

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



“DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL RECURSO HUMANO, PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE R.L.”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

JIMMY ROGER PÉREZ AYALA	PA96021
WILLIAM ERNESTO PORTILLO HERNÁNDEZ	PH04020
EVELYN ESTELA REYES MONTENEGRO	RM03038

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENERO DE 2013

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria General : Dra. Ana Leticia de Amaya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Ms. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario (a) : Ing. y Lic. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

TRIBUNAL EXAMINADOR

Docente Director : Lic. David Mauricio Lima Jaco

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Enero 2013

San Salvador,

El Salvador,

Centro América.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco sobre todas las cosas, principalmente a Dios por ser mi guía y ayuda en estos años de estudio, por haberme dado la sabiduría y las fuerzas necesarias para llegar al final de esta carrera. Reconozco que toda la gloria de mis éxitos se la debo a Él.

A mis padres Arnoldo Pérez y Haydée Ayala, porque me proporcionaron la educación académica básica y media y me han enseñado a culminar los proyectos que comenzamos en la vida y me han guiado por los caminos del Señor.

A mi esposa Karina de Pérez, por su apoyo incondicional, amor, comprensión, tiempo, paciencia, por estar siempre en los momentos buenos y malos y ser mi consejera cuando necesite de ella y es mi ayuda idónea en todo momento.

A mis hijas Jazmín Eunice y Arianna Valeria, por ser el motivo para seguir adelante y que todo esfuerzo sea para su futuro, con todo mi amor les pido disculpas por el tiempo que no he estado presente en su desarrollo. A mis compañeros de tesis, por su dedicación, esfuerzo, trabajo en equipo y comprensión desde un principio en todos los objetivos que nos trazamos. Finalmente a nuestro docente director: Lic. David Mauricio Lima Jaco por su apoyo en todo momento con profesionalismo y calidad, dedicándonos el tiempo para cerrar con broche de oro este trabajo de investigación, lo considero un maestro y asesor excelente y sobre todo un amigo.

Jimmy Roger Pérez Ayala

Agradezco a Dios por la bendición que ha dado a lo largo de mi vida, por la capacidad de poder culminar un ciclo de mi desarrollo como persona al permitirme el tiempo y los recursos para realizar el presente trabajo para optar a ser profesional en el área de Administración de Empresa, que me comprometo con la sociedad en la medida de lograr aportar los conocimientos adquiridos en virtud del mejoramiento de la misma.

De igual manera manifiesto mi gratitud con mi tía, hermano, madre y a mi esposa por la comprensión, apoyo económico y moral, por impulsarme en los momentos difíciles a fin de lograr culminar con esta meta individual.

A mis compañeros de tesis y docente director les agradezco sus conocimientos, instrucciones y ayuda que compartieron con migo y que fueron muy decisivos e importante.

William Ernesto Portillo Hernández

Le agradezco a Dios por permitirme culminar un triunfo más en la vida y la bendición que me dio en la trayectoria de mi carrera. A mis padres Emma Lidia de Reyes y José Antonio Reyes, por la paciencia, apoyo, comprensión, confianza y amor que me brindaron en este caminar. A mis hermanos Yeni Carolina, Carlos Alberto y José Antonio Reyes por su apoyo y cariño incondicional.

A mis compañeros de tesis y al Lic. Lima Jaco por su apoyo y conocimientos compartido.

Evelyn Estela Reyes Montenegro

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
I. GENERALIDADES DE EMPRESA, COOPERATIVAS EN EL SALVADOR Y DE LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA. (FEDECACES DE R.L.) ; MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	1
A. GENERALIDADES DE EMPRESA.....	1
1. DEFINICIONES.....	1
2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS.....	1
B. GENERALIDADES DE LAS COOPERATIVAS EN EL SALVADOR.....	3
1. ANTECEDENTES.....	4
2. DEFINICIONES.....	5
3. CLASIFICACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO.....	6
4. CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS EN EL SALVADOR.....	6
5. NORMATIVA LEGAL APLICADA A LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.....	8
C. GENERALIDADES DE LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA. (FEDECACES DE R.L.).....	10
1. ANTECEDENTES.....	10
2. MISIÓN.....	12
3. VISIÓN.....	12
4. VALORES.....	12
5. OBJETIVOS.....	13
6. PRINCIPIOS UNIVERSALES.....	14
7. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE FEDECACES de R.L.....	16
8. NORMATIVA INTERNA.....	17
9. SERVICIOS.....	17

D.	MARCO DE REFERENCIA SOBRE DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	19
1.	DISEÑO DE UN SISTEMA	19
a)	CONCEPTOS GENERALES SOBRE DISEÑO DE UN SISTEMA.....	19
(1)	DEFINICIONES.....	19
(2)	CLASIFICACIÓN.....	20
(3)	IMPORTANCIA	22
(4)	ELEMENTOS	23
2.	ELEMENTOS GENERALES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	23
a)	DEFINICIÓN.....	23
b)	IMPORTANCIA	24
c)	OBJETIVOS	24
d)	FUNCIONES	25
(1)	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	27
a.	DEFINICIÓN.....	27
b.	IMPORTANCIA	27
c.	TIPOS	28
d.	OBJETIVOS	30
e.	MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.....	31
f.	FUENTES DE RECLUTAMIENTO	31
(2)	SELECCIÓN DE PERSONAL	32
a.	DEFINICIÓN.....	32
b.	IMPORTANCIA	33
c.	OBJETIVOS	33
d.	TÉCNICAS DE SELECCIÓN	34
e.	PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN	37
(3)	INDUCCIÓN DEL PERSONAL	39
a.	DEFINICIÓN.....	39
b.	IMPORTANCIA	39
c.	OBJETIVOS	39
d.	PROGRAMA DE INDUCCIÓN	40
e.	RESPONSABLES	41

II.	DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (FEDECACES DE R.L.).....	42
A.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	42
1.	OBJETIVO GENERAL	42
2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	42
B.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	42
1.	IMPORTANCIA.....	42
2.	UTILIDAD.....	43
3.	ORIGINALIDAD	43
4.	FACTIBILIDAD.....	43
C.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	44
1.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	44
a)	MÉTODO CIENTÍFICO	44
(1)	MÉTODOS AUXILIARES	44
a.	ANÁLISIS	44
b.	SÍNTESIS.....	44
c.	DEDUCTIVO	44
2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	45
a)	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	45
3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
4.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	45
a)	PRIMARIAS.....	45
b)	SECUNDARIAS	45
5.	TÉCNICAS PARA RECOPIRAR LA INFORMACIÓN.....	46
a)	ENTREVISTA.....	46
b)	ENCUESTA.....	46
6.	INSTRUMENTOS PARA RECOPIRAR LA INFORMACIÓN	46
a)	GUÍA DE PREGUNTAS	46
b)	CUESTIONARIO	46
7.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	47
a)	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....	47

b)	DETERMINACIÓN MUESTRA.....	47
D.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE FEDECACES DE R.L.	48
1.	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	48
2.	SELECCIÓN DE PERSONAL.....	49
3.	INDUCCIÓN DE PERSONAL.....	51
4.	MATRIZ F.O.D.A.....	52
E.	ALCANCES Y LIMITANTES.....	53
F.	CONCLUSIONES.....	54
G.	RECOMENDACIONES.....	55
III.	DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (FEDECACES DE R.L.).....	57
A.	OBJETIVOS DEL SISTEMA.....	57
1.	OBJETIVO GENERAL.....	57
2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	57
B.	BENEFICIOS DEL SISTEMA.....	57
C.	DISEÑO DEL SISTEMA.....	58
1.	METODOLOGÍA PARA EL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL DE FEDECACES DE R.L.....	58
a)	INTRODUCCIÓN.....	58
b)	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL DE FEDECACES DE R.L.	59
c)	REQUISICIÓN DE PERSONAL.....	60
d)	FORMULARIO DE PUBLICACIÓN Y POSTULACIÓN DE VACANTES INTERNAS.....	61
e)	TIPO DE RECLUTAMIENTO.....	63
f)	FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	64
(1)	FUENTES INTERNAS.....	64
(2)	FUENTES EXTERNAS.....	64
g)	MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.....	66
h)	POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO.....	67

2.	METODOLOGÍA PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL DE FEDECACES DE R.L.....	67
a)	INTRODUCCIÓN	67
b)	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL DE FEDECACES DE R.L.	67
c)	FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO	69
d)	GUÍA DE ENTREVISTA	70
e)	FORMULARIO PARA VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES Y LABORALES..	76
f)	PRUEBAS DE CONOCIMIENTO Y HABILIDADES	78
g)	EXÁMENES PSICOLÓGICOS.....	78
h)	POLÍTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	98
3.	METODOLOGÍA PARA LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE FEDECACES DE R.L.	98
a)	INTRODUCCIÓN	98
b)	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA INDUCCIÓN DE PERSONAL EN FEDECACES DE R.L.	98
c)	PROGRAMA DE INDUCCIÓN	99
(1)	MANUAL DE BIENVENIDA.....	99
d)	CARGOS ESPECÍFICOS A DESEMPEÑAR	100
e)	NORMATIVA INTERNA	100
f)	POLÍTICAS DE INDUCCIÓN DE PERSONAL.....	101
4.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	101
a)	ACTIVIDADES A REALIZAR	101
b)	RECURSOS NECESARIOS	102
(1)	MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS INSUMOS.....	102
(2)	TECNOLÓGICOS	103
(3)	FINANCIEROS.....	103
(4)	HUMANOS.....	104
c)	DISEÑO DEL SOFTWARE DEL SISTEMA.....	105
d)	CAPACITACIÓN AL PERSONAL INVOLUCRADO	105
e)	IMPLEMENTACIÓN EN LA ENTIDAD	105
f)	SEGUIMIENTO Y CONTROL	106
g)	CRONOGRAMA.....	106
	BIBLIOGRAFÍA.....	107
	GLOSARIO	
	ANEXOS	

RESUMEN

Las empresas que desean mantenerse en el amplio mundo de la competitividad deben actualizar sus procesos, procedimientos y políticas con la finalidad de maximizar su productividad.

