un 53% está desmotivado, mientras que los porcentajes de mucha y normal motivación son muy similares, alcanzando el 25% y el 22%.

9. Aspectos que desmotivación del personal:

**Grafico #9**



Entre los principales factores que afectan la motivación del personal están los ascensos con un 44%, luego los salarios con un 29%, también están las relaciones entre jefes y colaboradores con un 16% y con un 11% las capacitaciones prontas.

**CAPITULO V**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

Una vez analizados los procedimientos de reclutamiento y selección de personal que se aplican en la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L., específicamente para el área de producción, se puede decir:

Existe un procedimiento establecido de cómo llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección para el área de producción, pero no existe un documento formal evaluado y autorizado por profesionales en el campo donde se indiquen las pautas por seguir por parte de las personas encargadas. Esta situación se presta para problemas a la hora de la toma de decisiones, ya que retrasan de manera significativa la formalización de las plazas nuevas ( concursos externos ) y de las existentes ( concursos internos ).

Lo anterior tiene un efecto en cadena, dado que afecta todo el sistema de comunicación entre los departamentos involucrados, entre ellos el de producción. Este último en ocasiones es uno de los afectados en caso de los retrasos en la toma de decisiones, ya que, por la naturaleza de las actividades que se desarrollan en él, el recurso humano necesario debe siempre estar con disponibilidad inmediata. Situación muy común que se puede dar es que se le asigne una plaza por concurso interno a una determinada persona y que ésta pase hasta varias semanas sin una decisión formal.

Se refleja la falta de una estrategia óptima y formal para el reclutamiento y selección de personal, pues no se cumplen a cabalidad los objetivos del proceso de reclutamiento y selección, los cuales van desde captar o atraer al mejor recurso humano hasta el establecimiento de los tiempos y responsables de la toma de decisiones. Esta situación se ve en el último objetivo mencionada, porque entre el Departamento de Recursos Humanos y el de Producción, en cuestiones de planificación y análisis de puestos, existen diferentes

opiniones en cuanto a quién las debe realizar, lo cual genera una situación de falsa estabilidad en cuanto a la toma de decisiones.

En general, dentro de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L., los métodos de reclutamiento y selección utilizados son por medio de concursos internos y externos, ambos en porcentajes muy parecidos. Pero se debe tener mucho cuidado con esta situación, ya que, dependiendo de la plaza o del puesto vacante, si se decide por ejemplo realizarlo por concurso externo, se puede afectar de manera visible la motivación del personal, experiencia vivida en el área de Producción.

Para el manejo de las bases de datos, en la actualidad se cuenta con un sistema muy desactualizado, desde el punto de vista tecnológico, y no se cuenta con la seguridad de respaldo adecuada.

Un punto importante es que con las encuestas aplicadas se pudo detectar que la desmotivación en los empleados es de un 53%, debido a que no se les toma en cuenta cuando existen vacantes o plazas nuevas de mayor jerarquía, también como un punto positivo es que la mayoría de los empleados a su ingreso pasan por Recursos Humanos y reciben su curso de inducción.

Sobre los medios y fuentes utilizados estos deben estar reflejados tanto en las políticas como en la estrategia de reclutamiento y selección. En el caso de las políticas, sí se encuentran muy bien señalados, y en cuanto a la estrategia, no existe ninguna. Estos medios y fuentes empleados son los adecuados, sobre todo por la naturaleza de las operaciones de la Cooperativa. Es importante señalar que éste es un proceso constante entre la Cooperativa y el Mercado Laboral.

El establecimiento de las políticas y normas en toda organización son de vital importancia para el buen desempeño y el alcance de los objetivos de ésta. En la actualidad, la Cooperativa cuenta con dichos documentos formales donde se establecen las políticas de

reclutamiento y selección de personal, las cuales se evalúan cada seis meses. En estas se expresan, de una manera simple y clara, las pautas por seguir, pero no siempre son respetadas por las decisiones burocráticas de la Cooperativa.

Hasta el día hoy en el Departamento de Recursos Humanos, no se cuenta con un Manual de Procedimientos, elemento que ha venido a generar problemas, ya que formalmente no existe documento alguno donde se indiquen todos y cada uno de los pasos por seguir en el proceso de reclutamiento y selección. También genera confusión entre los departamentos debido a que no se establece quién o quiénes son los responsables directos de la toma de decisiones en materia de reclutamiento y selección.

### **RECOMENDACIONES**

Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos el desarrollo de un Manual de Procedimientos en el cual se puedan señalar los pasos por seguir dentro del proceso de reclutamiento y selección, indicando también tiempos de respuesta, responsables y demás elementos necesarios para el alcance de los objetivos.

