

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y
SELECCION DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA BRISAS DEL
MIRA. EN TUMACO (NARIÑO)**

DIEGO ARMANDO SATIZABAL REYES

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y
SELECCION DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA BRISAS DEL
MIRA. EN TUMACO (NARIÑO)**

DIEGO ARMANDO SATIZABAL REYES

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor:
Esp. CARLOS OMAR OJEDA
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2011**

Reclutamiento y selección de personal
“principio básico y fundamental para el desarrollo empresarial”

“Las ideas y conclusiones aportadas en el presente trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de su autor”

Artículo primero del acuerdo numero 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, septiembre de 2011

AGRADECIMIENTOS

Ofrezco agradecimientos primero que todo a Dios como la base fundamental de la inspiración diaria para el desarrollo personal y laboral en mi vida, ya que sin él no somos nada, porque es el bastón más grande y necesario que todos los seres humanos tenemos que tener, por su grandeza, pureza y sabiduría

A mis padres, por esta constantemente al lado mío ayudándome a levantar después de cada caída, y darme la oportunidad de poder ser alguien en la vida, como es ser un profesional integro.

A mi familia por sus consejos, cariño apoyo espiritual, quienes con su motivación nos ayudaron a alcanzar nuestras metas y no desfallecer.

A mis amigos más cercanos ya que gracias a sus apreciaciones, consejos y acompañamiento durante este proceso, ayudaron a forjar en buen camino en pro de mi desarrollo y crecimiento

Al profesor Carlos Omar Ojeda, por su colaboración como asesor y guía durante el proceso de la pasantía, investigación y culminación de mi trabajo.

A la cooperativa de trabajo asociado brisas del mira por abrirme las puertas en la realización de mi pasantía y suministrar la información, el tiempo y elementos fundamentales para la elaboración de mi plan de trabajo. De igual forma, a la Universidad de Nariño especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, plantel educativo que me brindó las teorías las cuales fueron aplicadas en el desarrollo de mi pasantía y plan de trabajo.

A todos los profesores que durante el transcurso de la carrera compartieron sus conocimientos y experiencias para formarnos, en especial a todos aquellos que a pesar de alguna diferencia, siempre estuvieron prestos a colaborar con sus estudiantes.

A mis compañeros de estudio, por su apoyo en las situaciones difíciles y acompañarme en las diferentes etapas de mi vida.

Y en especial a todas las personas que conocieron el empeño y el esfuerzo con el que se hizo este trabajo, ellas me dieron ánimo y creyeron en mis capacidades.

Dedico a:

DIOS TODO PODEROSO a mi madre Gladys Cecilia Reyes a mi padre José del Carmen Satizabal, y a mi hermana Mabel Karine Satizabal, por ser los principales luchadores, en la consecución de este escrito, gracias a estas personas maravillosos, optimistas, perseverantes y con fe; que me ayudaron a salir adelante, me enseñaron los valores de la vida y a luchar por mis sueños "gracias y mil gracias".

Diego Armando Satizabal

RESUMEN

Los procesos de reclutamiento y selección del personal dentro de cualquier organización son utilizados con el fin de escoger o seleccionar al candidato que mejor se adecue a las necesidades organizacionales. Un proceso de selección hace referencia a escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así, como la eficacia de la organización. Hoy por hoy muchas empresas han delegado esta función a diversas empresas que están por fuera de ellas y no tienen nada que ver con las mismas: Las famosas empresas Outsourcing, por ejemplo, que están en boga actualmente. Entre muchas de estas empresas se encuentran las Cooperativas de trabajo Asociado que son quienes se encargan desde el proceso de reclutamiento hasta de la contratación de las personas que se van a vincular a una organización e incluso el de las personas que se van a contratar en la misma.

En dicho proceso en algunos casos se encuentran dificultades que involucran las diferentes etapas que constituyen el mismo, dentro de estas dificultades se encuentra un inadecuado proceso de inducción, el cual impacta el desempeño de la persona dueña del puesto, generando no solo dificultades en la productividad sino también a nivel inter e intra personal. En cualquier tipo de empresa o entidad productiva ya sea de tipo pública o privada, el proceso de reclutamiento y selección del personal es una herramienta fundamental para poder obtener recursos humanos de la mejor calidad todo se hace para que todos los procesos que se lleven en la organización, sean realizados con el mayor índice de eficiencia y eficacia, se debe de tener en cuenta que el reclutamiento y selección del personal Han sido una muy buena estrategia de crecimiento en las empresas, ya que el reclutar y seleccionar recursos humanos son procesos tediosos y rigurosos, en los cuales se invierte muchos recursos económico y técnico, todo esto para buscar estabilidad en la movilidad del personal, que su vez mejora el clima organizacional. Muchas organizaciones llaman el reclutamiento y selección del personal como un gasto dentro de sus balances, pero actualmente, las nuevas organizaciones lo llaman inversión, ya que con un buen proceso de reclutamiento y selección, se está asegurando un posible crecimiento y desarrollo de las empresas.

ABSTRACT

The recruitment and selection of staff within any organization are used to choose or select the candidate who best meets organizational needs. A selection process refers to choose between candidates recruited the most suitable for the posts existing in the company, trying to maintain or increase the efficiency and performance of staff as well as the effectiveness of the organization. Today many companies have delegated this function to various companies that are outside of them and have nothing to do with them: The famous Outsourcing companies, for example, that are in vogue today. Among many of these companies are cooperatives that are associated labor who are responsible from the recruitment process to the recruitment of people to be linked to an organization and even the people who will hire the same.

In this process in some cases are difficulties involving the different stages that are the same, within these difficulties is an inadequate induction process, which impacts the performance of the person who owns the place, not only difficulties in generating productivity but also at inter and intra personal. In any production company or entity either public or private type, the process of recruitment and selection of personnel is an essential tool for human resources to obtain the best quality all done so that all processes are carried on organization are made with the highest efficiency and effectiveness, it must be noted that the recruitment and selection of staff have been a good growth strategy for companies, since the human resources recruitment and selection processes are tedious and rigorous, in which it invests many economic and technical resources, all to seek stability in staff mobility, which in turn improves the organizational climate. Many organizations call the recruitment and selection of staff as an expense in their balance sheets, but now they call the new investment organizations, as a good recruitment and selection process, is ensuring a possible growth and development companies.

PRESENTACION

Las organizaciones, actualmente se enfrenta al fenómeno de la globalización, que es algo que no se puede evitar, si no que al contrario aprovechar. Es de ahí la importancia de implementar procesos eficiente, eficaces, y primordiales, como es el proceso de reclutamiento y selección del personal, ya que empresas que no se actualicen quedaran obsoletas. Es de ahí la importancia de tener persona idónea para poder desarrollar estrategias eficientes para poder tener resultados eficaces

La Cooperativa de BRISAS DEL MIRA no tiene conocimiento de la oportunidad, eficiencia y eficacia de sus procesos de reclutamiento y selección del personal, que le permita permanecer en el mercado a través del tiempo. El buen desempeño de la Cooperativa además de los servicios o productos a comercializar implica contar con una misión, una visión, unos objetivos claros y una filosofía que se conviertan en la guía y en los parámetros a seguir por cada uno de los integrantes de ésta. La cooperativa debe contar con todos estos aspectos para que su administración sea excelente y se pueda realizar bien.

La Cooperativa lleva 4 años en el mercado y hoy ve la necesidad no sólo de permanecer en el mercado sino también de crecer. El conocimiento de la buena o mala consecución de sus procesos contribuye a fortalecer la concepción e importancia del trabajado y del asociado, en una perspectiva de integridad y de bienestar.

A lo largo de los constantes cambios que se han presentado en la cooperativa, por encontrarse en etapa de crecimiento, se han visto algunos inconvenientes en los actuales procesos administrativos por la falta de unos parámetros para todas las personas que la conforman que los lleven hacia unos mismo objetivos y que les permitan conocer la organización en la cual se encuentran. Por tal motivo dicho trabajo de grado se fundamenta en tratar de aplicar proceso de reclutamiento y selección del personal, en la cooperativa de trabajo asociado BRISAS DEL MIRA, permitiendo de esta forma crear una organización de mayor conciliación preparada para nuevos retos y capaz de enfrentar las nuevas exigencias vecinadas. Para la realización de este trabajo se determino la empresa anterior por lo siguiente, es una empresa legalmente constituida que realiza la prestación de servicios en el sector agropecuario en todas las actividades conexas y complementarias a la explotación de la palma de africana de aceite. Por tanto y según lo expuesto anteriormente este trabajo servirá para optar por el título de profesional de administrador de empresas y comprende del siguiente aspecto:

La definición del tema, los objetivos del trabajo y la metodología que se utilizara en el desarrollo del mismo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	14
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1. TEMA	15
1.2. TITULO.....	15
1.3. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	15
1.3.1. Sujeto y objeto de la investigación.....	15
1.3.2. Espacio geográfico	15
1.3.3. Tiempo.....	15
2. PROBLEMA DE INVESTIGACION	16
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
3. OBJETIVOS	17
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
4. JUSTIFICACION	18
5. MARCO REFERENCIAL.....	19
5.1. MARCO TEORICO.....	19
5.1.1. Reclutamiento y Selección de Personal	19
5.1.2. Reclutamiento.	19
5.1.3. Medios o Canales de Reclutamiento.....	20
5.1.4. Clases de Reclutamiento.....	20
5.1.5. Límites y Desafíos del Reclutamiento	23
5.1.6. Planes de Recursos Humanos	23
5.1.7. Canales de Reclutamiento	24

5.1.8. Formas de Solicitud de Empleo.....	25
5.1.9. Selección.....	25
5.2. MARCO CONCEPTUAL.....	33
5.3. MARCO LEGAL.....	36
6. METODOLOGIA	39
6.1 PROPOSITO U OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÒN.....	39
6.2 TIPO DE INVESTIGACIÒN	39
6.3. METODO UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÒN	40
7. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL AREA DE TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO BRISAS DEL MIRA.....	41
7.1. ANÁLISIS DOFA DE LA C.T.A BRISAS DEL MIRA	41
7.2. MISIÒN	42
7.3. VISIÒN	42
7.4. VALORES	42
7.5. RESPETO	43
7.6. ÉTICA.....	43
7.7. COMUNICACIONES EFICACES	43
7.8. CORDIALIDAD.....	43
7.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	43
7.10. LA IMPORTANCIA DE LA MATRIZ DE INDICADORES.....	44
8. PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÒN E INDUCCION EN LA C.T.A BRISAS DEL MIRA	45
8.1. RECLUTAMIENTO.....	45
8.2. SELECCIÒN.....	45
8.3. INDUCCIÒN	46
9. PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÒN PARA LA COOPERATIVA BRISAS DEL MIRA	48

9.1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO	53
9.2. PROCESO DE SELECCIÓN.....	54
9.3. PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL.....	55
9.4. SALUD OCUPACIONAL.....	55
9.5. POLÍTICA DE SALUD OCUPACIONAL.....	55
9.6. FORMACIÓN DE LOS ASOCIADOS	56
10. PROPUESTA DE DISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	57
11. CONCLUSIONES.....	58
12. CRONOGRAMA.....	59
13. PRESUPUESTO	60
BIBLIOGRAFÍA	61
NETGRAFIA.....	62
ANEXOS	63

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato De Encuesta Dirigida A Los Trabajadores Actuales De La C.T.A Brisas Del Mira.....	64
Anexo B. Resultados Y Análisis De Encuesta Realizada A Trabajadores De La Cooperativa Brisas Del Mira	67
Anexo C. Cooperativa De Trabajo Asociado Brisas Del Mira	79
Anexo D. Acta De Aceptación Asociados	82

INTRODUCCION

Al igual que en la mayoría de los componentes de la Administración, el Reclutamiento y selección del personal es un procedimiento que tiene pautado determinados fines o bien definida una tarea específica. Pues bien, esta palabra, que está asociada además de esto, al proceso de conseguir adeptos para determinado propósito, no es más que la búsqueda constante de personal altamente capacitado para ocupar un determinado puesto en un determinado tiempo. El reclutamiento y selección en sí, genera una serie de sistemas de información, que le van a proporcionar a la organización detalles acerca del conocimiento y capacidad que posee cada individuo que forma parte de esa supraestructura organizacional. El reclutamiento efectuado por una organización no nace del capricho de su directriz, sino más bien, de una "necesidad" de personal en un puesto que se encuentran vacante y cuyo espacio hay que llenar, o bien que ha sido creado para superar una falla dentro del sistema organizativo o para el mejor desenvolvimiento de la organización. En esto debemos estar claro, el reclutado no es, como bien resulta en muchos casos en la administración pública, un asalariado que viene a formar parte de una engrosada nómina de burócratas, sino más bien, es un trabajador más que viene a proporcionarle todos sus conocimientos, capacidades y aptitudes a la organización para que ésta pueda crecer como tal.

Dentro de todos los cambios que se han venido presentados en el ámbito mundial y sobre todo en el campo organizacional, se ha podido denotar la importancia que empiezan a tener los procesos de reclutamiento y selección del personal para su función y sobre todo en su crecimiento global. Es de ahí en donde la COOPERATIVA BRISAS DEL MIRA hace su mayor esfuerzo para poder implementar de la manera más óptima el proceso de reclutamiento y selección del personal, ya que actualmente estos procesos, no se llevan con buena eficiencia, teniendo como consecuencia una alta movilidad del personal, y regular clima organizacional.

1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA

El tema del presente trabajo es sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal de la C.T.A Brisas Del Mita

1.2. TITULO

Propuesta de mejoramiento para el proceso de reclutamiento y selección del personal en la cooperativa de trabajo asociado Brisas Del Mira.

1.3. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

1.3.1. Sujeto y objeto de la investigación. El presente plan de trabajo es en el área de talento humano, con el proceso de reclutamiento y selección del personal en la cooperativa de trabajo asociado Brisas Del Mira

1.3.2. Espacio geográfico. La cooperativa de trabajo asociado brisas del mira se encuentra ubicada en la vía Tumaco - pasto, kilometro 28, vereda de imbili rio mira. Con teléfonos 316.877.5561 - 318-309-5557

1.3.3. Tiempo. El tiempo de duración del presente plan de trabajo fue de siete meses des del mes de diciembre hasta el mes de junio del año 2011

2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

BRISAS DEL MIRA es una Cooperativa de Trabajo Asociado, es decir, una empresa asociativa sin ánimo de lucro que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, la ejecución de obras o la prestación de servicios en forma autogestionaria, y es de ingreso y retiro voluntario.

Sin importar su nivel de desarrollo, el tamaño de sus activos, su ubicación geográfica o la actividad productora de bienes o prestadora de servicios, las cooperativas deben abordar el reto de la globalización con un carácter de oportunidad para posicionarse frente a amplios sectores económicos y sociales que serán afectados por el reacomodamiento del mercado.