El departamento de Recursos Humanos, busca contar con métodos e instrumentos necesarios y actualizados para lograr reclutar y seleccionar al personal idóneo en los puestos de trabajo; esto contribuirá a la eficiencia de la Federación de Asociaciones de Cooperativas de Ahorro y crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada (FEDECACES de R.L.)

Una vez seleccionado el candidato apropiado para el puesto se le debe dar una preparación general sobre la Federación y una orientación específica al puesto de trabajo, lo cual aportará a que el nuevo empleado se adapte, involucre, motive y se sienta identificado con la institución.

El presente estudio se realiza en un entorno de necesidades de optimización de los procesos y mejora de la eficiencia administrativa al interior de FEDECACES DE R.L., con énfasis en la unidad antes mencionada y busca la interpretación de los diferentes procedimientos de trabajo mediante el conocimiento y análisis de la situación actual. Lo cual permite establecer las deficiencias que afectan la toma de decisiones y el logro de los objetivos de la institución.

Por lo expuesto anteriormente, el objetivo del presente trabajo es proponer el diseño de un Sistema Integral de Reclutamiento, Selección e Inducción del Recurso Humano, desarrollado en tres fases para mejorar la eficiencia de la organización.

La metodología aplicada se apoyo en el método de investigación científico así también en los auxiliares como el análisis, síntesis y deductivo. Esta etapa incluyó la utilización de técnicas e instrumentos de recolección de datos, como es la entrevista estructurada con su respectiva guía de preguntas abiertas que se dirigió a la Gerente del

área involucrada de la entidad; también se diseñó un cuestionario de preguntas cerradas con el fin de obtener respuestas sobre las funciones desempeñadas y además se determinó la muestra de la población en estudio. Lo anterior sirvió de insumo para la realización del diagnóstico del funcionamiento actual de la Unidad de Personal así como también se establecen alcances, limitantes, conclusiones; entre las cuales se pueden mencionar: funciones y procedimientos poco establecidos, reclutamiento interno es escasamente aplicado, la función de Selección de personal utiliza técnicas y pasos no estandarizados, ausencia de normativas, procedimientos, instrumentos y políticas en la institución. Con relación a estas se establecieron las siguientes recomendaciones: determinar las funciones del departamento con base a los procedimientos y formularios, definir procedimientos y formularios para aplicar el reclutamiento interno, establecer las técnicas a utilizar para la selección de personal y actualización de toda la normativa, procedimientos, políticas y documentación requerida para desempeñar las funciones.

A partir de lo antes mencionado surge el diseño del Sistema Integral de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal, el cual contempla el establecimiento de los procesos y procedimientos de las funciones antes mencionadas de manera secuencial e incluyendo los formularios, guías para su complementación y la descripción de las fuentes, medios, pruebas, políticas y manuales para su implementación; como herramienta en la toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

El talento humano es uno de los insumos más importantes que poseen las organizaciones, ya que son las personas quienes a través de la ejecución de su trabajo de manera eficiente y con la utilización de conocimientos y destrezas adquirida colaboren para que las metas institucionales sean alcanzadas, lo que implica que se establezcan de manera adecuada las actividades y los responsables. Por lo cual es de suma importancia que los individuos que ingresen a la entidad sean los más aptos y que reciban una correcta inducción a la misma. Una de las principales labores de responsabilidad del departamento de Recursos Humanos consista en proveer de empleados capaces e idóneos a la organización.

El siguiente documento es el resultado de una investigación realizada en la Federación de Asociaciones de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada (FEDECACES de R.L.) y el contenido trata sobre el Diseño de un sistema integral de Reclutamiento, Selección e Inducción del Recurso Humano para mejorar la eficiencia.

Además se describe la metodología y los instrumentos a utilizar para recolectar la información y con ello comprobar las hipótesis propuestas.

Se elaboró un diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A.) para determinar los puntos potenciales y desfavorables de la institución en relación al tema, se presenta la tabulación de los datos obtenidos los cuales se muestran en tablas y gráficos que incluyen la interpretación y análisis de los mismos, permitiendo establecer alcances, limitantes, conclusiones y recomendaciones sobre la situación actual.

Se diseñó un sistema integral de reclutamiento, selección e inducción de personal para la federación el cual incluye normativas, procedimientos e instrumentos para ser aplicados en el departamento de recursos humanos con el fin de mejorar la eficiencia de esta.

Finalmente con este se establece obtener los empleados aptos para cada cargo y así mismo se alcanzará en menor tiempo los objetivos establecidos por el departamento, unidad e institución sin incrementar actividades a los demás y con el cual se pueda contar con comunicación efectiva entre todas las áreas de la institución utilizando los medios informáticos que estén a su alcance.

CAPÍTULO I

I. GENERALIDADES DE EMPRESA, COOPERATIVAS EN EL SALVADOR Y DE LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA. (FEDECACES DE R.L.) ; MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A. GENERALIDADES DE EMPRESA

1. DEFINICIONES

De acuerdo a la clasificación CIIU (2005) Empresa “es un agente económico con autonomía para adoptar decisiones financieras y de inversión y con autoridad y responsabilidad para asignar recursos a la producción de bienes y servicios y que puede realizar una o varias actividades productivas”.

Según el Art. 553 del Código de Comercio la empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.

2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS

LA CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CIIU) es la clasificación internacional de referencia de las actividades económicas productivas, con la cual se puede visualizar las diferentes categorías que se encuentran en la economía y en la que está clasificada la organización en estudio.

CUADRO No. 1 CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME DE TODAS LAS ACTIVIDADES
ECONÓMICAS

Las distintas categorías de la CIU se han agregado en las 17 secciones siguientes:

Sección	Divisiones	Descripción
A	01, 02	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura
B	05	Pesca
C	10-14	Explotación de minas y canteras
D	15-37	Industrias manufactureras
E	40, 41	Suministro de electricidad, gas y agua
F	45	Construcción
G	50-52	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos
H	55	Hoteles y restaurantes
I	60-64	Transporte, almacenamiento y comunicaciones
J	65-67	Intermediación financiera
K	70-74	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler
L	75	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
M	80	Enseñanza
N	85	Servicios sociales y de salud
O	90-93	Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales
P	95-97	Actividades de hogares privados como empleadores y actividades no diferenciadas de hogares privados como productores
Q	99	Organizaciones y órganos extraterritoriales

FUENTE: NACIONES UNIDAS, INFORMES ESTADÍSTICOS ST/ESA/STAT/SER.M/4/Rev.3.1/2005

De acuerdo al anterior cuadro, FEDECACES DE R.L. se encuentra clasificada en sección J, divisiones de la 65 a la 67 descritas como intermediarios financieros.

CLASIFICACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS (DGII)

El Ministerio de Hacienda, por medio de la Dirección General de Impuestos Internos con base al Art. 23, literal a) del Código Tributario, establece que una de las funciones básicas de la Administración Tributaria es “El registro, control y clasificación de los sujetos pasivos en función de su nivel de ingresos, actividad económica y cualquier otro criterio que permita a la Administración cumplir eficazmente con su gestión”.

Esta función se realizará periódicamente, para mantener una clasificación lo más realista y actualizada posible.

CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE MEDIANOS CONTRIBUYENTES:

Para ser clasificado como Mediano Contribuyente debe de cumplir por lo menos con uno de los siguientes criterios:

CUADRO No.2 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE MEDIANOS CONTRIBUYENTES

N°	CRITERIOS	MONTOS ANUALES
1	Pagos de impuestos *	Desde US\$100,000.01 hasta US\$1,000,000.0
2	Suma de Ventas IVA	Desde US\$4,000,000.01 hasta US\$14,000,000.0
3	Compras Totales IVA	Desde US\$3,000,000.01 hasta US\$12,000,000.0
4	Rentas Gravadas	Desde US\$1,500,000.01 hasta US\$10,000,000.0
5	Total de Costos y Gastos de Operación (declarados en Renta)	Desde US\$1,500,000.01 hasta US\$9,000,000.0
6	Retenciones y/o Percepciones	Desde US\$25,000.01 hasta US\$50,000.0

* La variable relacionada a los Pagos de impuestos realizados en las diferentes colectorías de bancos y en la Dirección General de Tesorería incluye la sumatoria de: IVA Interno, IVA Importación, Renta Declaración, Retenciones de Renta, Pago a Cuenta e Impuestos Específicos.

OTROS CONTRIBUYENTES

Los que se clasificarán como Otros, serán aquellos que no cumplan con los criterios establecidos para los Grandes y Medianos Contribuyentes.

De acuerdo a la estructuración de la Dirección General de Impuestos Internos y con base a listado proporcionada por la misma institución, FEDECACES DE R.L. está clasificada como un mediano contribuyente (ver Anexo 2).

B. GENERALIDADES DE LAS COOPERATIVAS EN EL SALVADOR

Primeramente se tiene que hacer notar que existe una diferencia entre las Sociedades cooperativas y las Asociaciones del mismo tipo, ya que las primeras son con fines de lucro, las personas se convierten en socios y deben adquirir una cantidad de acciones que por medio de la cual se reparten las utilidades que está tenga para un número reducido de estos; por el contrario las segundas no buscan beneficios y cada individuo se convierte en

asociado por medio de sus aportaciones, las cuales en muchas ocasiones son mensuales y tienen la principal característica de que se utiliza la equidad para repartir los excedentes que generen en el año.