Agilizar el proceso de toma de decisiones, pues se tarda mucho en éste, con lo cual se causa una disminución en la motivación del personal y deficiencias en los flujos de información. Es importante hacer la recomendación de que se revise el procedimiento a la hora de asignar las nuevas plazas o las vacantes a empleados activos de la Cooperativa, ya que la encuesta reflejó que no se les da la prioridad.

Formalizar los procesos de reclutamiento y selección entre Recursos Humanos y Producción, ya que actualmente no existe un procedimiento establecido y respaldado por las autoridades jerárquicas correspondientes; sin esto se podrían presentar futuras situaciones negativas entre ambos departamentos.

**CAPITULO VI**

**PROPUESTA**

**PROPUESTA**  
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE " RECLUTAMIENTO Y**  
**SELECCIÓN DE PERSONAL " PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA**  
**COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE DOS PINOS R. L**

Se propone el siguiente Manual de Procedimientos de " Reclutamiento y Selección de Personal " para el Área de Producción de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L.

**Introducción**

Nada es tan importante para cualquier organización como el reclutamiento y la selección de su personal. Este proceso implica la atracción de candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto dentro de la organización, de modo consecuente con su respectiva selección y contratación.

Las organizaciones deben contemplar esta herramienta como fuente de aprovisionamiento de personal calificado, si se realiza de una manera ineficiente e ineficaz, puede generar baja motivación, insatisfacción de los empleados y por ende el no alcanzar los objetivos organizaciones.

**Propósito**

El propósito de este manual es el de establecer los procedimientos básicos de reclutamiento y selección de personal para el área de producción de la Cooperativa, estableciendo los pasos a seguir y los responsables dentro de la toma de decisiones.

**Objetivos**

**Objetivo General**

Guiar de una manera optima a los encargados de la administración del recurso humano de la Cooperativa estableciendo los procedimientos y las personas responsables dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal para el área de producción.

**Objetivos Específicos**

- Señalar los distintos pasos a seguir para un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Definir responsabilidades a los encargados directos del reclutamiento y selección de personal en el departamento de Recursos Humanos y Producción.
- Mejoramiento de tiempos y calidad, de los procesos y la toma de decisiones de ambos departamentos.

### **Definiciones Importantes**

#### Recursos Humanos

Es el componente humano dentro de una organización, considerado una de los más importantes y cambiantes dentro de la organización.

#### Reclutamiento de Personal

Reunión de un grupo determinado de personas para ocupar una plaza nueva o vacante en la Cooperativa.

#### Selección de Personal

Proceso mediante el cual se escoge el candidato idóneo para ocupar una determinada plaza.

#### Concurso Interno

Es la participación de los posibles candidatos internos (empleados activos) de la Cooperativa, para ocupar un puesto determinado.

#### Concurso Externo

Es la participación de los posibles candidatos externos para ocupar un puesto determinado en la Cooperativa.

#### Fuentes de Reclutamiento y Selección

Son los lugares donde se busca el recurso humano para ocupar los distintos puestos dentro de la Cooperativa. Existen dos tipos: internas y externas, las internas: Base de Datos de Empleados y las externas: Escuelas Comerciales, Colegios Técnicos, Universidades, Bolsas de Empleo, Publicaciones, entre otras.

#### Base de Datos

Es el conjunto de información organizada y empleada para un fin determinado.



### Plaza

Es el sitio asignado a cada empleado dentro de la organización, ésta a su vez tiene asignado un puesto.

### Plaza Nueva

Es una plaza no existente que surge a raíz de una necesidad específica dentro de la organización.

### Plaza Vacante

Es cuando una plaza queda libre, para ser ocupada por otra persona, y si es el caso, se le modifican las características inicialmente planteadas.

### Puesto

Se refiere al conjunto de tareas, actividades y responsabilidades que realiza una persona dentro de la organización.

### Requisición de Personal

Documento por medio del cual se describen las necesidades de personal para un área determinada de la Cooperativa.

### Candidato

Es la persona que se pretende algún puesto vacante o disponible dentro de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L.

### Jefe Técnico de Planta

Encargado de labores profesionales relacionadas con la planificación de la producción, administración de procesos productivos y de personal, así como la implementación de nuevos procesos en la planta.

### Tecnólogo de Alimentos

Encargado de labores especializadas relacionadas con la evaluación y análisis de materias primas diversas.

### Operador Supervisor

Encargado de labores técnicas calificadas relacionadas con la operación de procesos productivos por medio de equipo computarizado en cuartos de control.