Para ello es importante que tengan conocimiento de la oportunidad, eficiencia y eficacia de sus procesos de gestión humana, ya que el recurso humano es el que le permitirá a la cooperativa permanecer en el mercado

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo formular un proceso de mejoramiento para el reclutamiento y selección del personal, que permita el fortalecimiento de la productividad apoyado en el talento humano como una herramienta fundamental para el desarrollo y crecimiento de la empresa?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Formular una propuesta de mejoramiento para los procesos de reclutamiento y selección del personal EN LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO BRISAS DEL MIRA para poder complementar la productividad apoyados en la adecuada administración del talento humano.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Realizar un análisis de los puestos de trabajo a ocupar, que deberá quedar perfectamente definidos las características y demandas de trabajo, tanto desde el punto de vista técnico como humano.
- ✓ Realizar un diagnostico en los procesos de reclutamiento y selección de personal
- ✓ Realizar inducciones general y específicas al personal que entra por primera vez
- ✓ Incentivar al recurso humano, para reducir la movilidad del personal y a la vez Permitir a la organización tener mayor adaptación a nuevos cambio,

4. JUSTIFICACION

Las organizaciones deben tener en cuenta que las personas poseen características, expectativas, objetivos y metas particulares por tanto estos aspectos deben ser integrados, tomados en cuenta y poder administrarlos a través de la efectiva GTH. Es por esto que los gerentes deben optimizar la Gestión del Talento Humano, donde se logre mayor participación del trabajador y se aproveche de la mejor manera posible para la organización y para el individuo. La necesidad de mejorar estructuras organizacionales y de trabajo, ha sido prioritaria en la mayoría de las organizaciones durante esta década, conjuntamente con la necesidad de apropiarse y retener los mejores talentos del mercado, lo cual exige efectividad en el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección del Talento Humano radicalmente diferentes a los actuales.

El mejoramiento continuo es un principio básico de la gestión de la calidad, donde la mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización para incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.¹ El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus Habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin. La finalidad de este proceso, es cubrir puestos de trabajo y/o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades, establecidas en el Cuadro de requerimiento de personal;

A lo largo de los constantes cambios que se han presentado en la cooperativa, han existidos etapa de crecimiento, en donde se han visto algunos inconvenientes en los actuales procesos administrativos por la falta de unos parámetros para todas las personas que la conforman que los lleven hacia unos mismo objetivos y que les permitan conocer la organización en la cual se encuentran.

Con el diseño de un proceso estructurado de reclutamiento y selección de personal, se desea identificar los factores críticos del área de recursos humanos, que ayuden al planteamiento de indicadores, mejorar la gestión que permita lograr un mejor posicionamiento y desempeño de la Cooperativa dentro de su sector. La propuesta planteada está orientada a crear un direccionamiento estratégico y un Instrumento que permita el aportes específico y sustancial en los procesos de reclutamiento y selección, y puedan dar gran aporte al Departamento de Recursos Humanos a la cooperativa

¹ MANZON QUINTANA, Iliana. El mejoramiento continuo, principios, enfoques y tendencias. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos27/mejoramamiento-continuo/mejoramamiento-continuo.shtml#intro>. (Consulta: 22 de Septiembre de 2009).

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. MARCO TEORICO

5.1.1. Reclutamiento y Selección de Personal. Son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento en la entrada; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva. Al reclutamiento de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos que cumplen con los requisitos mínimos que cumplen con los requisitos mínimos que el cargo exige; en la selección se escogen entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.²

5.1.2. Reclutamiento. Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz.

También se puede decir el reclutamiento es una convocatoria, una invitación, es un sistema de información de las empresas que constituyen el mercado de trabajo, y está destinado a los candidatos que forman el mercado de mano de obra, para divulgar ofertas de empleo. Para desarrollar de manera eficiente el reclutamiento es indispensable conocer: las vacantes, localizar los candidatos, establecer comunicación e interesar a los posibles candidatos de presentar la solicitud para el cargo disponible. Las técnicas de reclutamiento son los medios que utiliza la empresa, para informar al mercado de mano de obra que dispone de vacantes que deben ser cubiertas, las principales son: carteles en la portería, archivo de candidatos, visita a instituciones educativas, anuncios de prensas, radio y televisión, agencias de reclutamiento.³

² BENITES, Karla Tatiana. Consideraciones sobre la gestión del talento humano: el enfoque del mercadeo interno. Visión gerencial. Vol. 4. Escuela de administración y contaduría pública FACES-ULA. P 93-95. Disponible en: psicodocumentosudd.cl/download.php?idDocumento=3566. (Consulta: 12 de Mayo de 2009)

³ CERON ARCOS, Magaly Rocío. Plan motivacional y bienestar del talento humano para la empresa central manigua S.A. Tumaco. 2005. P 25. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Área talento humano.

5.1.3. Medios o Canales de Reclutamiento. Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

También hemos visto que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles

(Desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo. El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.⁴

5.1.4. Clases de Reclutamiento.

Reclutamiento Interno. El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con promoción (movimiento diagonal).

Ventajas del Reclutamiento Interno

- ✓ Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.;
- ✓ Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.;
- ✓ Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. "el capital humano de las organizaciones". Octava edición. Mc Graw Hill. México. 2008. P 17.

experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto;

- ✓ Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso;
- ✓ Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos;
- ✓ Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

Desventajas del Reclutamiento Interno

- ✓ Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella;
- ✓ Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo que no tienen ningún ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo para ascender más allá de su posición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de aprovechar nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a "sofocar" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrían sobrepasarlos;
- ✓ Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina "principio de Peter", las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior;
- ✓ Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación; aunque la organización puede desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas;

- ✓ No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausente, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover o ascender a todo el mundo, ya que desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a mediana de que el candidato interno a una situación tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

Reclutamiento Externo. El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Ventajas del Reclutamiento Externo

- ✓ Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.
- ✓ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa;
- ✓ Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas Del Reclutamiento Externo

- ✓ Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período;
- ✓ Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales

- relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- ✓ En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
 - ✓ Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.

Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio

Reclutamiento Mixto. En realidad, una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Uno siempre debe complementar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa.

Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse. Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele

5.1.5. Límites y Desafíos del Reclutamiento. Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. La oferta y la demanda en el trabajo son un elemento muy importante en este campo.. La tasa de desempleo, las condiciones del ramo de la empresa, la abundancia o la escasez en la oferta del personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de la competencia influyen en la tarea de reclutar.

Las normas que se fijan en la compañía pueden convertirse en limitaciones considerables de la actividad del reclutamiento como por ejemplo las políticas de promoción interna, que garantizan una carrera al empleado; políticas de compensación, que garantiza que a labor igual corresponda una compensación equitativa; políticas de contratación internacional que limitan la contratación de extranjeros en compañías internacionales ofreciendo oportunidades a los locales y las políticas relacionadas con la situación del empleado, actuando en conjunto con las leyes del país.

5.1.6. Planes de Recursos Humanos. En las grandes empresas los reclutadores utilizan los planes de RR.HH. para definir su estrategia de

reclutamiento, en especial cuando la corporación posee políticas de promoción interna. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben ocupar con personal externo es decir con mano de obra ajena a la organización y cuáles con personal interno, provenientes de transferencia o promoción logrando significativos ahorro para la empresa.

5.1.7. Canales de Reclutamiento. Los canales son los métodos para la identificación de candidatos. Los canales más usuales lo constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa. Asimismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias "cazadoras de talento". También están los llamados candidatos espontáneos que se presentan en las oficinas del empleador solicitando trabajo o envían su curriculum vitae. Las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan más de un canal.

- ✓ Recomendaciones de los empleados de la empresa: la práctica presenta varias ventajas. En primer lugar, es probable que el personal especializado conozca a otros técnicos difíciles de localizar. En segundo lugar los candidatos que llegan por este canal, ya poseen conocimiento de la empresa y pueden sentirse atraídos. Y en tercer lugar, los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente presentaran similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes.
- ✓ Anuncios en la prensa: los periódicos o las revistas especializadas son utilizados por muchos reclutadores ya que llegan a mayor número de personas. Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Esta práctica posee varias desventajas. Puede producirse un alud de solicitantes o por el contrario escasa respuesta. Además cuando se identifica la compañía empleadora no es posible buscar un candidato para reemplazar a uno actual. Es importante redactar el anuncio desde el punto de vista del candidato. El aviso ideal debe incluir estos mínimos elementos:
 - Las responsabilidades del empleo y no un título desprovisto de sentido para el lector como auxiliar o consejero.
 - La manera en que el solicitado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que debe presentar.
 - Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.
 - Agencias de empleo: estas compañías ofrecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante la publicidad u ofertas espontaneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato.
 - Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo: es un nivel más especializado que las agencias y contratan recursos humanos específicos. Operan mediante la búsqueda activa entre los empleados de otras organizaciones. Estas prácticas operativas se cuestionan a nivel ético y se las acusa de "piratería institucional"

- Instituciones educativas: las universidades, escuelas técnicas y otras instituciones educativas constituyen una fuente de candidatos jóvenes con moderadas peticiones salariales. comúnmente se colocan carteles en la facultad que interesa o se sostienen conversaciones con profesores, asesores y alumnos.
- Asociaciones profesionales: establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo, lo que constituye un canal idóneo para identificación de expertos de alto nivel.
- Sindicatos: este canal es muy útil para la identificación de técnicos, obreros especializados, etc.

5.1.8. Formas de Solicitud de Empleo. Cumplen la función de presentar la información comparable de los diferentes candidatos, lo que permitirá tomar una decisión objetiva. Es común que se pidan al candidato varios datos: nombre, dirección, edad, preparación académica, antecedentes laborales, situación personal y familiar, pasatiempos, inquietudes intelectuales, etc.

Es común que se le pida al candidato que firme la solicitud con su puño y letra para que los datos que suministre sean lo más fidedigno posible.

5.1.9. Selección. Es la comparación y elección de candidatos, lo que involucra una función de staff, ya que los servicios de aplicación de las técnicas de selección mediante la comparación de los candidatos y una responsabilidad de línea; pues es la jefatura del organismo solicitante la que procede a la elección final de los candidatos recomendados. La escogencia de los candidatos, deben ser los más apropiados, adecuados para los cargos, según las necesidades de cada vacante. Debe ser personal calificado.

Las técnicas de selección son los medios con los cuales se busca información sobre el candidato y sus características personales, allí tienden a proveer información objetiva sobre las calificaciones y características de los aspirantes al cargo. Además, las técnicas de selección buscan proporcionar una rápida muestra de comportamiento de los candidatos, basada en un conjunto profundo y necesario de información.

Generalmente una buena selección de personal proporciona los siguientes resultados, que pueden ser evaluados con el transcurso del tiempo:

- Permite la adopción del hombre al cargo y, como consecuencia, la satisfacción del personal con su empleo, y de la empresa con su personal.
- Permite rapidez en la integración y ajuste del nuevo empleado a su cargo.
- Proporciona mayor estabilidad y reducción de la rotación del personal.
- Brinda mayor rendimiento y productividad del personal por su capacidad para el cargo.
- Permite reducir el ausentismo del personal.

- ✓ La selección, facilita la mejoría de las relaciones humanas dentro del trabajo, a pesar de sus costos, significa una inversión de capital humano que trae excelentes retribuciones a la empresa.⁵

Para que se pueda desarrollar una buena selección, esta debe cumplir con unos pasos o unos elementos que de su ejecución garantizara la efectividad del proceso, estos elementos son:

- Vacante.
- Análisis y evaluación de puestos.
- Inventario de Recursos Humanos.
- Fuentes de reclutamiento.
- Solicitud de empleo.
- Entrevista inicial o preliminar.
- Pruebas psicotécnicas.
- Examen médico de admisión
- Estudio socioeconómico.
- Decisión final.⁶

Proceso de selección. Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

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 en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Contratación. En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración

⁵ CERON ARCOS, Magaly Rocío. Op cit. P 26-27.

⁶ MAGGI CARDENAS, Juan Carlos. Administración de personal (capacitación y adiestramiento, reclutamiento y selección). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu.shtml>. (Consulta: 21 de Septiembre de 2009).

de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.⁷

Objetivos y desafíos de la selección de personal. Tres elementos esenciales. Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de 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 plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, 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

Selección de personal: panorama general. El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Búsqueda Interna. Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

Razón de Selección. Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

⁷ Mejoramiento de los procesos de la empresa, HARRINGTON, H. James. (1993).. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Formula de la razón de selección

La razón de selección se determina mediante la fórmula:

Número de candidatos contratados

= Razón de la selección Número total de solicitantes

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

Comportamiento Antiético. Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a 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

Limitantes Internas. 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. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

Flexibilidad. Sería un mejor interés de una empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

Sistema de Selección. El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Mediante los sistemas de selección internas se pueden equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. Lo empleados con más características compatibles con el puesto (y por lo tanto, con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, por ejemplo, que los programas no

consideran factores como el deseo del empleado por aceptar el puesto, estos sistemas han tenido gran difusión.

Recepción preliminar de solicitudes. En los empleados y empresas, 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. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitudes "espontáneas" que decidan solicitar personalmente un empleo. Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal. El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

Pruebas de idoneidad. Los procedimientos y las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

Validación de Pruebas. La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función con otro aspecto relevante. Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de demostración práctica y el racional.

Demostración práctica y enfoque 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 que se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. Este se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar debido a que el número insuficiente de sujetos examinados no permite la validación.

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. Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva. Las pruebas de

conocimiento son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinador. Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Las pruebas de respuestas gráficas miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.

Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente solo constituyen una de las técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables. En el caso de un cajero una prueba de actitud numérica y concentración puede informar sobre varios aspectos mensurables de su personalidad

Entrevista de selección. Existen preguntas claves en la entrevista de selección que 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 objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto? Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas. Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.⁸

Tipos de Entrevista. Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y un solicitante (entrevistado). Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión. En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

Entrevistas no Estructuradas. Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común. Lo que es aun más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas Estructuradas. Entrevista estructurada se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla. Este enfoque mejora la contabilidad 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. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

Entrevistas Mixtas. En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales.

⁸ STONER, James A. y Otros. Administración 6^o Edición Prentice – Hall, 1996. p. 285.

La parte estructural 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.

Entrevista de Solución de Problemas. Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

Entrevista de Provocación de Tensión. Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.⁹

El Proceso de Entrevista. Preparación Del Entrevistador. El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las preguntas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le harán el solicitante. Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

Creación de un ambiente de confianza. La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas. Evite las interrupciones. Ofrezca una taza de café. Aleje documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

Intercambio de información. Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda a empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

El entrevistador inquiriere en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas. La figura incluye un muestrario de preguntas específicas posibles, las cuales un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable.