Luego de que estas son conformadas, tienen la posibilidad de integrar las Federaciones. Este es el caso de FEDECACES de R.L. ya que de conformidad a la Ley General de Asociaciones Cooperativas en su Art. 24 establece que son organizaciones de integración cooperativa; así también en el Art. 25 de dicha Ley establece que corresponde a ellas las siguientes atribuciones:

- a) Representar y defender los intereses propios y de las Cooperativas afiliadas;
- b) Prestar servicios, asesoría y asistencia técnica en diferentes áreas a sus afiliados, preferentemente;
- c) Practicar auditoría de acuerdo a la capacidad económica de la Federación;
- ch) Promover la constitución de nuevas cooperativas;

Como se puede observar los fines y propósitos entre ambas son diferentes y por tanto surgió la necesidad de tener que hacer esta distinción antes de continuar con las generalidades de las Cooperativas.

1. ANTECEDENTES¹

En la trayectoria del desarrollo del movimiento cooperativo se han experimentando momentos de avances o retrocesos según la influencia de los sectores de interés o institucional, tales como: gremios o grupos de la sociedad civil con necesidades o problemas, la iglesia, el ejército, partidos políticos y su ideología, organismos internacionales o inclusive el mismo Estado por medio de determinado gobierno de la época, etc.

El surgimiento y evolución de las asociaciones de personas, tiene su base en el movimiento cooperativo, que a nivel general dio la pauta para que surgieran otras organizaciones semejantes; que en forma resumida se exponen a continuación:

¹ Moreno Orellana, Julia Margarita y Villacorta Ramírez, Mirian Patricia. 2009. FACTORES LIMITANTES AL DESARROLLO DEL COOPERATIVISMO DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL SALVADOR. CASO FEDECACES PERIODO 2001 - 2007. Trabajo de Grado (Licenciada en Ciencias Jurídicas): Universidad de El Salvador (Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales), Agosto de 2009.

Entre 1896 y 1949 el Estado ejercía una política liberal clásica (no intervencionista) lo que no contribuía a la creación y desarrollo de estas asociaciones, en esta etapa no se dieron políticas estatales definidas en apoyo a ellas. Sin, embargo, se promulgaron algunas normas legales para su creación y funcionamiento, por lo que en este período su nacimiento fue muy limitado. Dentro de esta política liberal clásica, las universidades jugaron un papel importante; en 1896 la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad de El Salvador, implantó una cátedra obligatoria de cooperativismo. En 1917 se constituyó la Cooperativa Sociedad de Obreros de El Salvador Federados, con fines de ayuda mutua, ahorro, moralidad, educación y beneficencia.

A partir de 1930 el Estado decreta una serie de medidas económicas y sociales favoreciendo el desarrollo de las Cooperativas.

Es así como creció de manera drástica este movimiento en El Salvador.

2. DEFINICIONES²

El dominio de los siguientes conceptos permitirá obtener una mejor comprensión sobre el cooperativismo.

a) Cooperativismo

Es un sistema intermedio, donde los derechos y valores del individuo son respetados y utilizados como patrón, para establecer un sistema económico, libre y de beneficios para todos.

b) Cooperativa

Según La Alianza Cooperativa Internacional la define de la siguiente manera: "Una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática".

c) Federación

Son Federaciones de Asociaciones Cooperativas las organizaciones integradas por Cooperativas de un mismo tipo.

² CÓDIGO DE ÉTICA DEL SISTEMA COOPERATIVO FINANCIERO FEDECACES, aprobado el 30 de abril del año 2000, en la XXXIV Asamblea General de FEDECACES y entrara en vigencia el 11 de Junio del año dos mil.

d) Movimiento Cooperativo

Corriente social surgida alrededor de las sociedades cooperativas y que está representado a una escala mundial a través de la Alianza Cooperativa Internacional.

3. CLASIFICACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO³

El sistema financiero salvadoreño tiene dos divisiones fundamentales: el sistema financiero formal y el sistema financiero informal.

El formal tiene dos subdivisiones: el oficial y el no oficial.

El primero se divide en instituciones bancarias y no bancarias, con la supervisión y/o regulación de la Superintendencia del Sistema Financiero y en alguna medida, por el Banco Central de Reserva. Por otra parte el no oficial, está sujeto a regulaciones de Superintendencia de Sociedades Mercantiles y el Ministerio de Gobernación (en el caso de las ONG's).

Cabe mencionar que FEDECACES de R.L. se encuentra clasificada dentro del Sistema Financiero Formal, incluido a la vez en el Sistema Financiero Oficial, a manera de una institución no bancaria (ver Anexo 1 ESQUEMA BÁSICO DEL SISTEMA FINANCIERO DE EL SALVADOR).

4. CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS EN EL SALVADOR⁴

No obstante a que pueden hacerse distintas clasificaciones, es usual la establecida con relación al objeto que desempeñan. Entre estas son mencionables las siguientes:

- Cooperativa de Trabajo Asociado o Cooperativa de Producción
- Cooperativa de Vivienda
- Cooperativas de Servicios

³ Guzmán Mate, Alejandra, Salazar, Rosa María y Villatoro, Sonia. ANÁLISIS DE LA POLÍTICA CREDITICIA DEL SISTEMA FINANCIERO ORIENTADA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE EL SALVADOR EN EL LAPSO 1991 - 1995. Trabajo de Grado (Licenciado en Administración de Empresas) : Universidad de El Salvador ,Junio de 1998

⁴ LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS. D.L. No.339 de fecha 6 de mayo de 1986. San Salvador : D.O. No. 86 T.291 del catorce de mayo de 1986.

Son Cooperativas de Trabajo asociado o Producción las integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos. Podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

- a) Producción Agrícola.
- b) Producción Pecuaria.
- c) Producción Pesquera.
- d) Producción Agropecuaria.
- f) Producción Industrial o Agro-Industrial.

Cooperativas de Vivienda: Son las que tienen por objeto procurar a sus asociados viviendas mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio.

Son Cooperativas de Servicios las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales. Podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

- a) De Ahorro y Crédito.
- b) De Transporte;
- c) De Consumo;
- d) De Profesionales;
- e) De Seguros;
- f) De Educación;
- g) De Aprovisionamiento;
- h) De Comercialización;
- i) De Escolares y Juveniles.

Para el caso de FEDECACES DE R.L. esta se encuentra clasificada en las de ahorro y crédito, las cuales se especifican a continuación:

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán recibir depósitos de terceras personas que tengan la calidad de aspirantes a asociados. Son personas aspirantes aquellas que han manifestado su interés en asociarse y cuya calidad tendrá como límite máximo de un año. En todo caso, la Junta Monetaria autorizará las condiciones, especialmente en cuanto al tipo de interés y límites de estas operaciones.

5. NORMATIVA LEGAL APLICADA A LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

El Estado, de conformidad al ordenamiento jurídico establecido en la Constitución de la República de El Salvador, Artículo 114, le corresponde: “Proteger y fomentar las asociaciones cooperativas, su organización, expansión y financiamiento”, mandato constitucional que surge como producto del Programa Regional de la Alianza para el Progreso para América Latina en los años 60. La normativa legal se detalla a continuación:

Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento

La constitución, inscripción y autorización oficial para operar una cooperativa se encuentra legislada en los Artículos del 15 al 18 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, emitida el seis de mayo de 1986, según Diario Oficial No. 86, Tomo 291 del catorce de mayo de 1986.

En el Art. 26 parte b de está establece que Las Federaciones de Asociaciones Cooperativas se constituirán con diez o más Cooperativas y pueden afiliarse directamente a las Confederaciones, bastando para ello con que tenga la correspondiente personería jurídica otorgada por el INSAFOCOOP.

Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo INSAFOCOOP

Las asociaciones cooperativas son organizaciones cuya personería jurídica la otorga el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, dependencia del Ministerio de Trabajo, quien ordenará la inscripción respectiva en el Registro Nacional de Cooperativas.

En el Art. 2 de la Ley de Creación del INSAFOCOOP se establecen las atribuciones que tiene el instituto, entre las que están:

- La ejecución de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.
- Iniciar, promover, coordinar y supervisar la organización y funcionamiento de las asociaciones cooperativas, federaciones y confederaciones de las mismas, y prestarles el asesoramiento y asistencia técnica que necesiten.
- Conceder a las antes mencionadas la personalidad jurídica, mediante la inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas.
- Conocer de la disolución y liquidación de cada una de ellas; así como Ejercer funciones de inspección y vigilancia.

Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito⁵

El objeto de la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito es regular la organización, el funcionamiento y las actividades de intermediación financiera que realizan los bancos cooperativos y las sociedades de de ahorro y crédito.

De acuerdo al Art.2 las entidades financieras que se regulan por esta ley son:

- 1) Bancos Cooperativos, que comprenden: Cooperativas de ahorro y crédito que además de captar dinero de sus socios lo hagan del público y las cooperativas de ahorro y crédito cuando la suma de sus depósitos y aportaciones excedan de seiscientos millones de colones.
- 2) Sociedades de ahorro y crédito
- 3) Federaciones de Bancos Cooperativos

⁵ LEY DE BANCOS COOPERATIVOS Y SOCIEDADES DE AHORRO Y CRÉDITO, según D.L. No. 693 del 30 de julio 2008, publicado en el D.O. No. 178. Tomo No.380 del 24 de septiembre de 2008

Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de R.L.

Entre las instituciones que tienen a cargo la organización, regulación, financiamiento y asistencia técnica a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito tenemos a FEDECACES de R.L.

Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios

El objetivo es regular la organización, el funcionamiento y las actividades de intermediación financiera que realizan los intermediarios financieros no bancarios⁶.