### Ayudante de Planta

Encargado de labores asistenciales operativas relacionadas con la operación de la maquinaria o equipo industrial.

## **Departamento De Recursos Humanos**

### **Visión y Misión**

#### Misión

Somos una gerencia profesional comprometida a brindar un servicio personalizado y de alta calidad, a fin de procurar el mayor compromiso, motivación y eficiencia de todo el personal hacia el crecimiento y desarrollo de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L.

#### Visión

Mantenemos como una gerencia altamente profesional y eficiente, con participación estratégica, de manera que apoyamos y satisfacemos las prioridades de nuestros clientes, a través de nuestros valores y mediante un servicio oportuno y de confianza.

### **División de Reclutamiento y Selección**

“ Reclutar y seleccionar al mejor recurso humano del Mercado Laboral por medio de un procedimiento ágil y eficaz. Internamente realizar paso a paso el reclutamiento y selección basándose en las políticas establecidas y sus responsables. ”

**Proceso de Reclutamiento y Selección**

**Cuadro #4. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

<b>PASOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PERSONA RESPONSABLE</b>
<b>Reclutamiento:</b>		
Necesidad de Personal	Se envía nota o correo electrónico a RH para la solicitud de una terna, junto con los perfiles profesiográficos.	Encargado de Reclutamiento y Selección
Bases de Datos y Ternas	Revisión de Base de Datos Interna (aviso interno)	Encargado de Reclutamiento y Selección y Asistente
	Revisión de Base de Datos Externa (publicaciones)	Encargado de Reclutamiento y Selección y Asistente
	Recepción de Ofertas	Asistente
	Elaboración de la primera Terna	Encargado de Reclutamiento y Selección
Entrevistas	Entrevista Preliminar	Encargado de Reclutamiento y Selección
	Aplicación de Pruebas	Encargado de Reclutamiento y Selección y Asistente
Validación de Información	Verificación de la Información personal	Encargado de Reclutamiento y Selección
Preselección	Elaboración de la segunda Terna	Encargado de Reclutamiento y Selección
<b>Selección:</b>		
Terna	Remisión de estas a la Unidad de Producción	Gerencia de Producción
Entrevista de Selección	Entrevista de Selección	Gerencia de Producción y Jefe Técnico
	Remisión a RH de la Selección Final	Gerencia de Producción
Contratación	Contratación	Recursos Humanos
Presentación	Proceso de Inclusión de en RH	Recursos Humanos
	Proceso de Inducción	Recursos Humanos y Producción

## **Reclutamiento** (ver anexo 8)

### 1. Necesidad de Personal

El proceso de reclutamiento inicia con la necesidad del empleado y es la unidad específica quién debe iniciarlo. Para esto se debe de realizar la solicitud formal al encargado de Reclutamiento y Selección (RH) especificando el perfil profesiográfico, ya sea por medio de un correo interno o una solicitud por escrito enviado por la Gerencia o la Dirección del área de Producción al Departamento de Recursos Humanos, específicamente al encargado de Reclutamiento y Selección. Una vez recibida se debe de verificar la base de candidatos interna, sino hay ninguno se recurrirá a un concurso externo, según lo estipulado en las políticas internas.

Con respecto a los perfiles profesiográficos, es donde se reflejan las aptitudes, experiencias laborales, y demás información necesaria para la determinación final, agrupando dicha información en cuatro factores: personales (exigencias de tipo cognoscitivo ), técnicos ( requerimientos técnico – académicos ), administrativos (requerimientos para jefaturas o personal subalterno ) y contraindicaciones ( vicios, presentación personal , entre otros).

### 2. Base de Datos y Ternas

Las bases de datos son de vital importancia para las organizaciones, siempre y cuando se dé de una manera ágil y rápida. La Cooperativa debe mantenerla de una forma sistematizada, en un equipo de computo y archivo tradicional con la correspondiente seguridad. La forma en que se organice deberá ser por puestos y en orden cronológico de solicitudes.

Esta base de datos debe ser para los candidatos externos, los cuales están constantemente ingresando a la organización. Con respecto a los candidatos internos, se debe mantener una base de datos con la misma seguridad (en este caso la base de datos es la misma que se maneja en RH con los empleados activos). Toda base de datos debe ser actualizada cada seis meses.

Si el **concurso es a nivel interno**, se inicia con el aviso por medio de las fuentes internas utilizadas como correo electrónico, murales y la base de datos; y si es **concurso a nivel externo**, se recurren a fuentes externas como escuelas comerciales, publicaciones en medios de comunicación, y demás. Estos avisos o publicaciones tanto internos como externos deben de reflejar la siguiente información: cargo, unidad, requisitos, responsabilidades y deberes y contacto en la organización.