Terminación. Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué

⁹ PACHECO, Juan Carlos. Indicadores Integrales de Gestión. Editorial MC GrawHill. Colombia. Marzo 2002. Pag 182

perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

Evaluación. Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. En la figura se ilustra una forma llamada lista de verificación pos entrevista que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.¹⁰

Errores del Entrevistador. La figura sintetiza algunos de los errores de fondo más comunes en un entrevistador. Una entrevista es débil cuando no hay clima de confianza, se omite hacer preguntas claves. Existe otra fuente de errores, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o (Igualmente grave) en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

Errores del Entrevistado. Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistadores son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

Verificación de datos y referencias. Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo. El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informas que recibe en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

¹⁰ JARAMILLO NARANJO, Op cit. P 111.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

- **Administración:** proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos.
- **Assessment Center:** Es una técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para la gestión, en la que se utilizan varias técnicas de evaluación, basándose en la búsqueda del potencial de las personas
- **Análisis de puestos:** el proceso que permite obtener, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño. El análisis permite sintetizar para llegar a describir.
- **Antecedentes Laborales:** Incluye información del récord de méritos y deméritos registrados durante la trayectoria del colaborador en la empresa
- **Calidad:** atributo integral de algo, resultado de una síntesis de componentes de los procesos que lo producen y lo distingue, proceso a través del cual ciertas características se configuran.
- **Carrera Administrativa:** Esta parte considera los diferentes puestos de trabajo desempeñados por el colaborador, con las indicaciones de las acciones de promoción, ascenso o transferencia de las que haya sido objeto, así como el tiempo de permanencia en cada puesto.
- **Clima organizacional:** se entiende como la medida múltiple de los atributos organizacionales, considerando el clima como un conjunto de características que describe una organización y la distingue de otras; y que son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos que la conforman.
- **Comité de valuación:** grupo de personas que unificaran sus criterios a través de un modelo de valuación de puestos para, en forma objetiva darle un valor específico a cada puesto de la organización.
- **Competencias Laborales:** Comportamientos manifiestos que le permiten a una persona actuar eficazmente. Comprenden aptitudes, conocimientos, destrezas, emociones y factores de la personalidad desplegados y visibles en la práctica laboral.¹¹
- **Cooperativa:** Asociación basada en el principio de lo reciprocidad o mutualismo para fomentar los intereses económicos de sus miembros, que contribuyen a la empresa común con parte económica individual y tienen en ella igual responsabilidad y derechos.¹²
- **Comportamiento organizacional:** conducta, manera de comportarse, reacciones y actitudes que expresan las personas en el trabajo según su grado de motivación. Es la influencia que tiene el grado de motivación en el comportamiento y el trabajo del individuo y viceversa.

¹¹ PACHECO, Juan Carlos. Indicadores Integrales de Gestión. Editorial MC GrawHill. Colombia. Marzo 2002. Pag 182.

¹²] Suministrada por Diccionario Enciclopédico Nuevo Espasa Ilustrado

- **Cultura organizacional:** se entiende como un sistema de valores, los cuales se traducen en el modo de pensar, obrar, sentir, costumbres y otras facultades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una organización.
- **Descripción de puestos:** explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.
- **Diseño:** Es un proceso o labor a proyectar, coordinar, seleccionar y organizar un conjunto de elementos para producir y crear objetos visuales destinados a comunicar mensajes específicos a grupos determinados.¹³
- **Efectividad:** es la suma de la eficiencia y la eficacia.
- **Eficacia:** grado en que una organización alcanza sus objetivos y metas.
- **Eficiencia:** es la razón entre el esfuerzo y el resultado, asegura la optimización en la utilización de los recursos disponibles.
- **Estrategias:** son los “cómos” o sea el plan para cumplir con la misión y alcanzar la visión.
- **Estructura organizacional:** son los componentes humanos y técnicos que integran diversos procesos de una organización en función de unos procesos y objetivos.
- **Factor:** conjunto de conceptos a medir en una valuación de puestos. A su vez se divide en subfactores cuya característica es la similitud entre sí.
- **Gestión de Talento Humano:** es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.
- **Grados:** resultado de dividir cada factor o subfactor para obtener precisión en los procesos de medición y definición.
- **Modelo de puntos:** modelo en el cual el puesto se divide en partes o factores y estos se comparan contra una escala.
- **Motivación:** sentimiento de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, se manifiesta en el desarrollo óptimo de las funciones laborales.
- **PHVA:** Es el Ciclo de Mejora Continua Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Es también conocido como ciclo de Deming, ciclo de control, o simplemente el ciclo PHVA. Este ciclo es un proceso esencial, que se lo debe realizar en cada una de las etapas, en cada una de las acciones que realicemos.
- **Planeación:** fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizado y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.¹⁴
- **Prácticas de Gestión de Talento Humano:** son los procesos formales para gobernar el pensamiento y el comportamiento de los empleados, entre

¹³ Suministrada por Fotonostra

¹⁴] Planeación en: <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/P/Perez%20Jose-Procesos%20admon.htm>

estos procesos están: Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación y Desarrollo, Evaluación de desempeño, Asignación de sueldos y salarios y Bienestar social. Estas prácticas de Gestión de Talento Humano también son conocidos como procesos operativos de GTH o subsistemas de GTH.

- **Productividad:** relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.¹⁵
- **Reclutamiento:** Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual una organización, instituto, escuela, o grupo de persona, organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar
- **Régimen subsidiado:** clasificación en el Sistema General de Seguridad Social en Salud de los individuos, y su núcleo familiar, que reciben los servicios gracias a una vinculación subsidiada con recursos fiscales o de solidaridad.
- **Recursos Humanos:** conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas, incluidos el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.¹⁶
- **Salario:** retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.
- **Selección:** 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 en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.¹⁷
- **Sistema:** Conjunto de elementos interrelacionados entre si de forma tal que un elemento afecta el comportamiento de todo el conjunto y que todo sistema tiene un fin.¹⁸
- **Talento Humano:** es la suma de habilidades de una persona: sus dotes innatas, sus destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa. Comprende también su capacidad de aprender y desarrollarse.
- **Valuación de puestos:** consiste en un sistema metodológico para determinar la importancia que guarda cada puesto en relación con los demás de la organización.

¹⁵ <http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml#que>

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill. Bogotá, 2003. Pag 9

¹⁷ Wayne (1994). (p.93)

¹⁸ Suministrada por B. Blanchard

5.3. MARCO LEGAL

Las Cooperativas deben ser poseedoras de los medios de labor. (Equipos, herramientas y medios materiales), o de los derechos que proporcionan fuentes de trabajo o de los productos del trabajo. Artículo 59, Ley 79 de 1988.

En las cooperativas de trabajo asociado en que los a portantes son al mismo tiempo los trabajadores y gestores de la empresa, el régimen de trabajo, de previsión, seguridad social y compensaciones, será establecida en los Estatutos y reglamentos en razón a que se originan en el Acuerdo Cooperativo y, por consiguiente, no estará sujeto a la legislación laboral aplicable a los trabajadores dependientes y las diferencias que surjan, se someterán al procedimiento arbitral previsto en el título XXXIII del Código de Procedimiento Civil o a la justicia laboral ordinaria. En ambos casos, se deberá tener en cuenta las normas estatutarias, como fuente de derecho.

Autonomía Administrativa. Las Cooperativas organizan directamente las actividades de trabajo de sus asociados con autonomía administrativa y asumiendo los riesgos en su realización.

Las Relaciones de trabajo están reguladas por:

Régimen de Trabajo Asociado.

Régimen de Compensación.

Régimen de Previsión, Higiene y Seguridad Social.

Acción entre Cooperativas. Las cooperativas sirven a sus asociados lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales

Principios del Cooperativismo. Una Cooperativa es la asociación autónoma de un grupo de personas que se unen voluntariamente con el fin de satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales donde la propiedad es de todos.

Ahora entremos a conocer los principios cooperativos como las pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

Primer Principio: *Unión voluntaria y abierta.* Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser asociadas sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

Segundo Principio: *Estructura democrática.* Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los asociados, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar su cooperativa

son responsables ante los asociados. En las cooperativas de primer grado, los asociados tienen igualdad de derechos (un socio, un voto), en forma similar es la organización de las cooperativas de segundo y tercer grado.

Tercer Principio: *Participación económica equitativa.* Los asociados contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan en forma democrática. Normalmente reciben una compensación como retribución al trabajo aportado. Los asociados asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: al desarrollo de su cooperativa; a mantener reservas, parte de las cuales al menos deben ser irrepartibles; al beneficio de los asociados en proporción a sus operaciones con la cooperativa; y al apoyo de otras actividades aprobadas por los asociados.

Cuarto Principio: *Autonomía.* Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus asociados. Si hacen acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si se consiguen capitales de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus asociados y mantengan su autonomía cooperativa. Las Cooperativas son Empresas independientes Social, Económica y Políticamente. Toman sus propias decisiones, claro está sujetas a la Ley.

Quinto Principio: *Educación, formación e información cooperativa.* Las cooperativas proporcionan educación y capacitan a sus asociados, a los representantes elegidos, a los administradores y a los empleados para que puedan contribuir en forma eficaz al desarrollo de las mismas. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión sobre la naturaleza y beneficios de la cooperación.

Sexto Principio: Principios del cooperativismo. Una Cooperativa es la asociación autónoma de un grupo de personas que se unen voluntariamente con el fin de satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales donde la propiedad es de todos.

Valores De Las Cooperativas. Las cooperativas están basadas en los valores de: *La Autoayuda*, ayudarnos nosotros mismos, requiere el conocimiento de lo que somos capaces: de nuestras debilidades y fortalezas, requiere además, de la honestidad, apertura, responsabilidad social, compromiso y respeto. *La Democracia*, es el elemento por el cual se reconoce una verdadera cooperativa. La democracia se enfoca en los principios cooperativos donde se respeta la participación de sus asociados en la elaboración de políticas, programas y actividades y toman las decisiones importantes para la cooperativa. *La Igualdad.* Se relaciona con el principio de Adhesión Voluntaria y Abierta, en el cual el manejo democrático no permite, ni concede privilegios, ni se establecen diferencias entre asociados, administradores y directivos. *La Equidad.* Tiene que ver con el principio de Participación Económica de los Asociados. Todos pueden disfrutar equitativamente de los excedentes y tendrán beneficios en proporción a las operaciones con la cooperativa.

La Solidaridad, se interpreta desde dos principios, como son, Cooperación entre Cooperativas e Interés por la Comunidad. Las cooperativas deben luchar por conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades sin que se afecten los aportes de sus asociados. Deben ser solidarias y participar en la solución de problemas de los más necesitados.

Honestidad, El valor más importante en un asociado es la honestidad, y ser honesto es ser honrado, razonable, transparente, justo, decoroso, decente. El asociado no puede mentir, ni largar procesos y transacciones con disculpas, debe ser franco y no usar los rodeos. Los directivos asociados deben ser personas de entera confianza y honestidad a quienes se les puede entregar el manejo de la empresa social.

Apertura, el asociado debe manejar un espíritu de entendimiento, debe trabajar con diferentes paradigmas, debe estar dispuesto al diálogo, al cambio, debe escuchar más que hablar, debe ser un líder conciliador.

Responsabilidad Social, todo asociado debe cumplir una labor social y está debe ser con responsabilidad que amerite pertenecer a la comunidad. Debe, además, vincularse a los diferentes programas que desarrolle su cooperativa.

Atención a los Demás, su vínculo a la cooperativa implica atender las necesidades de la comunidad y en especial de sus vecinos y familiares. El cooperativismo se distingue por la solidaridad, la honestidad y la entrega a los demás.

Definición de Cooperativa de trabajo Asociado. Son empresas asociativas sin ánimo de lucro. Vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes para la producción de bienes o prestación de servicios en forma autogestionaria. Sus asociados se integran voluntariamente mediante un acuerdo cooperativo.

6. METODOLOGIA

Dicho termino está compuesto del vocablo método y el sustantivo griego logos que significa juicio, estudio, esta palabra se puede definir como; La descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación. La metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico.¹⁹

6.1 PROPOSITO U OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Como se dejó ver al inicio del documento como objetivo general, lo que se quiere implementar es una propuesta con la se pueda mejorar la calidad del personal contratado para poder mantener de una forma eficiente los procesos que actualmente se llevan en la organización, además de crear principios claves que logran cambiar la mentalidad de la mayor parte de los operarios como también de los directores y asociados, permitiéndoles así la progresión de esfuerzos para sobre ponerse ante todas las exigencias de los nuevos mercados presentados a partir de la globalización y los tratados de libre comercio con otros mercados.

Además de lo anterior, que otras organizaciones locales tomen el mismo ejemplo y puedan orientar sus esfuerzos para mejorar el recurso humano en sus empresa, teniendo como resultado, empresas más competitiva, que puedan aportar beneficio de crecimiento y desarrollo a la comunidad.

6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se fundamenta en una investigación de campo ya que, La investigación de campo corresponde a un tipo de diseño de investigación, para la cual Carlos Sabino (S/f) en su texto "El proceso de Investigación" señala que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.²⁰

En otras palabras, el investigador efectúa una medición de los datos. Sin embargo, qué tanto datos se pueden obtener considerando las restricciones de cada estudio como por la carencia de recursos materiales, humanos, monetarios, físicos.

¹⁹http://pdf.google.com/metodologia-de-investigacion_1.html.

²⁰MARIO Tamayo y Tamayo, El proceso de la investigación. Limusa Noriega Editores, 3 Edición, Pág. 75.

6.3. METODO UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN

El método utilizado en esta investigación es el método de campo, ya es el que más se apoya en informaciones que provienen entre otras de entrevista, cuestionario, encuesta y observaciones, es por eso que este método utilizado es el más apropiado en el desarrollo de una propuesta de reclutamiento y selección del personal, por que aporta conocimiento que sirve de base para estructurar, pasos que conlleve al desarrollo, eficiente de estos procesos.

7. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL AREA DE TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO BRISAS DEL MIRA

El direccionamiento estratégico permite orientar toda organización hacia el futuro y hacia el entorno, lo que le permitirá permanecer en el tiempo dentro de sus sector, el mercado y en relación con su competencia. El direccionamiento estratégico define a la organización, su misión, visión, valores y objetivos y todo esto en conjunto se convierte en la carta de navegación para todas y cada una de las personas que la conforman, sin importar, su cargo o rango.

La Cooperativa Brisas del mira, aún cuando lleva ya unos años en funcionamiento, no contaba con un proceso de reclutamiento y selección del personal establecido. Por esta razón, el grupo de trabajo decidió definirla, dada la importancia que esta tienen para la organización y para el trabajo a desarrollar.

Por ser un proceso de reclutamiento y selección, las acciones a seguir, se decidió establecer una reunión con la junta directiva y de fundadores para conocer de ellos todos los aspectos relacionados con la Cooperativa que nos llevaran a definir la mejor opción a implementar.