C. GENERALIDADES DE LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA. (FEDECACES DE R.L.)

1. ANTECEDENTES⁷

La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, FEDECACES de R.L. cuyas oficinas administrativas están ubicada en 23 Avenida Norte y 25 Calle Poniente N° 1301, San Salvador, El Salvador, C.A. fue fundada en 1966.

Desde la fecha de su fundación hasta el año de 1980, las principales actividades que FEDECACES desarrolló con las cooperativas afiliadas consistieron en otorgar créditos dirigidos, brindar asistencia técnica y capacitación, practicar la auditoría externa y administrar seguros de vida.

A partir de 1981 y siendo un sistema maduro en la administración de programas de crédito, FEDECACES en cumplimiento de sus propósitos institucionales de promover el fortalecimiento de las cooperativas, impulsó un programa de transferencia tecnológica que ha fomentado la captación, colocación y el manejo eficiente de los recursos de las cooperativas afiliadas; dicho programa se complementó con estrategias y mecanismos que han convertido al ahorro en la fuente estratégica para lograr la autogestión y la autonomía institucional.

⁶ LEY DE INTERMEDIARIOS FINANCIEROS NO BANCARIOS, según D.L. No. 849 del 16 de febrero del 2000, vigente a partir del 01 de enero del 2001

⁷ MEMORIA DE LABORES DE FEDECACES de R.L. 2008 – 2011

A partir de la década de los años 90, FEDECACES consciente de la nueva situación económico-social del país y con la firma de los acuerdos de paz, se plantea como misión conformar el Sistema Cooperativo Financiero.

NIVEL FEDERACIÓN

En el desarrollo institucional se separan las actividades de servicios financieros y no financieros, con el fin de orientar una estrategia de fortalecimiento a través de servicios especializados.

En 1994 se constituyó " Seguros Futuro, Asociación Cooperativa de Responsabilidad Limitada ", la cual brinda protección personal y patrimonial a los asegurados, cooperativas y a los asociados y grupo familiar.

Caja Central de Liquidez: Mecanismo implementado en 1997 para apoyar a las cooperativas en particular y al Sistema Cooperativo Financiero en general, en el uso óptimo de los recursos financieros bajo criterios de seguridad, liquidez y rendimiento.

En 1999 se fundó "Asesores Para el Desarrollo", cuya misión consiste en garantizar la solidez y eficiencia de las cooperativas y del Sistema Cooperativo Financiero en su conjunto, contribuir al desarrollo de este sector y de otras instituciones afines, a través de servicios técnicos accesibles, oportunos y de máxima calidad.

En 1998, se inició el proyecto de supervisión cooperativa con la creación del Organismo Cooperativo de Supervisión. La fase inicial de dicho proyecto se ejecutó gracias al auspicio de La Asociación Cooperativa Canadiense (CCA). El objetivo del Organismo es supervisar las operaciones de las cooperativas a efecto de prevenir problemas de liquidez e insolvencia y generar confianza en los ahorrantes y aportantes, luego se continuó con los ensayos de supervisión y en el año 2002 se comenzó con el proyecto de Indicadores de Alerta Temprana con el apoyo de la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV).

De lo anterior puede vislumbrarse el nivel de avance que FEDECACES ha impulsado en el establecimiento del Sistema Cooperativo Financiero con la creación de las entidades o esfuerzos institucionales ya descritos, que responden a una planificación estratégica con un horizonte definido para 10 años, que se cumplen en el 2010, donde se establece una Visión y Misión que plantean la eficiencia y solvencia de las entidades creadas para la corporación y para las cooperativas afiliadas.

Actualmente FEDECACES de R.L. está formada por treinta y una cooperativas de ahorro y crédito, las cuales se encuentran ubicadas en los catorce departamentos del país.

2. MISIÓN⁸

“Contribuir al desarrollo de las cooperativas integradas a la corporación, mediante el desempeño eficiente de apoyo a la liquidez, protección, innovación de procesos, intermediación, supervisión, control, fomento y organización de las mismas”.

3. VISIÓN⁹

“Ser una corporación consolidada, exitosa y con identidad cooperativa, en la prestación de servicios con estándares de calidad, que goce de reconocimiento a nivel nacional e internacional”.

4. VALORES¹⁰

Los valores de una empresa conjugan todos aquellos aspectos en que se cree dentro de la misma, los cuales han venido desarrollándose y formando parte de sus aspiraciones a través de su evolución histórica, pero se necesita profundizar más hasta convertir la totalidad de estos en el modo de vida del Sistema Cooperativo Financiero, el que conjugado a otros componentes permitan cultivar su propia cultura empresarial.

VALORES AL INTERIOR DE FEDECACES:

a) PERTENENCIA

Aprobación, apoyo consciente y protección al desarrollo institucional.

b) LEALTAD

Respeto estricto a los criterios y políticas institucionales.

c) PERSEVERANCIA

Lucha constante por conseguir los objetivos propuestos, a pesar de las dificultades.

⁸ FEDECACES de R.L. [En línea] [Citado el: 13 de abril de 2012.] Sitio oficial. www.fedecaces.com.

⁹ *Ibíd.*

¹⁰ *Ibíd.*

d) EMPRENDIMIENTO

Iniciativa y actitud auto gerencial con decidida disposición de búsqueda de soluciones a los problemas encontrados en la práctica.

e) RESPONSABILIDAD

Cumplimiento de todos los compromisos propuestos, partiendo de una actitud atenta a la evolución de los acontecimientos del contexto y de entorno para mayor racionalidad del emprendimiento diario.

5. OBJETIVOS¹¹

FEDECACES a través del cumplimiento de sus objetivos, busca contribuir al mejoramiento del desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito en El Salvador. Algunos de ellos son los siguientes:

- Integrar doctrinaria, social, económica y tecnológicamente a sus asociadas.
- Representar al Sistema Cooperativo Financiero y defender su misión, principios, valores, aspiraciones, conquistas e intereses.
- Prevenir riesgos operativos para asegurar la solvencia y la liquidez.
- Promover la eficiencia en la intermediación financiera.
- Verificar el cumplimiento de la normativa legal aplicable a las Asociaciones Cooperativas en forma particular.
- Implementar un sistema educativo, financiero, técnico e informático que eleve al máximo la conciencia cooperativa y potencie el desarrollo social, económico y tecnológico de sus asociadas.
- Asesorar y capacitar a las Asociadas para su mejor desempeño como miembros de la Federación, para el debido cumplimiento de la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios y Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito, en lo aplicable y para desempeñarse como intermediarias financieras eficientes, competitivas y solventes.

¹¹ ESTATUTOS Y REGLAMENTOS ZONALES, inscrita en INSAFOCOOP el 3 de Diciembre de 2002 No.15 Folio 239, Libro Primero. Publicada en el D.O. No.3 Tomo 358 del 8 de enero de 2003

Como grupo se comprenden de acuerdo a estos planteamientos que FEDECACES busca ser diferencia con respecto al Sistema Financiero en El Salvador y dar apoyo a sus asociados con forme a lo siguiente:

- Formar a las personas participantes con conocimientos en ámbitos sociales, manejo del dinero, principios contables y uso de tecnología, así como también en los estatutos y normativas que rigen a la federación.
- Ser una institución financiera alternativa que presta servicios de ahorro y crédito con base a valores, principios y visión social con el fin de incorporar a cada miembro a esta.
- Velar por el bienestar de sus integrantes y usuarios con la creación de políticas de prevención de riesgo económico, por ejemplo: Caja de Liquidez.
- Se impulsa que los procesos de traslado de fondos internos se realicen de manera oportuna y segura.

6. PRINCIPIOS UNIVERSALES¹²

Los principios son lineamientos por medio de los cuales las instituciones ponen en práctica sus valores.