Luego de la recepción de la información de los candidatos, se realiza la primera terna y se aplican las pruebas psicológicas necesarias.

Por política empresarial se considera siempre como primera fuente de reclutamiento al personal activo (ascensos o traslados) de la Cooperativa.

### 3. Entrevistas

En esta primer entrevista se establece el primer contacto con los candidatos donde se obtiene información sobre: datos personales, historial laboral, personal e intelectual, y actividades varias; luego no hay que dejar de lado y quién realice la entrevista debe observar características como: su presentación personal, conocimientos, opiniones, forma de expresarse, madurez, motivación, contacto social, entre otros.

El encargado debe de analizar muy bien esta información, ya que de él depende la calidad del recurso humano por ingresar a la organización.

Sobre la aplicación de las pruebas en la organización se trabaja con las pruebas del Factor 21 (personalidad) y de proyección, aplicadas a grupos no mayores de 10 personas. Con éstas se busca evaluar aspectos de inteligencia, habilidad y personalidad; a su vez constituyen una herramienta para ayudar en la toma de decisiones.

Se debe de confeccionar un informe con los resultados de la pruebas y la entrevista, el cual será entregado a la gerencia de Producción para la selección final. Este informe debe contener la información personal, intelectual, instrumentos y los resultados según los tres factores analizados en las pruebas (inteligencia, habilidad y personalidad)

#### 4. Validación de Información

La persona encargada de la verificación de la información, debe establecer contacto con los jefes inmediatos de los candidatos preseleccionados. Ella deberá analizar aspectos como la eficiencia y eficacia en el trabajo, relaciones interpersonales, puntualidad y calidad de trabajos por medio de escalas.

#### 5. Preselección

La selección de los tres candidatos se realiza basándose en el análisis de los informes remitidos de Recursos Humanos.

### **Selección** (ver anexo 8)

#### 1. Ternas

Recibo de los datos de los candidatos preseleccionados por Recursos Humanos a la Dirección de Producción, los cuales antes de la entrevista de selección deben ser evaluados con cuidado. Esta evaluación la hacen en conjunto la Dirección o Gerencia y el Jefe Técnico del área.

#### 2. Entrevista de Selección

Estas entrevistas deben de ser coordinadas con el Jefe Técnico de la división correspondiente. Es muy importante la coordinación de la Gerencia y el Jefe Técnico, ya que se debe de analizar con mucho cuidado la información final de la preselección. Se deben aclarar todo tipo de dudas sobre los candidatos. Es una entrevista donde el factor

técnico es muy señalado. Se detallan puntos o funciones específicas del puesto, todo se discute con el candidato.

### 3. Contratación

La Gerencia de Producción comunica de forma escrita la decisión final de contratación, donde se especifica al candidato, los parámetros iniciales del ingreso y la fecha de inicio de labores.

Toda la información de la terna debe ser remitida de nuevo a Recursos Humanos, para su archivo respectivo.

### 4. Presentación

En la presentación, se lleva al candidato final a Recursos Humanos para realizar los trámites administrativos necesarios en la inclusión como nuevo empleado de la Cooperativa. (tramite de carne de identificación, inclusión a planillas, ente otros)

Luego de realizar el proceso de inclusión, la persona debe de realizar el curso de inducción, en donde se le darán a conocer factores de la Cooperativa como lo son: historia, objetivos, misión, visión, entre otros.

## **BIBLIOGRAFÍA**



Bohlander. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. México DF

Chiavenato, Idalberto. (1999). **Administración de Recursos Humanos**. Colombia. 5ta Edición, McGraw-Hill

Chiavenato, Idalberto. (2001). **Gestión del Talento Humano**. Colombia. 1era Edición, McGraw-Hill

Dessler Gary. (2001). **Administración de Personal**. México. 8va. Edición, Prentice Hall Inc.

Gómez Mejía Luis R, Balkin David B. y Cardy Robert L. (2001). **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**. España. 3era Edición, Prentice Hall Inc.

Koontz H y Weihrich H. (2000). **Administración de una Perspectiva Global**. México DF McGraw-Hill

Meléndez Ch, Carlos y González, Lupita . (1998). **Desde hace 50 años el día comienza con Dos Pinos. CR**, 1era Edición.

Velderber , Rudolph F. (1999). **¡ Comunícate !**. México. 9ª Edición. International Thomson Editores.

<http://www.unamosapuntos.com/>