Inicialmente, se establecieron las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la Cooperativa. Adicionalmente, se aplico un cuestionario. Con éste se lograron unificar criterios y finalmente conceptos comunes a las personas que encabezan la Cooperativa lo cual permitirá que este proceso estratégico sea difundido, aplicado y seguido de una manera eficiente por todo el personal encargado la reclutacion y selección del personal.

7.1. ANÁLISIS DOFA DE LA C.T.A BRISAS DEL MIRA

Debilidades

- Excesiva dependencia económica de los asociado
- Falta de capacitación de los asociado para ocupar los puestos de trabajo
- Asignación limitada de recursos financieros necesarios para cubrir la demanda
- El no tener procesos claro sobre el proceso de reclutamiento y selección
- El no poseer un fondo de reserva.
- La limitación de recursos tecnológicos en el área administrativa
- La alta concentración de funciones administrativos en los procesos debido a muchas cargas de trabajo
- El control de la legislación colombiana según ley 79 de 1988 y decreto 468 de 1990
- La falta de una mejor estructura organizacional.
- La desorganización en la estructura organizacional de la cooperativa

Oportunidades

- La organización y la asesoría de personas encargada del proceso dentro de la entidad
- Posicionarse en los primeros lugares del Ranking de la CTA's
- La estrategia integral sobre el cooperativismo de trabajo asociado en forma conjunta con otros organismo
- Captación de nuevos clientes de acuerdo al plan de expansión de la empresa contratante PALMA DE TUMACO
- Certificase en las normas de calidad y generar ventajas competitiva frente a otras C.T.A

Fortalezas

- La excelente imagen corporativa que emana la cooperativa
- Eficiencia en la administración de recursos económico y financiero de la cooperativa para suplir con las demanda
- El buen posicionamiento en el grupo de cooperativas que pertenecen al medio
- La capacidad de poder contratar con cual empresa afines a la explotación de palma de aceite africana, en cualquier parte del país

Amenazas

- La excesiva dependencia económica de los asociado
- Las políticas cambiante de los organismo de control
- El nuevo ordenamientos jurídico sobre la creación y funcionamiento de las cooperativas de trabajo asociado
- Competencia desleal de C.T.A que han desvirtuado la naturaleza de su constitución y funcionamiento

7.2. MISIÓN

Dinamizar la generación de fuentes de trabajo y el desarrollo integral del talento humano, mediante el los procesos autogestionarios sustentados en principios éticos y óptimos niveles de calidad que coadyuven al crecimiento personal, el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y la prestación de servicios, permitiendo la satisfacción plena de todos los clientes

7.3. VISIÓN

Para el año 2020 **BRISAS DEL MIRA** será líder entre las cooperativas de trabajo asociado, generando condiciones de eficiencia mediante el compromiso de su talento humano y ofreciendo a los clientes servicios que satisfagan sus expectativas de calidad.

7.4. VALORES

Cumplimiento de Obligaciones y Compromisos. Siempre definirá en forma clara y precisa el ámbito de las posibilidades procurando que éstas se sitúen al

alcance de los recursos humanos y físicos. No serán por tanto conductas validadas aquellas que conduzcan a las respuestas dilatorias, a los compromisos irrealizables y a la evasión de responsabilidades. En consecuencia responderá oportunamente por todos los compromisos que se adquieran en ejercicio de las funciones.

7.5. RESPETO

En todas las actuaciones se comprometen a respetar a las personas y/o entidades con quienes se entren en relación. Aceptaran que existen criterios y prácticas diferentes a las de **BRISAS DEL MIRA** y que es a partir de allí que se definirán unas relaciones estables y fecundas prestando particular atención a sus iniciativas y rasgos particulares.

7.6. ÉTICA

Se Tendrá siempre una conducta ética entendiendo por ésta las actuaciones y relaciones desprovistas de engaño o mentira guiadas por principios de equidad y justicia y ceñidas en todo momento al ordenamiento jurídico de nuestro país.

7.7. COMUNICACIONES EFICACES

Las comunicaciones son un instrumento de primera importancia para la consecución de los objetivos económicos y sociales. En este sentido se emitirá informaciones claras, veraces, responsables y oportunas de tal forma que permitan consolidar una imagen de empresa líder sustentada en el esfuerzo concertado. Permanentemente se atenderá las respuestas que los diferentes públicos dan a nuestros mensajes así como la consulta constante sobre sus expectativas y sugerencias. Se realizara el mayor esfuerzo por reconocer a los clientes allegados todo el valor inherente a su naturaleza. Para lograrlo se procurara establecer la justa medida sobre sus alcances y potencialidades de tal forma que se generen relaciones profundas, duraderas y de mutuo beneficio.

7.8. CORDIALIDAD

Nos caracterizaremos por el buen trato a las personas y entidades con quienes entremos en relación. Para ello desarrollaremos una buena capacidad de acogida en la cual el tono, las palabras, expresiones y gestos sean amables y transmitidos con la debida compostura. La alegría en el trabajo la asumimos igualmente como factor fundamental para alcanzar altos niveles de realización personal y consolidación institucional.

7.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Asamblea General es la máxima autoridad de la Cooperativa, sus decisiones son obligatorias para la totalidad de los Asociados de la misma, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales,

reglamentarias y estatutarias y deberá ser convocada por el Consejo de Administración.

El Consejo de Administración es el órgano permanente de administración de la Cooperativa, sujeto a la Asamblea General cuyas directrices y políticas ejecutará. Está integrado por Asociados trabajadores, en número de siete (7), los cuales serán elegidos por la Asamblea General o de Delegados por períodos de dos años y se elegirán además tres suplentes numéricos para hacer los reemplazos en caso de ser necesario.

La Junta de Vigilancia estará integrada por tres (3) Asociados hábiles con sus suplentes personales elegidos por la Asamblea General para períodos de dos años, sin perjuicio de que puedan ser reelegidos o removidos por la Asamblea.

El Gerente General es el Representante Legal Universal de la Cooperativa, principal ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración y superior de todos los funcionarios. Será elegido por el Consejo de Administración por término indefinido.

Comité de Amigos Asesores está conformado por personas naturales que de conformidad con el Artículo 70 de la Ley 79 de 1988 vinculan su trabajo personal a la Cooperativa en la prestación de servicios de asesoría sin ánimo de lucro. Este Comité es reglamentado por el Consejo de Administración, así como las condiciones para ser admitido previo concepto, del Gerente.

7.10. LA IMPORTANCIA DE LA MATRIZ DE INDICADORES

Para cualquier empresa es de suma importancia contar con una matriz de indicadores, porque esta es la herramienta básica para conocer mejor los procesos internos y externos de la empresa, tales como productividad laboral, rotación de empleados, ausentismos del personal, Selección del personal, capacitación y desarrollo, compensación y salarios y los costos de toda la firma, porque conociendo íntimamente estos siete indicadores podemos desarrollar más aun el sentido de pertenencia por la cooperativa y conocer periodo tras periodo su capacidad de lograr el efecto que se desea o espera y su capacidad de disponer de algo para conseguir un efecto determinado.

Además es importante que todo el personal administrativo de la cooperativa este en capacidad de conocer cada uno de los indicadores sin dificultad, para que se logre cumplir con todas las metas propuestas a principio de año por parte de la cooperativa y se logre una rentabilidad así esta no sea una empresa con ánimo de lucro, pero pueda tener resultados positivo en todos sus periodos contables y no una perdida para todos sus asociados.

8. PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCION EN LA C.T.A BRISAS DEL MIRA

8.1. RECLUTAMIENTO.

En el desarrollo de este proceso se pudo encontrar que la cooperativa no tiene un tipo de vinculación establecido, pues no se puede afirmar que esta reclute al personal de manera interna, externa o mixto debido a que la empresa no utiliza ninguna técnica establecida para hacerlo ya que cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, este proceso se realiza a través de recomendaciones personales, directamente por el propietario de la empresa, sus familiares o allegados.

A pesar de que la empresa tiene un banco de hojas de vida que sería una técnica de vinculación externa, esta no se aprovecha adecuadamente pues en la mayoría de los casos no se tiene en cuenta a la hora de realizar el llamado del requerimiento de personal, aquí se le da prioridad a los candidatos referidos por alguien.

La empresa no tiene políticas que permitan la transferencia, ascensos, programas de desarrollo y planes de profesionalización de personal, por ende no se aplica el reclutamiento interno.

La mayoría de los trabajadores opinan que el proceso de reclutamiento que aplica la cooperativa es bueno, esto daría a entender que la empresa no está fallando en esta parte, pero analizándolo profundamente se puede observar que si, debido a que los trabajadores no tuvieron que seguir un proceso o competir con otros aspirantes al cargo para quedarse con él, solo se trato de un tráfico de influencias, y es precisamente por esto que consideran que el proceso es bueno, ya que no tuvieron que esforzarse demasiado para tenerlo, solo buscar un contacto directo con la gerencia, supervisores o algunos de sus amigos cercanos. Aunado a esto la cooperativa no tiene una definición de perfiles establecida para cada cargo, donde se describa cuales son los requisitos para ocupar cada cargo dentro de la organización.

Todo lo anterior afirma que la cooperativa indudablemente no aplica un proceso adecuado de reclutamiento de personal, hecho que conlleva a que la cooperativa no siempre atraiga los mejores talentos del mercado laboral, cerrando en muchas ocasiones la oportunidad a otros aspirantes y a la empresa misma, negándose la oportunidad de poseer personal más capacitado en el desarrollo de sus actividades.

8.2. SELECCIÓN

La cooperativa no realiza un proceso de selección debido a que como se menciono anteriormente los requerimientos de personal se llenan con

candidatos referidos o recomendados, a los cuales no se les aplica ninguna técnica de selección salvo, en algunos casos que se les realiza una entrevista, pero esta no entra o no hace parte del proceso de selección porque cuando al aspirante se le realiza, este ya ha sido nombrado en su cargo o en su defecto seguramente lo será.

Frente a este proceso solo opinaron 15 personas que se les ha aplicado por lo menos la entrevista así sea por una formalidad, pues a las personas que no se les aplico esta, difícilmente podrían opinar sobre este proceso.

Varios trabajadores opinaron que el supuesto proceso de selección aplicado por la cooperativa es bueno y esto obedece a la misma razón que por no haber un proceso establecido es más fácil para ellos el ingreso a la empresa y se evitan el estrés y la ansiedad de someterse a un proceso de competencia con otros aspirantes.

El hecho de no realizar un proceso de selección permite que la cooperativa no se brinde la oportunidad de escoger al personal idóneo y de conocer sus competencias, habilidades y actitudes de cada uno de los miembros que va hacer parte de ella y esto hace que la cooperativa corra el riesgo de no apropiarse de buenos talentos y consigo la productividad y la imagen de la misma.

8.3. INDUCCIÓN

Este es uno de los procesos que menos falencias posee debido que a todos los trabajadores se les realiza una inducción, una vez ingresan a trabajar a la empresa. Dentro de las técnicas que siguen para realizar la inducción están: presentación del empleado en su área, visitas a las dependencias o recorridos por las instalaciones, filosofía de la empresa, descripción del puesto a desempeñar e inventario de los elementos de trabajo a su cargo.

A pesar de que en la inducción se da a conocer la filosofía de la cooperativa, el 76% de los trabajadores afirman no conocer ni siquiera su direccionamiento estratégico (Misión, Visión y Valores). Pese a que también se realiza una descripción del puesto a desempeñar dentro de la inducción, la cooperativa no da a conocer una descripción de cargo por escrito al nuevo trabajador donde se contemplen cuales son las funciones a desempeñar por cada trabajador.

Por otro lado, aunque la empresa realiza un proceso de inducción relativamente bueno no dedica el suficiente tiempo a este proceso, este amerita un tiempo prudencial y posteriormente realizar una retroalimentación constante del proceso, para controlar si los objetivos se están alcanzando y determinar los puntos claves que se deben reforzar. Al hacer una inducción se genera una reacción en el nuevo colaborador que le hace sentir un cierto interés por la empresa y orgullo por trabajar en ella. Como al inicio del análisis de este proceso, se mencionaron los temas en los cuales se orientaba al personal nuevo, es posible afirmar que se presenta cierta falencia, ya que la cooperativa

no profundiza en temas relacionados con la misma, es decir, dar a conocer a cabalidad su direccionamiento estratégico, entre otros aspectos, que son de vital importancia y que influyen en el nuevo colaborador para que este conozca claramente la organización y sepa que es lo que se quiere y hasta donde se desea llegar.

9. PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA COOPERATIVA BRISAS DEL MIRA

A continuación se relacionaran los cargos actuales y su respetiva descripción

- A. Cosecha
- B. Planta extractora
- C. Aplicación de tusa
- D. renovación de siembra
- E. Vivero
- F. Sanidad vegetal
- G. mantenimiento de cultivo
- H. supervisión

A.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
COSECHA:
. IDENTIFICACION
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del cargo : cosechero
<ul style="list-style-type: none"> • Área a la que pertenece : Planta de Proceso
<ul style="list-style-type: none"> • Cargo del jefe directo : Jefe de Turno
FUNCION PRINCIPAL
Cosechar, recolectar y trasladar la Pepa de palma africana cumpliendo con los requerimientos de eficiencia y rendimiento, asegurando los estándares de calidad exigidos. Así mismo, debe colaborar con el mejoramiento continuo de la de los procesos.
ESPECIFICACION DEL CARGO
REQUISITOS GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios : media vocacional
<ul style="list-style-type: none"> • Especialidad : ninguna
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: Idealmente uno o dos años en el área o cargos similares.
<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Mínimo 25 años.
<ul style="list-style-type: none"> • Sexo: Indiferente.

B.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
PLANTA EXTRATORA
. IDENTIFICACION
<ul style="list-style-type: none"> Nombre del cargo : auxiliar en planta extractora
<ul style="list-style-type: none"> Área a la que pertenece : Planta de Proceso
<ul style="list-style-type: none"> Cargo del jefe directo : Jefe de Turno
FUNCION PRINCIPAL
Coordinar, y trasladar la Pepa de palma africana a los tanques de producción a través a carrieles móviles y cumplir con los requerimientos de eficiencia y rendimiento, asegurando los estándares de calidad exigidos. Así mismo, debe colaborar con el mejoramiento continuo de la de los procesos.
ESPECIFICACION DEL CARGO
REQUISITOS GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> Estudios : media vocacional
<ul style="list-style-type: none"> Especialidad : ninguna
<ul style="list-style-type: none"> Experiencia: Idealmente uno o dos años en el área o cargos similares.
<ul style="list-style-type: none"> Edad: Mínimo 25 años.
<ul style="list-style-type: none"> Sexo: Indiferente.