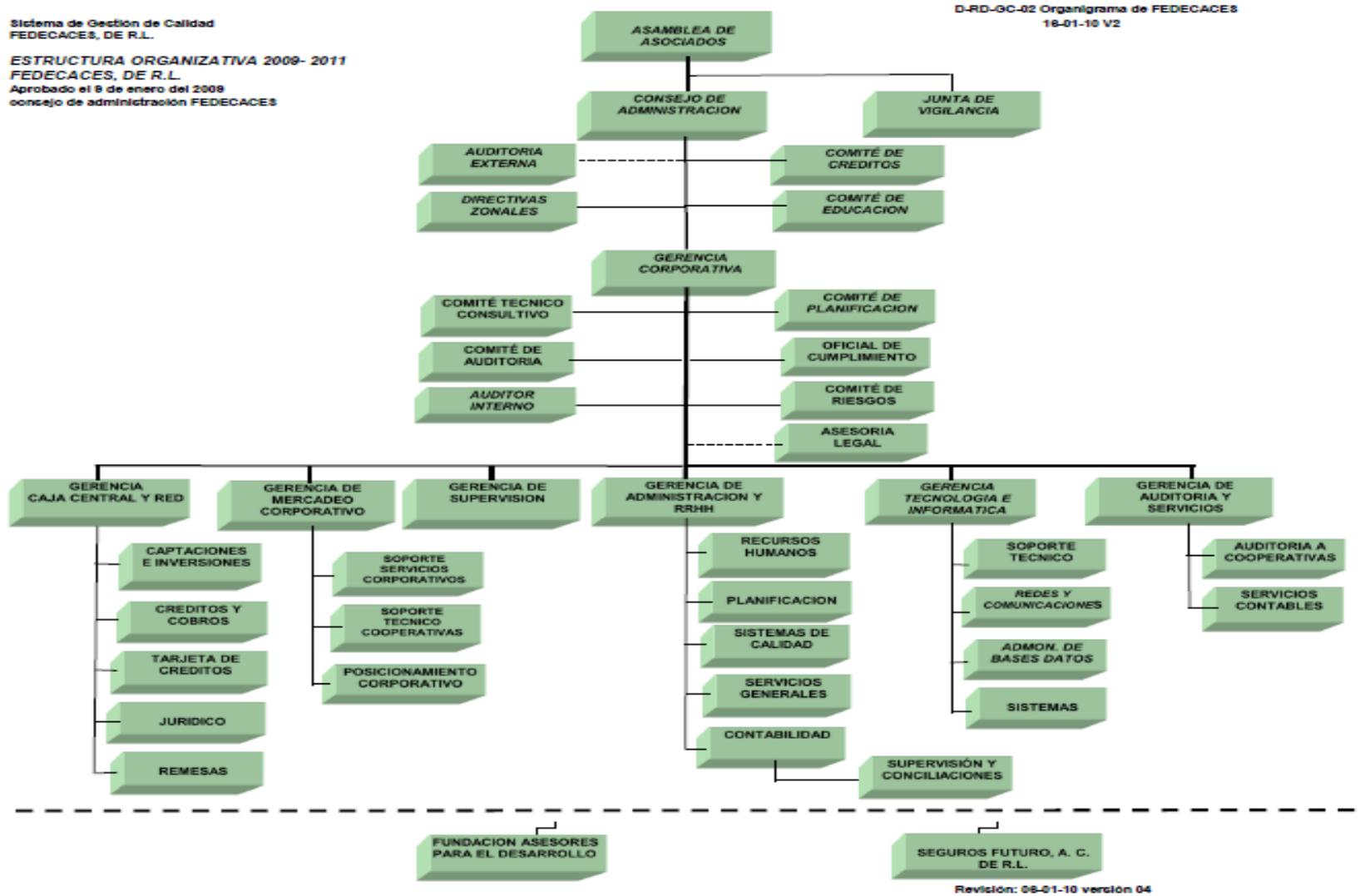
- **MEMBRESIA ABIERTA Y VOLUNTARIA:** Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas a aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y aceptar las responsabilidades que conlleven la Membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
- **CONTROL DEMOCRÁTICO:** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representarlas responden ante los demás integrantes. Cada uno tiene igual derecho de participación (un miembro, un voto).

¹² CÓDIGO DE ÉTICA DEL SISTEMA COOPERATIVO FINANCIERO FEDECACES, aprobado el 30 de abril del año 2000, en la XXXIV Asamblea General de FEDECACES y entrara en vigencia el 11 de Junio del año dos mil.

- **PARTICIPACIÓN ECONÓMICA:** Los asociados contribuyen de forma equitativa y controlan de manera democrática el capital de la asociación. Por lo menos una parte de este es propiedad común. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay; sobre el monto suscrito como condición de Membresía. También asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo mediante la posible creación de reservas, de lo cual una proporción debe ser indivisible; los beneficios para los miembros basados en las transacciones realizadas con la entidad; y para su apoyo u otras actividades.
- **AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA:** Como organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por afiliados, si entran en acuerdo con otra institución (incluyendo gobiernos o tiene capital de fuentes externas), lo realizan en términos que aseguren el control democrático y mantengan la autonomía de la misma.
- **EDUCACIÓN, ENTRENAMIENTO Y FORMACIÓN:** Brindan educación y entrenamiento a sus integrantes, a sus dirigentes electos, Gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Además informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.
- **COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS:** Sirven a cada uno de ellos más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- **COMPROMISOS CON LA COMUNIDAD:** Se ocupa del desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus asociados.

7. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE FEDECACES de R.L.

DIAGRAMA No.1 ORGANIGRAMA DE FEDECACES de R.L.



8. NORMATIVA INTERNA

CÓDIGO DE ÉTICA DEL SISTEMA COOPERATIVO FINANCIERO FEDECACES

ART. 1.-El objetivo del presente código es normar el accionar de los cooperativistas en función de cumplir con los deberes que se le deleguen como miembro del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES.

Art. 23.-Este Código de Ética fue aprobado el 30 de abril del año 2000, en la XXXIV Asamblea General de FEDECACES y entrara en vigencia el 11 de Junio del año 2000.

ESTATUTOS Y REGLAMENTOS ZONALES DE FEDECACES de R.L.

Este Reglamento posee todo lo concerniente a la afiliación, derechos, obligaciones, suspensión y retiro de las asociadas a FEDECACES, también contiene la integración de las zonas en las que está dividida internamente la Federación, la dirección, administración y vigilancia de las cooperativas y sus atribuciones.

De igual forma se incluye el régimen económico, determinación y aplicación de los resultados (ESTATUTOS Y REGLAMENTOS ZONALES, 2002).

9. SERVICIOS¹³

FEDECACES DE R.L. posee una gama de servicios que pone a disposición de sus asociados que le permiten la sostenibilidad de la organización, entre estos están los siguientes:

- **REMESA SEGURA:** Para conveniencia de los clientes la federación dispone de más de 3,000 puntos receptores de remesas en Estados Unidos y más de 50 en otros países. Con las modalidades de pago en efectivo, abono a cuenta de ahorro de los beneficiarios y también a los remitentes.
- **TECNOLOGÍA:** Como apoyo a las necesidades de las cooperativas afiliadas la entidad integra la tecnología informática que facilita la planificación y desarrollo de las soluciones, ya que cuenta con personal experimentado, capaz, creativo, con vocación de servicio que garantiza el conocimiento técnico necesario para llevar a cabo proyectos que les permitan el crecimiento.

¹³ FEDECACES de R.L. [En línea] [Citado el: 13 de abril de 2012.] Sitio oficial. www.fedecaces.com.

- **SUPERVISIÓN:** En esta función de monitoreo, la compañía cuenta con la herramienta financiera de Indicadores De Alerta Temprana, que es un software diseñado para medir exclusivamente la situación financiera y administrativa de cooperativas de ahorro y crédito.
- **AUDITORIAS Y CONSULTORÍA:** Tiene el propósito de prevenir situaciones de riesgos que afecten la imagen de las asociaciones que la integran, así también para verificar los procedimientos de control interno establecido en el Sistema Cooperativo Financiero (SCF) se apliquen eficientemente y en forma consistente. Se desempeña por empleados de la federación desde 1968.
- **RED ACTIVA:** Consiste en que los asociados pueden realizar operaciones en cualquiera de los puntos de atención autorizados en todo el país.
- **SEGUROS FUTURO:** Se brinda protección personal y patrimonial a los asegurados, cooperativas y a los asociados y grupo familiar.
- **CAJA CENTRAL DE LIQUIDEZ:** Mecanismo implementado en 1997 para apoyar a las cooperativas en particular y al Sistema Cooperativo Financiero en general, en el uso óptimo de los recursos financieros bajo criterios de seguridad, liquidez y rendimiento. Es el instrumento de especialización financiera en la administración de la liquidez y apoyo en el uso óptimo de las disponibilidades del Sistema Cooperativo Financiero, a través de los productos de Cuenta de Ahorro Corporativa, Cuenta de Ahorro Rentable Federada, Ahorro Programado, Depósitos a Plazo Fijo y Encaje o Reserva de Liquidez y Banca Centralizada.
- **ASESORES PARA EL DESARROLLO:** Es una institución que surge en el año 1999 como parte de la visión estratégica de especializar los servicios técnicos que esta brinda a las cooperativas afiliadas y se convierte en el organismo de apoyo para el desarrollo y modernización de las mismas y de otras organizaciones afines. Es una institución orientada al desarrollo del sector cooperativo y otras organizaciones afines, cuyo objetivo es contribuir a la solidez y eficiencia a través de la gestión del conocimiento.

D. MARCO DE REFERENCIA SOBRE DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. DISEÑO DE UN SISTEMA

a) CONCEPTOS GENERALES SOBRE DISEÑO DE UN SISTEMA

(1) DEFINICIONES

SISTEMA

De acuerdo al diccionario Larousse (2009) un sistema es “un conjunto de elementos que forman un todo”, y una segunda definición es “conjunto de elementos relacionados entre sí”.

Por otra parte un sistema es un conjunto de elementos que actúan de forma interdependiente y que forman una sola unidad, para lograr un objetivo común.

SISTEMA INTEGRAL

Este se refiere a un sistema que centraliza la información relevante de una organización facilitando su uso a lo largo y ancho de todas las áreas de la compañía y cubren sus procesos específicos.¹⁴

Otro concepto que se usará es el que describe Zayas Agüero, P.M. (2010) concibiéndolo como un conjunto interrelacionado de principios, personas, métodos y etapas con el objetivo final de alcanzar su misión.

Para el equipo de trabajo “Es un sistema compuesto por un grupo de procesos, metodologías, políticas e instrumentos para la obtención de información del personal interno y posibles candidatos; que facilite a la organización la toma de decisiones en las funciones de reclutamiento, selección e inducción del Recurso Humano”.

¹⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_Integral_de_Informaci%C3%B3n

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

"Un sistema de Administración de Recursos Humanos se encuentra integrado por diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de una relación laboral, tales como la Planeación, Organización, Desarrollo y Coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño humano"¹⁵.

La moderna administración de personal inspirada en la nueva forma de ver las relaciones de trabajo, es tomada como un sistema, cuyo funcionamiento es responsabilidad de todas las jefaturas de la empresa, empezando por el Gerente.

Para el trabajo de grado el sistema de Administración de Recursos Humanos es considerado como "La integración de funciones específicas que están relacionadas y que actúan de forma interdependiente, adoptadas por la organización para desempeñar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal de manera eficiente a fin de cumplir sus objetivos establecidos".

SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

Según Idalberto Chiavenato en su libro "Administración de Recursos Humanos" es un "sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información de modo que permita a los gerentes involucrados tomar decisiones eficaces".

Este debe proporcionar información oportuna y relevante para que se pueda recurrir a un control anticipado relacionado con una acción, que permita a la organización una ventaja competitiva ante sus competidores.

(2) CLASIFICACIÓN¹⁶

Los Sistemas de Información (SI) se clasifican de la siguiente manera:

¹⁵ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page2.html>

¹⁶ O'Brien, J. y Marakas, G. 2006. SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN GERENCIAL. México : McGraw Hill, 2006.

a. SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL (SIG)

Sistema de procesamiento de información basado en la computadora que apoya las funciones de operación, administración y toma de decisiones de una organización.

Académicamente, el término es comúnmente utilizado para referirse al conjunto de los métodos de gestión de la información vinculada a la automatización o apoyo humano de la toma de decisiones (por ejemplo: Sistemas de apoyo a la decisión, de expertos y de información para ejecutivos).

b. SISTEMA DE SOPORTE A DECISIONES (DSS)

El concepto de sistema de apoyo a las decisiones (DSS por sus siglas en inglés *Decision support system*) es muy amplio. Un DSS puede adoptar muchas formas diferentes. En general, podemos decir que un DSS es un sistema informático utilizado para servir de apoyo, más que automatizar el proceso de toma de decisiones. La decisión es una elección entre alternativas basadas en estimaciones de los valores de esas alternativas. El apoyo a una decisión significa ayudar a las personas que trabajan solas o en grupo a reunir inteligencia, generar alternativas y tomar decisiones. Apoyar el proceso de toma de decisión implica el apoyo a la estimación, la evaluación y/o la comparación de alternativas.

c. SISTEMA DE INFORMACIÓN EJECUTIVA (EIS)

Un Sistema de Información Ejecutiva (*Executive information system*, EIS por sus siglas en inglés) es una herramienta de Inteligencia empresarial (Business Intelligence, BI), orientada a usuarios de nivel gerencial, que permite monitorizar el estado de las variables de un área o unidad de la empresa a partir de información interna y externa a la misma.

El objetivo fundamental de los Sistema de Información para Ejecutivos es permitir el monitoreo y seguimiento por parte de los directivos.

d. SISTEMAS EXPERTOS (ES)

Son llamados así porque simulan el comportamiento de un experto en un dominio concreto y en ocasiones son usados por éstos. Con los cuales se busca una mejor calidad y rapidez en las respuestas dando así lugar a una mejora de la productividad del especialista.

Es una aplicación informática capaz de solucionar un grupo de problemas que exigen un gran conocimiento sobre un determinado tema. Se define como un conjunto de programas sobre una base de conocimientos de uno o más expertos en un área específica.

e. SISTEMA DE AUTOMATIZACIÓN DE OFICINAS (OAS)

Consisten en aplicaciones destinadas a ayudar al trabajo diario del administrativo de una organización, forman parte de este tipo de software los procesadores de textos, las hojas de cálculo, los editores de presentaciones, los clientes de correo electrónico, etc.

Son aplicaciones de la tecnología de información diseñada para incrementar la productividad de los trabajadores en la oficina.

El sistema integral que se diseñara para FEDECACES de R.L. es de tipo Gerencial, ya que permitirá el procesamiento de datos basados en la computadora apoyando las funciones de operación, administración y toma de decisiones de la entidad.

(3) IMPORTANCIA

La importancia que en la actualidad se le otorga a los sistemas es pues, en palabras de los autores de (O'Brien, y otros, 2006), "estos tipos de conocimientos se constituyen en un elemento vital de las organizaciones y negocios exitosos".

Los sistemas de información se han ido convirtiendo con el tiempo, en otra área funcional de la empresa, tal como la de contabilidad, finanzas, mercadeo, o producción. En la actualidad toda organización exitosa se ha

concientizado de la importancia del manejo de las tecnologías de información (TI) como elemento que brinda ventajas comparativas con respecto a la competencia.

La implementación de estos en una compañía, brindan la posibilidad de obtener grandes ventajas, incrementar la capacidad de organización, y transformar de esta manera los procesos a una verdadera competitividad.

(4) ELEMENTOS¹⁷

Los elementos que componen un sistema y los cuales son parte medular para la estructuración de este son:

Entradas (insumos): Lo que se recibe al inicio del proceso, como información, materiales, personas entre otros, que pasaran al siguiente nivel para ser cambiados a través de una transformación.

Proceso: La transformación que hace internamente el sistema de los insumos recibidos, que puede ser manual, mecánica o informáticamente.

Salidas: Los resultados obtenidos luego de una secuencia de pasos de cambio y que producen bienes o servicios.

Retroalimentación: Proceso de verificación y reacción ante los resultados obtenidos, modificando las entradas, el proceso o las mismas salidas de acuerdo al parámetro o norma de calidad establecida. (Ver ANEXO 3)

2. ELEMENTOS GENERALES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

a) DEFINICIÓN

Para Harold Koontz y Heinz Wehrich, la administración de personal consiste en "Ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas".

¹⁷ Serrano, Alexis. 2007. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS. San Salvador : Talleres Gráficos UCA, 2007.

Para el trabajo de grado la Administración de Recursos Humanos es considerada como “La forma sistemática adoptada por una organización para integrar y mantener al personal idóneo en los puestos de trabajo, mediante procesos eficientes de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación a fin de cumplir sus objetivos establecidos”.

b) IMPORTANCIA

Entre los beneficios que se podrían obtener y por los cuales se determina que es muy importante que se lleve a cabo una buena administración de recursos humanos tenemos (González Montano, y otros, 2008):

- Obtener mejores resultados por medio de las personas.
- Garantizar la obtención de las personas en el momento oportuno.
- Atraer a las personas más capacitadas del mercado.
- Desarrollar el potencial de las personas en beneficio mutuo.

c) OBJETIVOS

Según José Ramírez, en su artículo titulado: "Administración de Recursos Humanos", El objetivo general de esta es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable”. Este guía las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área.

Los cuatro objetivos específicos que persigue la Administración de recursos humanos son:

- Sociales: Su contribución a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Se puede concluir que este tipo de objetivo se refiere a que las organizaciones están obligadas a dar un trato digno a las personas que laboran para ellas, ya que en ocasiones se pierde el enfoque humano y son tratadas como objetos. Además, deben constituirse de manera legal y no crear falsas expectativas a las personas.

- **Organizacionales:** La Administración de Recursos Humanos se debe reconocer que no es un fin en sí mismo; solamente es un instrumento para que la entidad logre sus metas fundamentales. El departamento de Recursos Humanos existe para servir a la empresa, proporcionándole y administrándole el personal que le apoye para cumplir con sus objetivos.
- **Funcionales:** Quiere decir que debe existir un equilibrio en todas las funciones de la organización, ya que no deben inclinarse todos los esfuerzos a un área específica, debido a que todas son importantes para ella.
- **Individuales:** Esta Administración es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus metas personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la institución empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

d) FUNCIONES¹⁸

Entre las principales que debe de poseer toda buena administración de Recursos humanos son:

Planeación

Proceso que busca determinar cuánto, cuando y cuales personas son las necesarias para apoyar la estrategia de la organización.

Análisis de Puesto

Técnica que se utiliza para realizar un estudio de todos los puestos de una organización, con el propósito de determinar que se hace, los requisitos que exige, la ubicación jerárquica, la relación que debe mantener con otros puestos, las condiciones físicas y ambientales necesarias, como la iluminación, ventilación y ubicación.

¹⁸ Serrano, Alexis. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS. Talleres Gráficos UCA. 2007.

Reclutamiento

Conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

Selección

Grupo de acciones que se realizan para elegir a los candidatos con las competencias necesarias, según lo demande el perfil del puesto.

Contratación

Serie de pasos que tiene por objetivo que la incorporación de personas se realice apegado a la ley y a las condiciones generales de trabajo previamente establecidas.

Inducción o Integración

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial (período de prueba). Se lleva a cabo a nivel institucional y en el puesto específico.

Evaluación del desempeño

Es un sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento para lograr resultados positivos en los colaboradores de la organización.

Entrenamiento y Desarrollo

La capacitación es un conjunto de actividades que se realizan con el propósito de otorgar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y capacitación de las personas y la organización. El entrenamiento se considera como toda clase de enseñanza, que se da a las personas que poseen ciertas aptitudes innatas, a fin de orientarlas y convertirlas en capacidades productivas en un puesto de trabajo.

Sueldos y Salarios

Es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Higiene y Seguridad

Todos los conocimientos, normas, procedimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

(1) RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

a. DEFINICIÓN

Para Idalberto Chiavenato (2007) en su libro *“Administración de Recursos Humanos”* es: “El conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”.

El concepto adoptado para el equipo de trabajo “Es el proceso que utiliza diferentes medios y fuentes con el objeto de atraer individuos con la disponibilidad y así evaluar su capacidad para ocupar los diferentes puestos requeridos por la entidad en el tiempo oportuno”.

b. IMPORTANCIA¹⁹

Entre las importancias que se le atribuyen al proceso de reclutamiento están:

- Provee la mayor cantidad de candidatos posibles para escoger.
- Nos brinda la oportunidad de lograr comparar el perfil entre los candidatos.
- Disminuye costos y tiempo en el proceso de selección al depurar a los antes mencionados.
- Permite identificar las fuentes y medios adecuados de reclutamiento.
- Obliga a definir previamente las competencias necesarias del perfil del puesto.