C.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
APLICACIÓN DE TUSA
. IDENTIFICACION
<ul style="list-style-type: none"> Nombre del cargo : Aplicador de tusa
<ul style="list-style-type: none"> Área a la que pertenece : Mantenimiento
<ul style="list-style-type: none"> Cargo del jefe directo : Jefe de Turno
FUNCION PRINCIPAL
Trasladar la cascara de la Pepa de palma africana a las palmeras, abonarlas a la raíz de la palma y cumplir con los requerimientos de eficiencia y rendimiento, asegurando los estándares de calidad exigidos. Así mismo, debe colaborar con el mejoramiento continuo de la de los procesos.

ESPECIFICACION DEL CARGO
REQUISITOS GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios : media vocacional
<ul style="list-style-type: none"> • Especialidad : ninguna
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: Idealmente uno o dos años en el área o cargos similares.
<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Mínimo 25 años.
<ul style="list-style-type: none"> • Sexo: Indiferente.

D.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
RENOVACION DE SIEBRA
. IDENTIFICACION
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del cargo : Sembrador
<ul style="list-style-type: none"> • Área a la que pertenece : Área agronómica
<ul style="list-style-type: none"> • Cargo del jefe directo : Jefe de Turno
FUNCION PRINCIPAL
Cargar y Trasladar la palma africana adulta a la plantación, y realizar el proceso de siembra cumpliendo con los requerimientos de eficiencia y rendimiento, asegurando los estándares de calidad exigidos. Así mismo, debe colaborar con el mejoramiento continuo de la de los procesos.
ESPECIFICACION DEL CARGO
REQUISITOS GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios : media vocacional
<ul style="list-style-type: none"> • Especialidad : ninguna
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: Idealmente uno o dos años en el área o cargos similares.
<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Mínimo 25 años.
<ul style="list-style-type: none"> • Sexo: Indiferente.

E.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
VIVERO
. IDENTIFICACION
<ul style="list-style-type: none"> Nombre del cargo : Auxiliar de Vivero
<ul style="list-style-type: none"> Área a la que pertenece : Vivero
<ul style="list-style-type: none"> Cargo del jefe directo : Jefe de Turno
FUNCION PRINCIPAL
Realizar trabajos de mantenimiento a las palmas jóvenes, desde el llenado de chuspa hasta aplicación de cuesco, pasando por limpia de maleza y trasplante de las palmas, se debe realizar el proceso cumpliendo con los requerimientos de eficiencia y rendimiento, asegurando los estándares de calidad exigidos. Así mismo, debe colaborar con el mejoramiento continuo de la de los procesos.
ESPECIFICACION DEL CARGO
REQUISITOS GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> Estudios : media vocacional
<ul style="list-style-type: none"> Especialidad : ninguna
<ul style="list-style-type: none"> Experiencia: Idealmente uno o dos años en el área o cargos similares.
<ul style="list-style-type: none"> Edad: Mínimo 25 años.
<ul style="list-style-type: none"> Sexo: Indiferente.

F.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
SANIDAD VEGETAL
. IDENTIFICACION
<ul style="list-style-type: none"> Nombre del cargo : Sanidad Vegetal
<ul style="list-style-type: none"> Área a la que pertenece : Área agronómica
<ul style="list-style-type: none"> Cargo del jefe directo : Jefe de Turno
FUNCION PRINCIPAL
Realizar trabajos de lectura de enfermedades a las palmas adultas, y aplicar cirugías a las palmas que estén enferma, de acuerdo al informe dado por su supervisor, se debe realizar el proceso cumpliendo con los requerimientos de eficiencia y rendimiento, asegurando los estándares de calidad exigidos. Así mismo, debe colaborar con el mejoramiento continuo de la de los procesos.

ESPECIFICACION DEL CARGO
REQUISITOS GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios : Bachiller
<ul style="list-style-type: none"> • Especialidad: Cursos de sanidad vegetal en sectores palmeros
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: Idealmente uno o dos años en el área o cargos similares.
<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Mínimo 25 años.
<ul style="list-style-type: none"> • Sexo: Indiferente.

G.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
MANTENIMIENTO DE CULTIVOS
. IDENTIFICACION
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del cargo : MANTENIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Área a la que pertenece : Área agronómica
<ul style="list-style-type: none"> • Cargo del jefe directo : Jefe de Turno
FUNCION PRINCIPAL
Realizar trabajos de limpia de maleza con machetes, plateo manual, plateo químico, poda de palmas adultas y drenaje, se debe realizar estos proceso cumpliendo con los requerimientos de eficiencia y rendimiento, asegurando los estándares de calidad exigidos. Así mismo, debe colaborar con el mejoramiento continuo de la de los procesos.
ESPECIFICACION DEL CARGO
REQUISITOS GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios : Media vocacional
<ul style="list-style-type: none"> • Especialidad: Ninguno
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: Idealmente uno o dos años en el área o cargos similares.
<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Mínimo 20 años.
<ul style="list-style-type: none"> • Sexo: Indiferente.

H.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO
SUPERVISOR
. IDENTIFICACION
<ul style="list-style-type: none">• Nombre del cargo : SUPERVISOR
<ul style="list-style-type: none">• Área a la que pertenece : ADMINISTRATIVA
<ul style="list-style-type: none">• Cargo del jefe directo : CORDINADOR ADMINISTRATIVO
FUNCION PRINCIPAL
Realizar trabajos de supervisión, en diferentes áreas asignadas, llevar los respectivos reportes de la supervisión realizadas, a su jefe inmediato y mantener un buen clima a laboral con sus subordinados, se debe realizar estos procesos cumpliendo con los requerimientos de eficiencia y rendimiento, asegurando los estándares de calidad exigidos. Así mismo, debe colaborar con el mejoramiento continuo de la de los procesos.
ESPECIFICACION DEL CARGO
REQUISITOS GENERALES
<ul style="list-style-type: none">• Estudios : Bachiller
<ul style="list-style-type: none">• Especialidad: Cursos sobre el manejo actividades en sectores de la palma africana
<ul style="list-style-type: none">• Experiencia: Idealmente 2 o 3 años en el área o cargos similares.
<ul style="list-style-type: none">• Edad: Mínimo 30 años.
<ul style="list-style-type: none">• Sexo: Indiferente.

9.1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

- Requerimiento de cubrir una vacante por despido, renuncia, o transferencia administrativa, o creación de un cargo
- Elección de la fuente -si- se busca dentro de la empresa
- Externa elegir –si- elegir ¿cuál es la más idónea?

9.1.1. Analista de Personal

- Captación de síntesis curricular
- Interna – actualización de expedientes
- Externa:
 - (a)Revisión de original Vs copia
 - (b)Revisión políticas de personal
 - (c)Chequeo de referencias personales, académicos y laborales

9.1.2. Psicólogo

- Llamar a todos los aspirantes para entrevistas de preselección

9.2. PROCESO DE SELECCIÓN

Recurso humano que supere el proceso de reclutamiento

9.2.1. Psicólogo

- Realiza entrevista
 - a. Admisión (fuente externa)
 - b. Promoción (fuente interna)
- Analiza los resultados psicológicos
- Realiza pruebas psicométricas

9.2.2. Primera Fase.

9.2.2.1. Analista de Personal

- Realiza exámenes prácticos
 - a. Conocimientos generales de matemáticas (suma, resta, totalizar)
 - b. Conocimiento manejo de herramienta de campo
 - c. Conocimiento de panoramas de riesgo en plantaciones palmeras
 - d. Evaluación de manejo de herramientas de trabajo
- Analiza los resultados de los exámenes prácticos
- Entrega los resultados al supervisor que requirió cubrir la vacante

9.2.2.2. Supervisor

- Revisa resultados psicológicos y prácticos
- Planifica entrevista al recurso humano que supere las pruebas psicológicas y prácticas
- Entrevista recurso humano (oferente)
- Decide recurso humano seleccionado
- Informa al departamento de recurso humano

9.2.3. Segunda Fase

9.2.3.1. Analista de Personal

- Realiza exámenes médicos
- Realiza inducción general
- Informa al seleccionado que debe presentarse al recurso humano y que a partir de esa fecha comienza su periodo de prueba.

9.2.3.2. Supervisor

- Recibe al seleccionado
- Realiza inducción específica
- Evalúa periodo de prueba
- Nombramiento

9.3. PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL

Los servicios que se pretenden brindar al asociado y al empleado de la Cooperativa, tienen como objetivo mejorar sus condiciones de vida y el de su grupo familiar. A continuación se describen:

Servicio de préstamo, El propósito es promover el bienestar y la calidad de vida de los asociados y empleados y sus familias. Este servicio se prestara bajo las siguientes opciones de inversión: Educación, Gastos generales, Calamidad doméstica y Vivienda. Servicio de solución exequial, se brinda por medio de un convenio institucional con entidades del sector mutual, para el grupo familiar del asociado, que cobija a todos los hijos y/o hijastros menores de edad, y cuatro familiares en primera línea de consanguinidad. Auxilios, se brindan por medio del fondo de solidaridad y están orientados para compra de droga (fuera del P.O.S.), Calamidad por desastres naturales, Estudios (de acuerdo al nivel de estudio o curso a realizar). Auxilio único por fallecimiento, se brinda a la familia del asociado(a), en el momento de su fallecimiento. Seguro de vida grupo asociados, es un seguro colectivo de vida por muerte natural o accidental y es administrado por una empresa aseguradora de la ciudad. Programas promocionales y preventivos en salud, su objetivo es brindar mejores condiciones de salud al grupo familiar, se realizan semestralmente con la coordinación de las E.P.S. a las que se está afiliado.

9.4. SALUD OCUPACIONAL.

El área de Salud Ocupacional en la Cooperativa BRISAS DEL MIRA, busca proporcionar el más alto grado de bienestar físico, mental y social de su recurso humano, mediante el desarrollo y ejecución de actividades que prevengan y corrijan situaciones de riesgo presentes en los lugares de trabajo. A la vez, pretende aplicar todas las alternativas tecnológicas, organizativas y de operaciones necesarias, que garanticen el desarrollo armónico del recurso humano en su sitio de trabajo y a la vez generar una prestación eficiente del servicio.

9.5. POLÍTICA DE SALUD OCUPACIONAL.

BRISAS DEL MIRA, declara su especial interés y preocupación por la protección de la integridad del recurso humano que se ve involucrado en sus operaciones. En BRISAS DEL MIRA, la prevención de accidentes y enfermedades profesionales tiene tanta importancia como la producción, la protección del medio ambiente, la calidad del servicio y el control de los costos. Brisas del mira considera que todo accidente y enfermedad profesional puede prevenirse. La gerencia en línea será responsable por la identificación de las causas y la eliminación de las mismas. En BRISAS DEL MIRA, las normas de seguridad se deberán integrar paso a paso en todos los procedimientos.

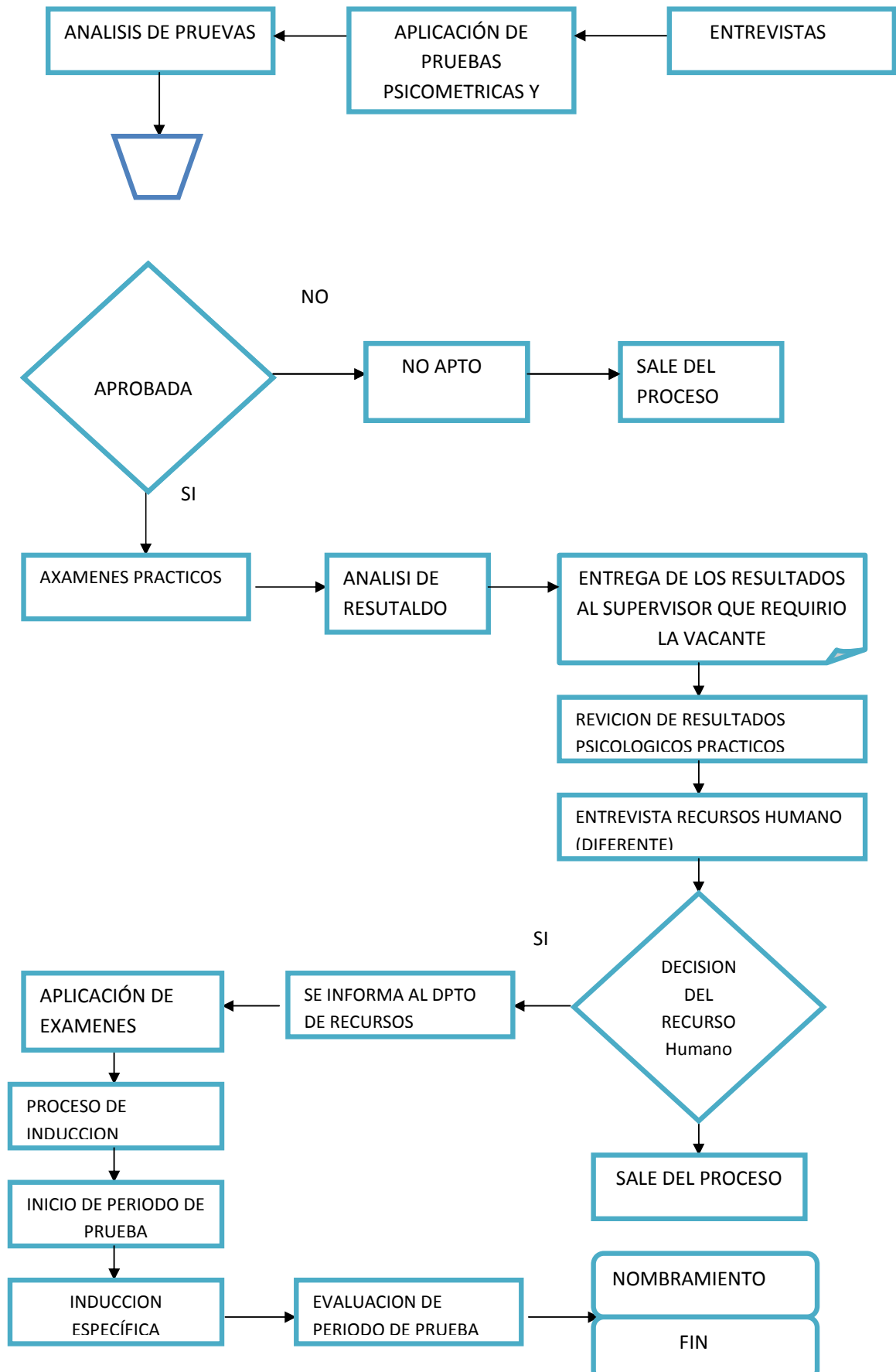
9.6. FORMACIÓN DE LOS ASOCIADOS

Conscientes de la importancia de la formación del talento humano, también se desea implementar un propio CENTRO DE FORMACIÓN HUMANA Y EMPRESARIAL con el cual se pretende aglutinar todas las actividades formativas y educativas de los asociados trabajadores y satisfacer las necesidades sentidas por el cliente, la Cooperativa, el asociado trabajador y la comunidad.