¹⁹ Serrano, Alexis. 2007. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS. San Salvador : Talleres Gráficos UCA, 2007.

c. TIPOS²⁰

RECLUTAMIENTO INTERNO

Ocurre cuando al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos o trasferidos con promoción (traslado). Los tipos de reclutamiento más destacados son:

- **Transferencia de personal:** Es cuando una persona o grupo son transferidos /cambiados de un lugar de trabajo a otro lugar. Puede ser en el mismo sitio pero a otro departamento. Puede ser a otro cargo diferente al anterior. Puede ser a otra región, país, e inclusive puede ser a otra empresa.
- **Promoción de personal:** Se lleva a cabo cuando se cambia a un trabajador en una posición mejor pagada, con mayor responsabilidad y a nivel más alto dentro de la empresa.
- **Transferencia con promoción de personal:** Este tipo combina las dos opciones anteriores.
- **Programas de desarrollo de personal:** La capacitación sin lugar a dudas es un elemento indispensable y sumamente valioso dentro del ámbito laboral. Esto debido a que:

Otorga mayor conocimiento y conciencia sobre lo que el trabajador a diario realiza, haciéndolo sentirse confiado a la hora de tener que enfrentar retos de muy diversa índole, que pueden ir desde el ámbito ejecutor de una determinada maquinaria, hasta la capacidad de responder en situaciones cruciales o de emergencia. En este proceso lo que se hace es poner atención a las personas que estén mejor capacitadas o que hayan obtenido los mejores resultados en esta.
- **Planes de carrera para el personal:** La Organización tiene en los planes de carrera de sus profesionales una excelente oportunidad para motivarlos e implicarlos en la vida de esta, construyendo su futuro en el marco de la cultura de la empresa. Este es un proyecto de formación individualizado en el que negocian una especie de contrato entre ambas partes estableciendo sus respectivos compromisos. Este no es algo cerrado y definitivo. El cambio de la institución, el propio avance del proyecto formativo, las

²⁰ Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES. Octava Edición. México: McGraw Hill, 2007. Pág. 158.

competencias adquiridas, las nuevas necesidades que se plantean a la empresa, hacen posible y/o necesario reajustar el plan.

Ventajas:

- Es más económico
- Es más rápido
- Presenta un índice mayor de validez y seguridad
- Es una forma poderosa de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre la persona

Desventajas:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al puesto con el que ingresaron, además de motivación suficiente para llegar ahí.
- Puede generar conflictos de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa de los individuos que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades.
- Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación en que la empresa eleva a los trabajadores hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia.
- Cuando se realiza continuamente, lleva al personal cada vez más a limitarse a las políticas y estrategias de la organización.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización.

RECLUTAMIENTO EXTERNO

Este se lleva a cabo cuando hay una vacante y la organización trata de cubrirla con personas de afuera de está, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. Incide sobre candidatos reales, potenciales, disponibles o empleados en otras empresas.

Ventajas:

- Lleva sangre nueva y experiencia nueva a la organización
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la institución.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos.

Desventajas:

- El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento no es poco.
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios, honorarios de agencias de colocación, material oficina, otros.
- Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud.
- Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos.

d. OBJETIVOS

Que el proceso para la obtención del recurso humano idóneo para las empresas, se verifique y se realice con base en criterios técnicos y científicos que permitan minimizar el riesgo de inadecuadas contrataciones y potenciar el desarrollo integral de la empresa (Serrano, 2007).

e. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Son las diferentes formas o conductos que se utilizan para enviar el mensaje e interesar a los posibles candidatos y así atraerlos hacia la organización²¹.

Los medios de comunicación que se usan normalmente dentro del reclutamiento son (Landaverde Santamaria, y otros, 2004):

- **Publicación de anuncios de empleo:** Es la información o transmisión de un mensaje a través de un medio de comunicación. Describe el puesto y las prestaciones, identifica a la compañía y proporciona datos acerca de cómo solicitar el trabajo, y entre estos tenemos: La prensa escrita, la radio y la televisión.
- **Sitios Web:** Los costos del reclutamiento en línea a través de las bases de datos de diferentes plataformas son mucho más bajos que los métodos tradicionales. Hoy en día es la bolsa de trabajo con mayor tráfico y visitas en la región. Al publicar un anuncio o realizar búsquedas en esta herramienta se obtiene respuesta inmediata. Con solo hacer un “click” se tiene el acceso a individuos calificados que llenan los requisitos del perfil solicitado pudiendo aplicar los filtros que desee, de tal forma que optimiza su tiempo en la búsqueda de un personal adecuado.
- **Carteles:** Los que se colocan en determinados lugares tales como universidades, empresas, gremio de profesionales, periódicos murales y otros, que contienen las especificaciones del candidato por reclutar.

f. FUENTES DE RECLUTAMIENTO²²

Son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos necesarios.

En la actualidad existe un gran número a disposición de las organizaciones. Las más importantes y generalmente utilizadas son las siguientes:

²¹ Gómez Mejía, L.R., Balkin, D.B. Y Cardy, R.L., DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Prentice Hall, Madrid, 2001.

²² *Ibíd.*

- Empleados que ya trabajan en la empresa: Principalmente esta fuente es la más valiosa ya que genera un plan de carrera y provoca que los colaboradores se motiven al ser tomados en cuenta.
- Recomendaciones internas: Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.
- Espontáneos: Con los Curriculum vitae o las solicitudes de empleo se debe archivar en el departamento de recursos humanos. El sistema para archivarlos puede ser por puesto o por área de actividad. La organización debe estimular la presentación espontánea de candidatos, recibirlos y mantener si es posible, contacto eventual con ellos, con objeto de que no se pierda la atraktividad ni el interés.
- Antiguos empleados: La organización debe mantener una base de datos actualizada que pueda tomar de soporte.
- Agencias de empleo: Es el uso de un tercero al momento de poder atraer a posibles participantes.
- Centros educativos: Contactos con universidades, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas.
- Asociaciones profesionales u Organizaciones gremiales: Tiene la ventaja de involucrar a otras instituciones en el proceso de reclutamiento, sin elevar los costos. Sirve más como estrategia residual, que como principal.
- Ferias de trabajo: Con el objeto de promover a las empresas y crear un ambiente favorable, con la información sobre lo que hace la organización, sus objetivos, sus estructuras, entre otros.

(2) SELECCIÓN DE PERSONAL

a. DEFINICIÓN

Se define como: Una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes²³.

²³ Werther, William B. y Keith Davis. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Cuarta Edición. Editorial McGraw Hill. México 1995.

En el presente trabajo la Selección de Personal se entiende como el conjunto de técnicas secuenciales aplicadas a los posibles candidatos a un puesto de trabajo obtenidos por el proceso de reclutamiento con la finalidad de tomar la decisión de contratar al personal idóneo.

b. IMPORTANCIA²⁴

Entre las principales en el proceso de selección de personal se tienen:

- Se garantiza elegir al candidato competente para un puesto.
- Provee de individuos necesarios en el tiempo oportuno.
- Disminuye costos al dotar a la organización de colaboradores eficientes.
- Se agrega valor a la organización al seleccionar personas que ayudaran al logro de la misión organizacional.
- Se obtiene una ventaja competitiva a través de sus empleados.
- Permite obtener personal motivado y enfocado con la visión.
- Ayudar a conseguir recurso humano creativo, orientado al servicio, a la calidad y al trabajo en equipo.

c. OBJETIVOS

La selección del personal se encarga de encontrar trabajadores idóneos con quienes se pretende trabajar en la empresa y satisfacer las necesidades de esta, ya que junto con la maquinaria, el dinero, las instalaciones, los sistemas, procedimientos, gráficas, etc. se le da a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo, de esta forma encamina a la realización de los objetivos de la misma (Landaverde Santamaria, y otros, 2004).

²⁴ Serrano, Alexis. 2007. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS. San Salvador : Talleres Gráficos UCA, 2007

d. TÉCNICAS DE SELECCIÓN²⁵

Después de realizado el proceso de reclutamiento y obtenida la información acerca del puesto que debe cubrirse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados.

Generalmente se clasifican en cuatro grupos:

a) Entrevistas de selección

Es la técnica más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. En todas las situaciones se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados.

ETAPAS

1. Preparación: Esta no debe ser improvisada ni hecha de prisa. Se necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar aspectos como los objetivos de la entrevista, el tipo, la lectura preliminar del curriculum vitae, la mayor cantidad posible de información acerca del candidato y del puesto vacante.
2. Ambiente: En el aspecto físico de la entrevista, debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular. En el enfoque psicológico el clima debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones.
3. Desarrollo: El entrevistador debe considerar dos aspectos en la conducción de esta, que son el contenido y el comportamiento del candidato, con el fin de hacer una evaluación adecuada de los resultados. El participante causa una impresión de su comportamiento durante este proceso, al mismo tiempo que proporciona la información solicitada sobre su historial personal y su carrera profesional.

²⁵ Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: EL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES. Octava Edición. México: McGraw Hill, 2007. ISBN: 10 970-10-6104-7.

4. Cierre: Este debe ser elegante y el entrevistador tiene que hacer una señal clara que indique que la entrevista ha terminado, se le proporcionará al candidato algún tipo de información respecto a las acciones futuras, por ejemplo, si será contactado para conocer el resultado y cómo será el desarrollo más adelante.
5. Evaluación del candidato: Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el examinador debe empezar a analizar los resultados. Si no hizo anotaciones, debe escribir todos los detalles inmediatamente. Si utilizo alguna hoja de evaluación, esta debe ser revisada y llenada. Por último es necesario tomar decisiones respecto al individuo si fue rechazado o aceptado.

b) Pruebas de conocimientos o capacidad

Son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o la capacidad o habilidad para ciertas tareas.

Las evaluaciones se pueden realizar de manera oral, escrita o en simulación, es decir por medio de un trabajo o tarea asignada.

De acuerdo con el área de conocimiento las pruebas se clasifican en:

- Generales: Son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.
- Específicas: Miden conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto.