Con este Centro de Formación se quiere tener los siguientes beneficios: El desarrollo integral del recurso humano. Ejercer control sobre la formación de los Asociados Trabajadores de acuerdo con la filosofía de la Cooperativa. Aprovechar el talento, las destrezas y habilidades del recurso humano para alcanzar su máximo compromiso y autoestima. Contar con un recurso humano que asuma un sistema de creencias y valores como una verdadera convicción, para obtener una cultura organizacional consistente con la Misión de la Cooperativa. Lograr la eficiencia en los procesos productivos, administrativos y gerenciales. Satisfacer las necesidades del Cliente, la Cooperativa, el Asociado Trabajador y la Comunidad.

Consecuentes con el tipo de empresa y la normatividad existente para las Cooperativas de Trabajo Asociado (Ley 79 de 1988 y Decreto 468 de 1990) y con nuestra convicción en cuanto a la importancia de la educación para alcanzar un buen proceso autogestionario, prestamos particular atención a la formación de nuestro recurso humano en sus condiciones de trabajadores, empresarios, hombres solidarios y ciudadanos de bien. Actividades como estas, se desean desarrollar con un propio CENTRO DE FORMACIÓN HUMANA Y EMPRESARIAL

10. PROPUESTA DE DISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL



11. CONCLUSIONES

La Cooperativa De Trabajo Asociado Brisas Del Mira. Actualmente se encuentra en primer lugar dentro de las cooperativa que operan en el sector de las empresas palmicultoras en la región pacifica nariñense, en la cual también es líder. Es por esto que el personal que pertenece a esta organización debe ir de la mano con los valores, la visión y misión organizativa.

El proceso de reclutamiento y selección es el más importante para cualquier organización, ya que en él se debe seleccionar el personal más idóneo, y a su vez que cumpla con los objetivos de la organización. Si esto no ocurre estamos perdiendo todo un proceso. Conjuntamente a esto; tiempo, dinero e ineficiencia al momento de prestar el servicio.

En esta investigación indagamos el proceso actual de Reclutamiento y Selección, ya que, inferimos que el proceso actual no está dando los resultados más óptimos y esperados por la Gerencia. Todas las labores que desempeña la cooperativa de trabajo asociado, son de carácter importante para la organización, es por ello que no debería existir actualmente una alta rotación de personal, retiros masivos o despidos por faltas que atentan contra la estabilidad y veracidad en el cumplimiento de las labores a realizar.

Es por esto que se realizó una propuesta para un nuevo Proceso de Reclutamiento y Selección, el cual inferimos que va ser el más optimo e idóneo, y a su vez se alcanzara niveles más bajos de rotación de personal, retiro voluntario y despidos.

El proceso propuesto fue sometido a la consideración del Gerente de Operaciones quien lo valido e informo que será sometido a la consideración del Departamento de Recursos Humanos, por cuanto es él quien decide sobre la gestión del Capital Humano y los cambios no representan costos para la cooperativa

12. CRONOGRAMA

CONCEPTOS	RESP.	SEMESTRE																							
		Mes No. 1				Mes. No. 2				Mes No. 3				Mes No. 4				Mes No. 5				Mes. No. 6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Recolección de información.																									
Reunión con personal externo (mercado de oferente)	PASANTE																								
Reunión con personal interno																									
Observación directa																									
Análisis de información																									
Tabulación																									
Interpretación de inf.	PASANTE																								
Medidas a desarrollar																									
Reunión Junta Directiva exp. Las necesidades resultantes	PASANTE GERENCIA																								
Reunión Colaboradores exponer resultados	PASANTE GERENCIA																								
Eventos lúdico-recreativo	PASANTE GERENCIA																								
Edición																									
Transcripción	PASANTE																								
Impresión	PASANTE																								
presentación																									

13.PRESUPUESTO

DETALLES	UNIDAD	G. DIARIO	CANT. TOTAL	COSTO UNIT.	COSTO DIARIO.	COSTO MES.	CANT.MES	COSTO TOTAL
Transporte	pasajes	2	-	\$5000	\$10000	\$240000	6	\$1440000
Impresiones	Unidad	-	70	\$300	-	-	-	\$21.000
Llamadas	Minutos	10	-	\$200	\$2.000	\$4.8000	6	\$268.000
Internet	Servicio	-	-	-	-	-	-	-
Papelería	Resma	-	2	\$11.000	-	-	-	\$22.000
Total		-	-	-	-	-	-	\$ 1.751.000

BIBLIOGRAFÍA

BENITES, Karla Tatiana. Consideraciones sobre la gestión del talento humano: el enfoque del mercadeo interno. Visión gerencial. Vol. 4. Escuela de administración y contaduría pública FACES-ULA. P 93-95. Disponible en: psicodocumentosudd.cl/download.php?idDocumento=3566. (Consulta: 12 de Mayo de 2009)

CHIAVENATO, Idalberto. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw – Hill.

INSTITUTO NACIONAL DE COOPERACIÓN EDUCATIVA (INCE). Instrucción por Correspondencia. ANÁLISIS DE PUESTOS. Primera Edición. Caracas, 1989.

_____. Gerencia General de Formación Profesional. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Primera Edición. Maracaibo, 2000.

PACHECO, Juan Carlos. Indicadores Integrales de Gestión. Editorial MC GrawHill. Colombia. Marzo 2002. Pag 182

PORTILLO, Mazerosky. COMPENDIO PARA EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Del contenido programático de la Cátedra de Administración de Recursos Humanos del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo. Maracaibo, Octubre 2002.

UNIVERSIDAD DE HARVARD. CLÁSICOS DE HARVARD DE LA ADMINISTRACIÓN. Primera Edición. Enciclopedia de la Universidad de Harvard
El Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos

NETGRAFIA

- www.google.com
- http://pdf.google.com/metodologia-de-investigacion_1.html
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>
- Planeación en
[http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/P/Perez%20Jose
Procesos%20admon.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/P/Perez%20Jose%20Procesos%20admon.htm)
- [www.iproven-consultores.com/paginas/documentos-
atuitos/estrategiascmi.php](http://www.iproven-consultores.com/paginas/documentos-atuitos/estrategiascmi.php)

ANEXOS

ANEXO A. Formato de encuesta dirigida a los trabajadores actuales de la C.T.A Brisas del Mira.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TRABAJO DE INVESTIGACION**

Formato de Encuesta dirigida a los trabadores actuales de la COOPERATIVA BRISAS DEL MIRA

Objetivo: Conocer la percepción de los trabadores frente al proceso de reclutamiento y selección de personal que realiza la **COOPERATIVA BRISAS DEL MIRA**

1.- seleccione con una X la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingreso a la empresa

- a) Recomendación de un empleado _____
- b) Reclutamiento en línea (internet) _____
- c) Publicidad (prensa) _____
- d) Contacto con universidades e institutos _____
- e) Otros _____

2.- Le gustaría a usted que la búsqueda de todo el personal que desee ingresar a la cooperativa brisas del mira se realizara utilizando las fuentes de reclutamiento

INTERNA		EXTERNA	
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

3.- Su ingreso fue realizado bajo la fuente de reclutamiento interno (ascenso)

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

4.- según sus conocimientos, cual considera usted que la fuente más optima de reclutamiento

- a) Reclutamiento en línea _____
- b) Recomendaciones de un empleado _____
- c) Contacto con universidades e instituto _____
- d) Avisos d prensa _____
- e) Utilización de Outsourcing de reclutamiento y selección _____

f) Otros (especifique) _____

5.- Lleno usted alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa

SI NO

6.- El tiempo entre su postulación y su primera entrevista fue

- a) Menos de un día _____
- b) Menos de una semana _____
- c) Menos de un mes _____
- d) Más de un mes _____

7.- Durante su primera entrevista usted se sintió:

- a) Bajo presión _____
- b) Fatigado _____
- c) Cómodo _____
- d) Muy cómodo _____

8.- Cual de estos documento le exigieron para presentarse a la entrevista

- a) Síntesis curricular _____
- b) Título de bachiller _____
- c) Constancia de cursos realizados _____
- d) Todo los anteriores _____

9.- La documentación entregada fue cotejada (original Vs copias)

SI NO

10.- Se le realizaron exámenes médicos en el proceso de selección

SI NO

11.- Antes del periodo de prueba le realizaron charlas de inducción general

SI NO

12.- Le notificaron los resultados de las pruebas

SI NO

13.- Como se sintió desde el punto de vista psicológico, el primer día de trabajo

- a) _____ Bien
- b) _____ Regular
- c) _____ No deseo volver

En caso de haber seleccionado la opción (c) explique el por qué de su respuesta

14.- Reúne usted los requisitos exigidos para optar el cargo para el cual fue seleccionado

SI

NO

En caso de haber seleccionado la opción (NO) explique el por qué de su respuesta

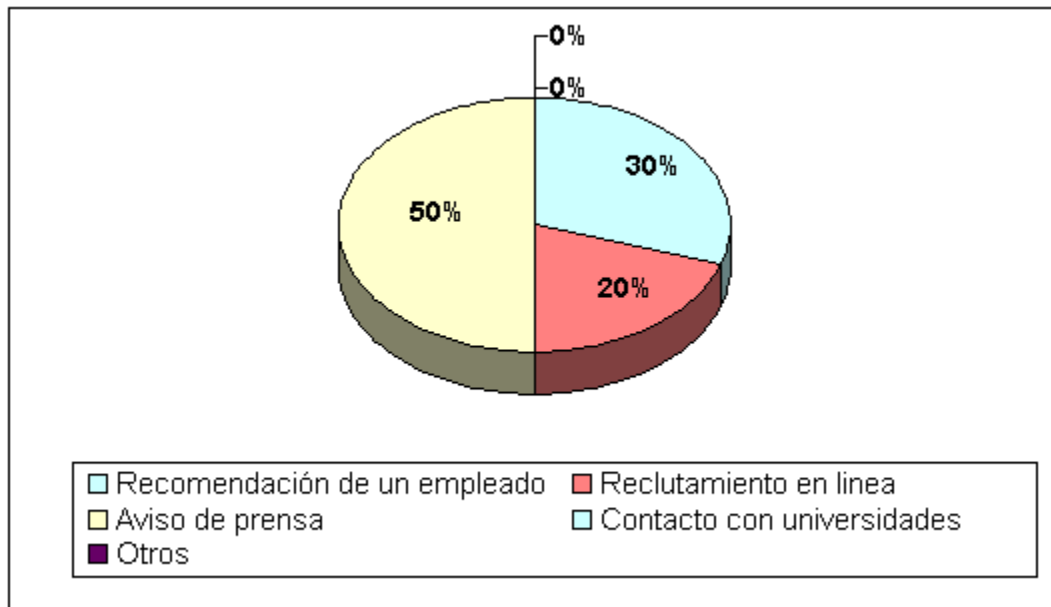
**“MUCHAS GRACIAS
POR SU ATENCIÓN Y TIEMPO”**

ANEXO B. Resultados y análisis de encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Brisas Del Mira

Los datos obtenidos aplicados de la encuesta diseñada, al ser analizados permiten conocer el estado de los procesos de reclutamiento y selección de la Cooperativa De Trabajo Asociado Brisas Del Mira destacándose las siguientes observaciones:

1.- Seleccione con una X la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingreso a la empresa:

Alternativas	Nro. De encuestados
Recomendación de un Empleado	3
Reclutamiento en Línea	2
Publicidad (Prensa)	5
Contacto con universidades	0
Otros	0
Total	10

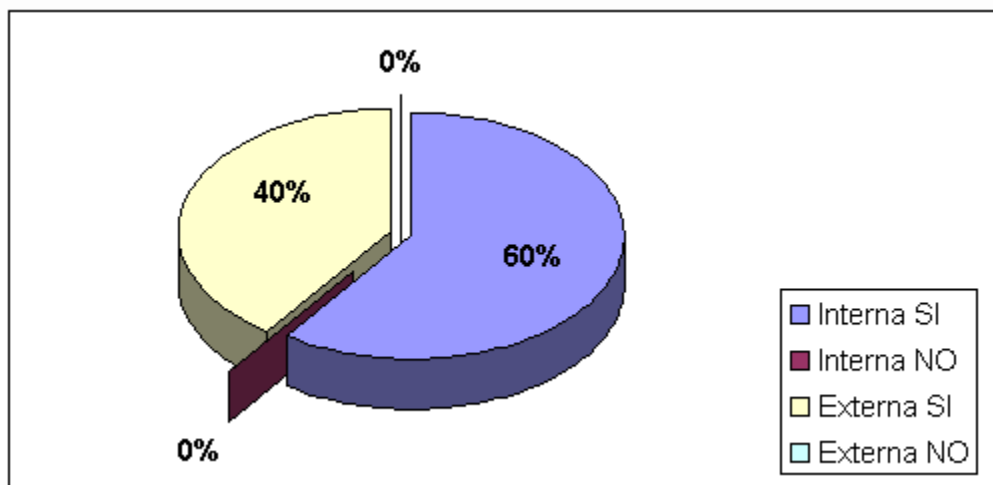


Análisis

El 50% de los encuestados afirmo que le fue aplicada una fuente de reclutamiento, el 20% indico haberse postulado a la vacante por Internet, y un 30% por recomendación es decir fuente interna, esto demuestra que la Cooperativa De Trabajo Asociado Brisas Del Mira, aplica diversas fuentes de reclutamiento.

2.- ¿Le gustaría a usted que la búsqueda de todo el personal que desee ingresar a cooperativa Brisas del mira se realizara utilizando las fuentes de reclutamiento?

Alternativas	Nro. De Encuestados
Interna	
SI	6
NO	0
Externa	
SI	4
NO	0
Total	10



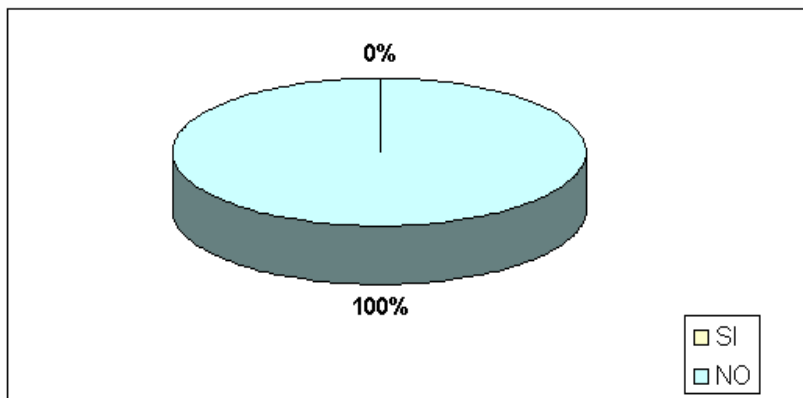
Análisis:

El correspondiente al 60 % de las personas encuestadas coincide en la realización de las fuentes de reclutamiento interna esto debido a que el crecimiento

profesional y la motivación del personal pueden obtenerse a través de ascensos mientras que el 40% se inclina por la realización de un reclutamiento externo

3.- ¿Su ingreso fue realizado bajo la fuente interna (ascenso)?

Alternativas	Nro. De Encuestados
SI	0
NO	10
Total	10

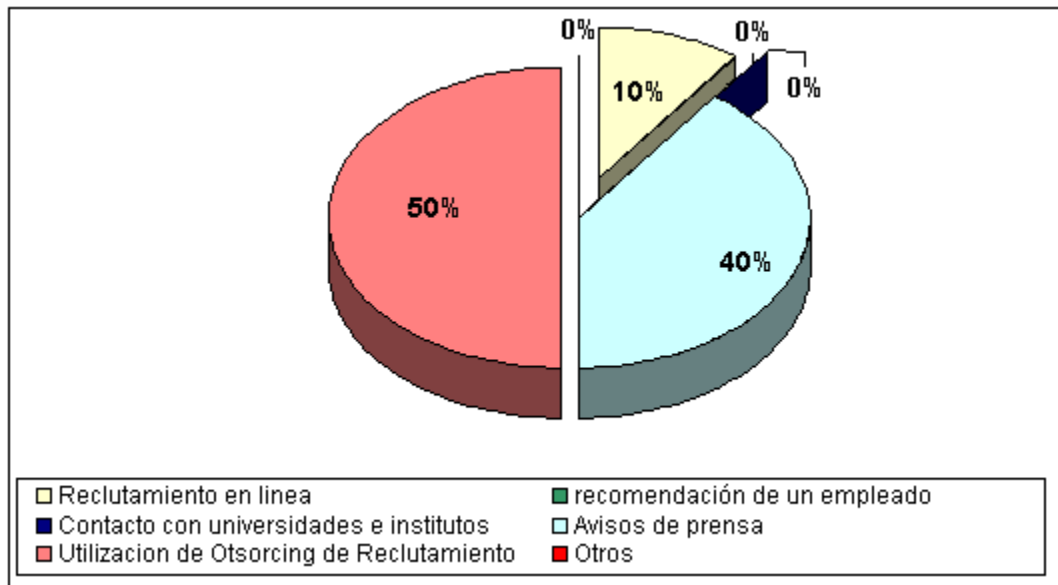


Análisis

El reclutamiento interno no se lleva a cabo para este tipo de personal (Auxiliar De Campo), se realizan reclutamientos externos.

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

Alternativas	Nro. de Encuestados
Reclutamiento en línea	1
Recomendación de un empleado	0
Contacto con universidades o institutos	0
Avisos de prensa	4
Utilización de Outsourcing de reclutamiento	5
Otros	0

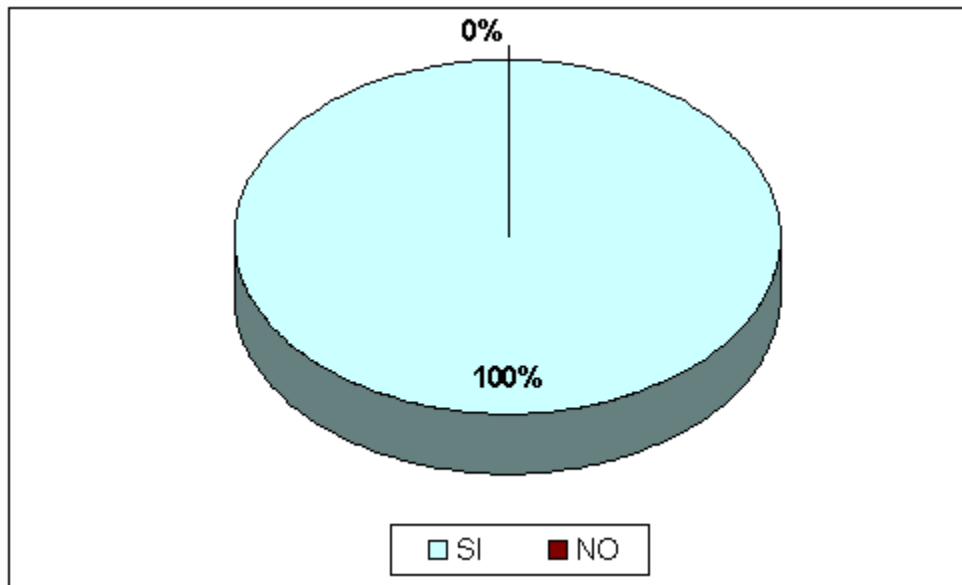


Análisis:

La porción de la muestra del 50% coincide con efectuar reclutamientos a través de las empresas de Outsourcing, ya que estas realizan una búsqueda de candidatos de acuerdo al perfil suministrado, tratando de que cada candidato preseleccionado se acerque lo más posible a todas aquellas aptitudes, cualidades y conocimientos que debe tener las personas para un cargo en específico; mientras que a través de una publicación de prensa, o reclutamiento en línea el proceso es un poco más lento, debido a que en la actualidad muchas personas envían síntesis curriculares a las empresas ofertantes sin que a este le interese postularse realmente a la oferta de empleo propuesta.

5.- ¿Lleno usted alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por la Cooperativa Brisas Del Mira

Alternativas	Nro. de Encuestados
SI	10
NO	0
Total	10

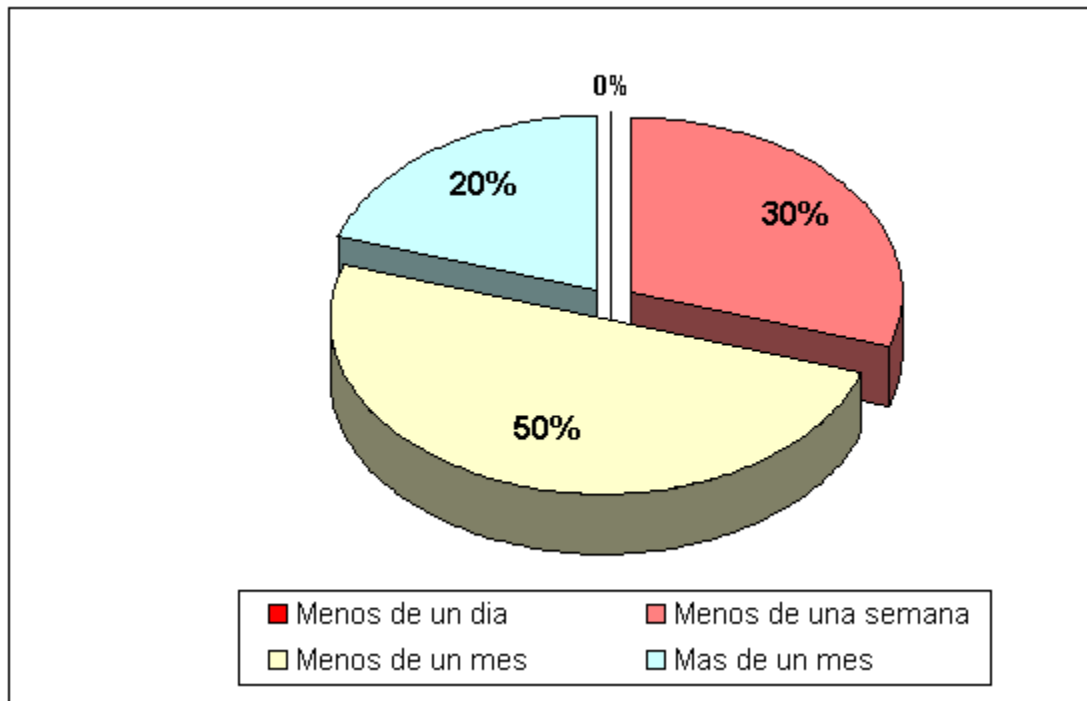


Análisis:

A parte de mencionar que la muestra del 10% equivalente a 100 empleados tomados en consideración para el estudio de esta encuesta, lleno su respectiva planilla de oferta de servicio, cabe mencionar que toda la población perteneciente a Cooperativa Brisas Del Mira realizan el llenado de la mencionada forma, una vez que son llamados a una entrevista preliminar de pre-selección, esto con la finalidad de obtener los datos más relevantes y específicos de cada candidato.

6.- El tiempo entre su postulación y su primera entrevista fue?

Alternativas	Nro. de Encuestados
Menos de un día	0
Menos de una semana	3
Menos de un mes	5
Mas de un mes	2
Total	10

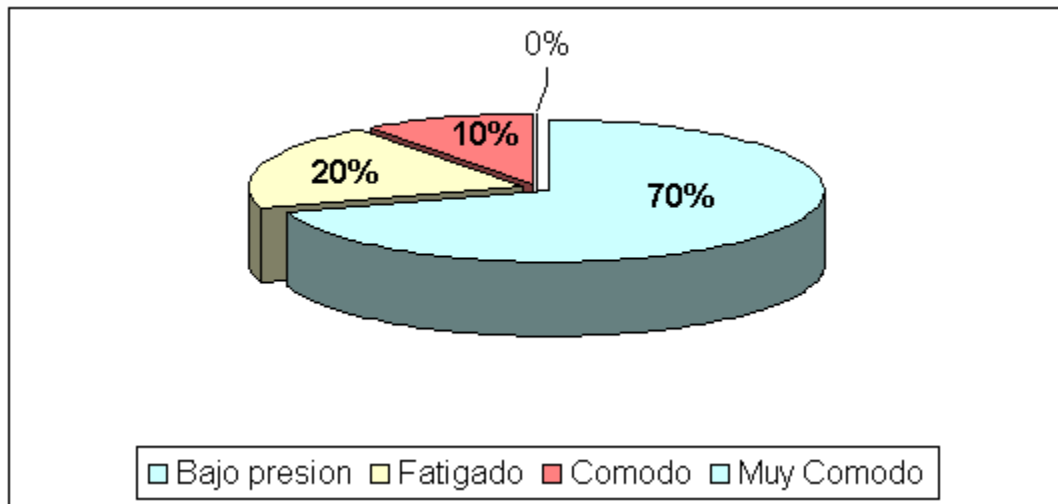


Análisis:

El proceso de reclutamiento de la Cooperativa Brisas Del Mira es relativamente rápido, debido a que se realizan reclutamientos masivos para el cargo de auxiliar de campo tal y como es este caso, donde todos aquellos que son considerados inicialmente apto de acuerdo a los requerimientos específicos del cargo participan en el proceso de reclutamiento pasando por todas sus etapas.

7.- Durante su primera entrevista usted se sintió:

Alternativas	Nro. de encuestados
Bajo presión	7
Fatigado	2
Cómodo	1
Muy cómodo	0
Total	10

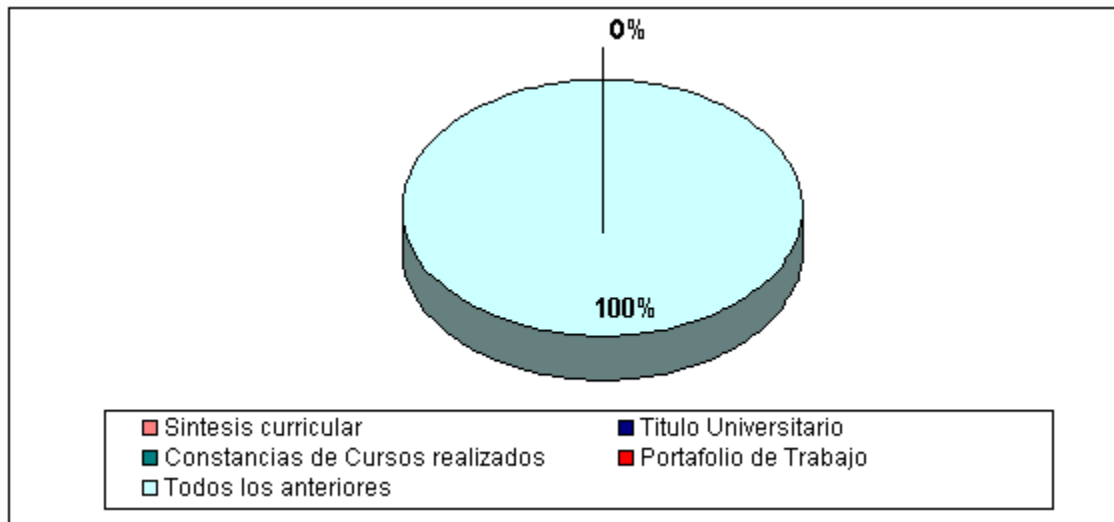


Análisis:

El Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa Brisas Del Mira en el momento de realizar reclutamiento de forma masiva no realiza una planificación de atención a los Postulantes en cuanto a hora de atención, lo que conlleva a que el volumen de personas asistentes sea elevado y el tiempo de espera para ser atendido se prolongue hasta por más de tres horas; por lo cual esto ocasiona incomodidad en la mayoría de los casos, angustia entre otros.

8.- ¿Cuál de estos documentos le exigieron al presentarse a la entrevista?

Alternativas	Nro. de Encuestados
Síntesis curricular	0
Título de Bachiller	0
Constancias de cursos realizados	0
Todos los anteriores	10
Total	10

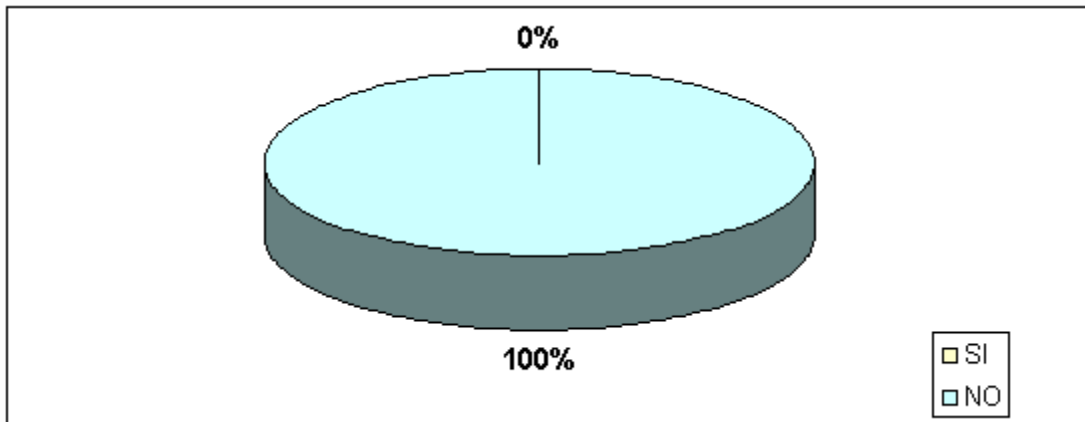


Análisis:

Brisas Del Mira. en sus avisos de prensa o reclutamiento en línea especifica fecha y hora exacta en que los candidatos interesados por la oferta laboral deben asistir a la empresa, donde consignaran los recaudos anteriormente mencionados, y en el momento que son llamados a entrevista se solicita presentar los originales de los mismos para la respectiva verificación y certificación.

9- ¿La documentación entregada fue cotejada (original Vs. copia?)

Alternativas	Nro. De encuestados
SI	0
NO	10
Total	10

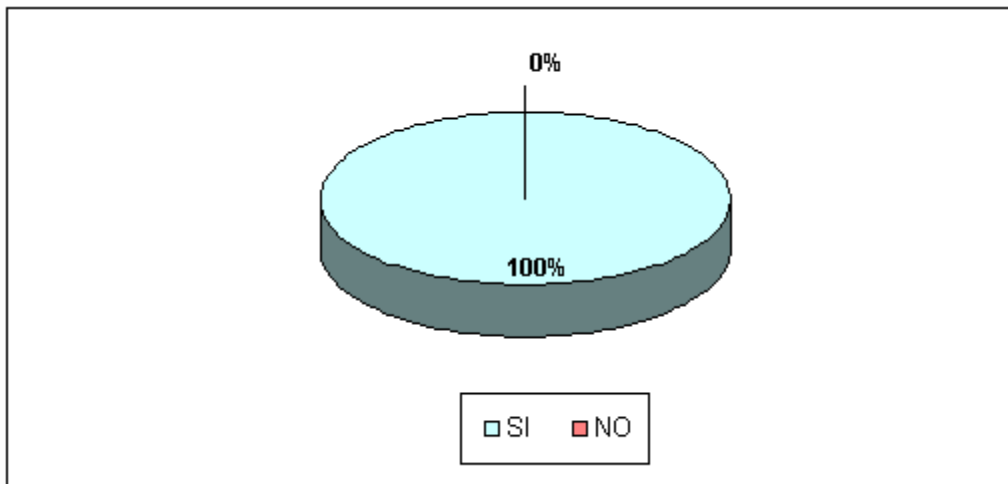


Análisis:

Aunque la información que sustenta la síntesis curricular es de suma importancia para los efectos de selección, en este caso solo son solicitados los soportes en copia, y las mismas deberían ser ciertamente verificadas y certificadas con las originales

10.- ¿Le realizaron exámenes médicos en el proceso de selección?

Alternativas	Nro. de encuestados
SI	
NO	5
Total	10

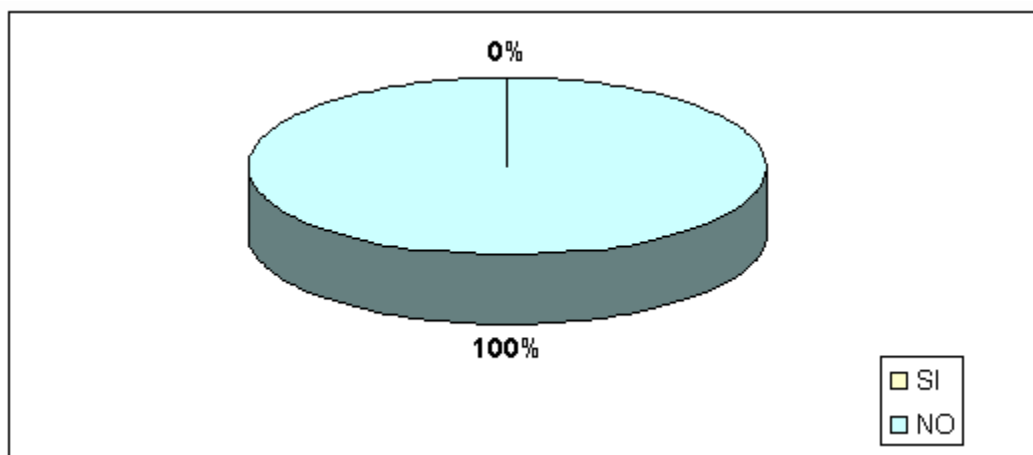


Análisis:

La Cooperativa Brisas Del Mira no consta de un departamento de servicio médico, el cual se le dificulta realizar evaluaciones de pre empleo y atención diaria necesaria para sus empleados, esto dificulta un análisis clave para contratar personas que estén en buenas condiciones físicas.

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

Alternativas	Nro. De encuestados
SI	0
NO	10
Total	10



Análisis

Todos los encuestados coinciden que el proceso de inducción es bastante básico e incompleto y el mismo es otorgado durante el periodo de prueba

12.- ¿Le notificaron el resultado del periodo de prueba?

Alternativas	Nro. de Encuestados
SI	0
NO	10

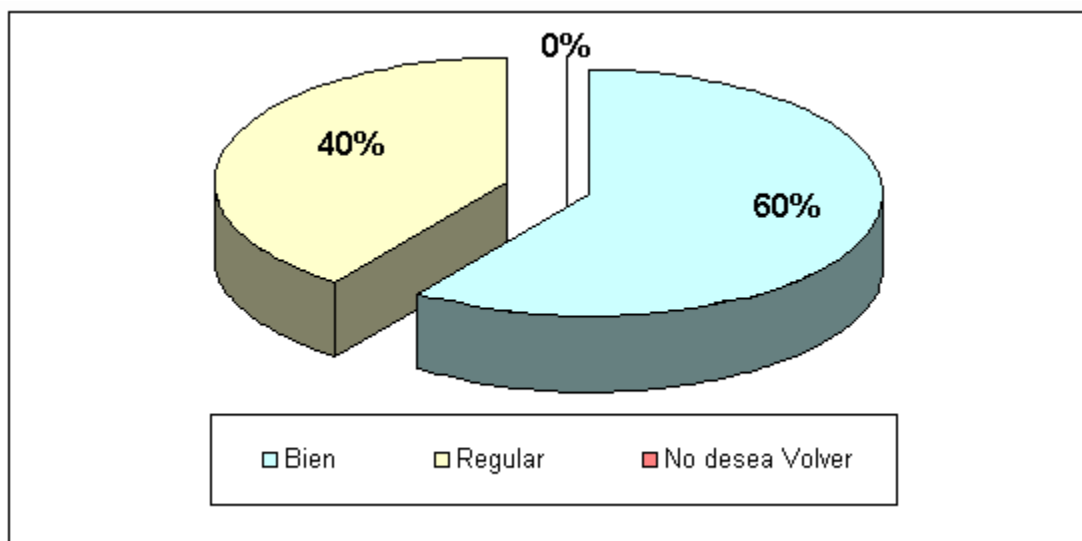
Total	10
--------------	-----------

Análisis:

El departamento de recursos humanos no maneja una política establecida donde suministra esta información al personal. Únicamente el supervisor inmediato de manera simple informa al trabajador que su condición será modificada a trabajador permanente en los próximos días

13.- ¿Como se sintió, desde el punto de vista psicológico, el primer día de trabajo?

Alternativas	Nro. de encuestados
Bien	6
Regular	4
No desea volver	0
Total	10

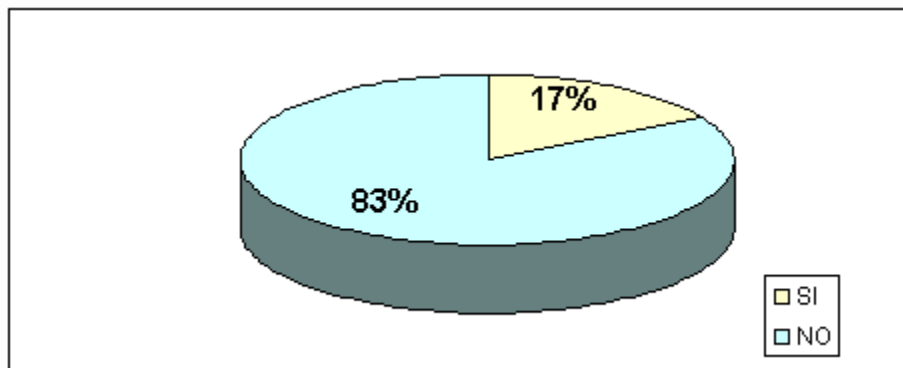


Análisis:

Según información suministrada por la población de muestra seleccionada para el proceso de realización de esta encuesta, manifestó el 60% sentirse bien ya que el primer día es un proceso de inicio y adaptación a todo el desarrollo de sus funciones, el 40% restante resalto que falta una preparación de inducción más completa antes del inicio de las funciones como auxiliar de campo

14.- ¿Reúne usted los requisitos exigidos para optar al cargo para el cual fue seleccionado

Alternativas	Nro. De encuestados
SI	1
NO	10
Total	10



Análisis:

En la mayoría de los casos los trabajadores que actualmente ejercen su cargo realizaron sus postulaciones a la empresa a otros cargos por los cuales no fueron selección a pesar que de acuerdo a su trayectoria laboral cumplían con los requisitos exigidos. En virtud de la falta de oportunidades de empleo que actualmente existe toman como fuente de ingreso la oportunidad de empleo presentada sin tener en conocimiento de forma clara las funciones específicas del cargo y en otros casos sin tener de forma inicial vocación laboral

Anexo C. COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO BRISAS DEL MIRA
NIT: 900249730-3-Dir.Imbili rio mira- tel 318-309-5557--316-877-5561

NOTIFICACION DE INDUCION DE TRABAJO

YO..... Identificado con c.c
 _____ de _____ manifiesto que asistí a la inducción
 general de la cooperativa brisas del mira. Cuyo contenido señalo a
 continuación.

	NO	SI
• Quien es la cooperativa_____→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Línea de mando de la cooperativa_____→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Estatutos de la cooperativa_____→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Seguridad Social, derecho y deberes_____→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Panorama de riesgo._____→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Reporte de accidentes_____→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Elemento de protección personal._____→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sistema de pago de compensación._____→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Documentación requerida para salud ocupacional._____→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Programa de salud ocupacional, reglamento de H Y S, políticas.→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Responsabilidades de la salud ocupacional. _____→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Normas generales de seguridad. _____→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Certifico que fui notificado, por la cooperativa brisas del mira, y conozco
 algunos riesgo de trabajo,
 como:_____

Para mas constancias se firma a los_____ días del mes de _____ del
 año_____

Firma Asociado

Firma del Capacitador

FORMATOS DE CALIDAD
REGISTRO DE INDUCCIÓN

ANEXO D. EVALUACION DE CONOCIMIENTO ADQUIRIDO EN LA INDUCCION

Fecha: _____ Lugar: _____

Nombres y Apellidos: _____ C.C. _____

Esta evaluación tiene como objetivo verificar el conocimiento adquirido en la inducción.

1. Qué es una cooperativa de trabajo asociado (Marque la respuesta con una X):

- a. Es una Fundación.
- b. Es una Sociedad Limitada.
- c. Es una Cooperativa de Trabajo Asociado.
- d. Es una Corporación

2. Nombre dos (2) Principios del Cooperativismo:

a. _____

b. _____

3. Nombre dos (2) Deberes de los Asociados:

- a.
- b.
- c. _____

	FORMATOS DE CALIDAD	Edición: PRIMERA
	SOLICITUD DE ASOCIACIÓN	Código: Página: 81 de 1

d. _____

4. Nombre dos (2) Derechos de los Asociados:

a. _____

b. _____

5. Nombre los regímenes que hacen parte de una Cooperativa de Trabajo Asociado:

a. _____

b. _____

Resultado de la Evaluación:	Calificado por:

Anexo D. ACTA DE ACEPTACIÓN ASOCIADOS

Por la cual se acepta el ingreso de asociados a **XXX C.T.A.**

En la ciudad de _____, a los ____ (____) días del mes de ____ del año dos mil ____ (200__), siendo las _____ a.m. se reunieron los miembros del **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN** de **XXX C.T.A.**, en uso de las facultades conferidas legalmente por la Ley 79 de 1988 y el Decreto Reglamentario 4588 de 2006 y estatutariamente por el literal _ del artículo _ de los Estatutos de la referida Cooperativa de Trabajo Asociado y,

CONSIDERANDO

Que el literal ____ (____) del artículo _____ (____) del Capítulo _____ (____) de los Estatutos de **XXX C.T.A.**, establece como función del **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN** “decidir sobre el ingreso, retiro, exclusión, suspensión, sanciones de los asociados de conformidad con lo reglamentado”.

Que las siguientes personas, manifestaron su voluntad libre y espontánea de ingresar en calidad de asociados a **XXX C.T.A.**, para lo cual allegaron a este consejo solicitud escrita de vinculación como asociados

Nombre del Asociado	Identificación	Cargo a Desempeñar

Que el artículo ____ (____) literales (____ al ____) del Capítulo _____ (____) de los Estatutos de **XXX C.T.A.** establece los requisitos para la admisión de los asociados. Los siguientes son de obligatorio cumplimiento para la admisión:

1. Ser legalmente capaz.
2. Presentar solicitud escrita.
3. Asistir a la Educación Cooperativa Básica, no menos de cuatro (4) horas, y a la institución relacionada con los estatutos y servicios cooperativos.
4. Proporcionar toda la información de carácter personal, laboral y económico que requiera la Cooperativa, y aceptar las verificaciones del caso.

Que analizados y estudiados los documentos presentados por los señores referenciados en el listado adjunto a la presente Cooperativa y confrontados con los requisitos exigidos por los Estatutos para los aspirantes a asociados de **XXX C.T.A.**, se deduce su conformidad con los requerimientos estatutarios requeridos y por medio de esta cooperativa, el Consejo de Administración facultado para ello, legaliza dichos documentos y su condición de asociados.

RESUELVE

PRIMERO. ACEPTAR el **INGRESO** en calidad de **ASOCIADO** de la **COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO XXX C.T.A.**, legalmente constituida, y domiciliada en la ciudad de _____ de las personas señaladas en el acápite de Consideración de XXX C.T.A.

SEGUNDO. El término de la presente asociación rige a partir de _____ y se delega al gerente para que le haga saber la presente decisión al peticionario, esta aceptación es de carácter indefinido y estará vigente hasta que se configure alguna de las causales de pérdida de la calidad de asociado estipuladas en el artículo 25 de la Ley 79 de 1988 y artículo ____y siguientes de los Estatutos de **XXX C.T.A.**

TERCERO. Comuníquese.

Dada en _____, a los ____ (__) días del mes de _____ del año dos mil _____ (200_).

Presidente

Secretario

Consejo

Consejo

La presente es fiel copia del original y reposa en el libro de actas del consejo de la cooperativa.