Según la forma en que se elaboran las pruebas se clasifican en:

- Tradicionales: Son de tipo expositivo, pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas.
- Objetivas: Son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil.
- Mixtas: Utilizan tanto preguntas expositivas como en puntos concisos de las pruebas objetivas.

c) Pruebas psicométricas

Constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Se enfocan principalmente en las aptitudes y tratan de determinar cuales existen en cada candidato, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

Idalberto Chiavenato (2007) menciona siete factores específicos de las aptitudes. Los cuales son:

- 1) Factor V o comprensión verbal: Se refiere al entendimiento adecuado de las palabras.
- 2) Factor W o facilidad de palabra: Se relaciona con la fluidez verbal.
- 3) Factor N o factor numérico: Relacionado directamente con la rapidez y exactitud en cálculos numéricos sencillos.
- 4) Factor S o de las relaciones espaciales: Es la habilidad para observar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones.
- 5) Factor M o memoria de asociación: Capacidad de memorizar que puede ser visual, auditiva, entre otras.
- 6) Factor P o rapidez de percepción: Es percibir rápida y exactamente detalles visuales, o de reconocer rápidamente semejanzas y diferencias.
- 7) Factor R o de razonamiento: Se puede tratar tanto del razonamiento inductivo o concreto como del deductivo o abstracto.

d) Pruebas de personalidad

Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, serán estos determinados por el carácter o por el temperamento.

Los tests de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales y reciben el nombre de psicodiagnósticos. Se les llama específicos cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación entre otros.

e. PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Los autores William B. Werther y Kevin Davis (1995), listan y describen los pasos para llevar a cabo el proceso de selección:

- Recepción preliminar de solicitudes
- Pruebas de idoneidad
- Entrevista de selección
- Verificación de datos y referencias
- Exámenes médicos
- Entrevista con el Jefe inmediato, supervisor o Gerente de Área
- Descripción realista del puesto
- Decisión de contratar

Recepción preliminar de solicitudes.

No es más que una cita entre el candidato y la oficina de personal con la petición de una solicitud de empleo. Se puede llegar a la conclusión con este primer paso de rechazar al participante y no entregarle la solicitud de empleo si no es un colaborador potencial para la empresa.

Pruebas de Idoneidad.

Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

Entrevista de Selección

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la capacidad para el puesto que tenga el solicitante y conocer más de este.

Verificación de Datos y Referencias

Este campo incluye tanto las referencias personales como las de trabajo así como la verificación de los datos que el candidato proporcionó.

Se trata de saber la confiabilidad y la información que contiene la solicitud de empleo por medio de llamadas telefónicas.

Exámenes médicos

Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de sus futuros empleados antes de tomar la decisión de contratarlos

Entrevista con el Jefe inmediato, supervisor o Gerente de área

Con frecuencia, el responsable del área o departamento interesado es el que tiene en última instancia la responsabilidad de contratar o no al participante, ya que al evaluar algunos aspectos tales como: habilidades y conocimientos técnicos, pueden ver si el candidato llena el perfil del puesto.

Descripción realista del puesto

Este paso tiene la finalidad de proporcionarle una descripción al solicitante para su familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar en su lugar de trabajo, así como detalles de sus funciones. Esta es realizada por el Gerente de Recursos Humanos o la persona designada para ello.

Decisión de contratar

Pone fin al proceso de selección, cuya responsabilidad puede ser tanto del Gerente o del Supervisor de la Unidad que requiere al individuo; como también puede ser el encargado de seleccionar al personal, si es éste el que toma la decisión de contratarlo.

Con los solicitantes que no fueron contratados se debe mantener archivados los documentos ya que posteriormente puede surgir una plaza idónea para este.

(3) INDUCCIÓN DEL PERSONAL

a. DEFINICIÓN

Para Harold Koontz y Heinz Wehrich es: “Dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas, y su personal”.

Por otra parte, para el grupo la inducción se refiere a la orientación otorgada al trabajador en su adaptación a cada puesto de trabajo y a la cultura institucional.

b. IMPORTANCIA

Los programas de inducción en las empresas según (González Montano, y otros, 2008) son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el empleado, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad. Al desarrollar una buena inducción se reduce el número de despidos, abandonos, quejas y malos entendidos y por lo tanto se reducen los costos del reproceso.

c. OBJETIVOS

Según Alexis Serrano (2007) principalmente en la inducción del personal son:

- Brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará.
- Facilitar la adaptación de los nuevos trabajadores al ambiente de trabajo.
- Dar al personal toda la información necesaria sobre la Organización, su historia, sus fines, sus políticas, reglamentos, servicios y productos.
- Desarrollar en las personas actitudes positivas hacia su trabajo, sección, departamentos, jefes y compañeros.
- Demostrar a los trabajadores el interés de la organización por su integración al núcleo de trabajo.
- Reducir el estrés y la ansiedad.

d. PROGRAMA DE INDUCCIÓN²⁶

Debe comprender la siguiente información de manera general:

Información sobre asuntos organizacionales: Se le comparte a cada nuevo empleado todo lo que debe saber relacionado con la empresa y que le servirá para poder aportar a alcanzar los objetivos y metas propuestas por esta. Los aspectos principales son:

- Misión, Visión y objetivos básicos de la organización.
- Políticas.
- Como se organiza y estructura la empresa.
- Actividad que desarrolla y posición que ocupa en el mercado.
- Principales productos y servicios de la organización.
- Normas y reglamentos internos.
- Procedimientos de seguridad en el trabajo.

Beneficios para el empleado: Incluye todas las prestaciones para cada uno de los miembros de la institución, tanto de ley como las que no lo son. Están conformados por:

- Horario de trabajo, de descanso y de comida.
- Salarios, días de pago y anticipos de este.
- Beneficios socio-económicos ofrecidos por la organización.

Presentación: Por parte de la Administración se debe delegar a una persona para que juntamente con el nuevo empleado en un cargo de trabajo dé un recorrido por las instalaciones, tomando en cuenta a las siguientes personas para presentarlo:

- A los superiores y los colegas de trabajo.
- Representantes del personal (gremiales).

²⁶ Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES. Octava Edición. México: McGraw Hill. 2007.

Deberes de los cargos: Esta es una inducción específica en el área y puesto de trabajo por los responsables para ello. Se debe tomar en cuenta:

- Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado.
- Explicación de las actividades y funciones a desarrollar.
- Objetivos a cumplir.
- Visión general.
- Rendimiento exigible (metas).
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación).
- Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.

e. RESPONSABLES²⁷

Departamento de Personal

Este departamento tiene el compromiso de proporcionar la información con respecto a las prestaciones de la organización, horas de trabajo y descanso, historia, misión, estructura, reglamento interno entre otros. Así como presentarlo con el resto de jefaturas de la organización, mostrarle donde está el baño, comedor, área de refrigerio, etc. Esta será una inducción general de lo que es la institución.

Departamento en el cual trabajará

La responsabilidad definitiva corresponde al jefe inmediato del departamento al que va a ingresar, debido a que él es el responsable de la productividad del mismo. Por lo tanto, debe presentarlo con sus compañeros de trabajo, mostrar la estructura organizada, las funciones, su puesto en detalle y explicarle los manuales e instructivos entre otros, con el fin de darle una inducción específica del puesto que desempeñará.

²⁷ Serrano, Alexis. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS. San Salvador: Talleres Gráficos UCA, 2007.

CAPÍTULO II

II. DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (FEDECACES DE R.L.)

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. OBJETIVO GENERAL

Realizar diagnóstico de la situación actual de las funciones de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal que se llevan a cabo en FEDECACES DE R.L. con el fin de analizar y proponer posibles mejoras de la eficiencia de estos procesos en la entidad.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Determinar cuáles son las fuentes, medios y procesos de Reclutamiento desarrollados en la entidad para atraer a los candidatos a ocupar los puestos vacantes.
- b) Verificar los instrumentos, pasos, técnicas y tiempo necesario que deben completar los participantes en el proceso actual de Selección.
- c) Identificar el método, contenido y periodo que dura la integración de los nuevos miembros a cada lugar de trabajo de la federación.

B. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1. IMPORTANCIA

La realización de esta investigación para la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada constituyó un aporte valioso tanto a nivel metodológico como técnico, que

le permitirá a la Administración de Recursos Humanos, un eficiente control de sus funciones y a la vez el orden de estas; así como de las bases de datos de todos sus miembros, con lo cual puede hacerle frente al crecimiento en el corto y largo plazo, contando con una amplia gama de individuos potencialmente elegibles. Por otra parte permitirá que se desarrollen correctamente los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal logrando con ello, mejorar la eficiencia y productividad de la entidad, que se traduzca en el cumplimiento de los objetivos trazados para el final del año.

2. UTILIDAD

Con el desarrollo del estudio se proporciona a FEDECACES de R.L. las metodologías e instrumentos necesarios que le permitirán optimizar el desempeño en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de empleados. Con estos se disminuirán los costos, tiempo incurrido en estas etapas con un adecuado manejo de la información y orden en el departamento.

También los puestos de jefatura tendrán a la mano herramientas para apoyarse cuando realizan alguna acción en este campo.

3. ORIGINALIDAD

En FEDECACES de R.L. no se ha desarrollado un estudio profundo para integrar el funcionamiento de la Administración de Recursos Humanos, además sirve de base para futuros estudios y la toma de decisiones de las autoridades de la misma.

4. FACTIBILIDAD

Fue posible realizar esta investigación por los siguientes factores:

- a) FEDECACES DE R.L. El estudio fue factible ya que se contó con el apoyo de las autoridades de la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad

Limitada, y la Gerencia de Recursos Humanos proporciono la información que tenia a su alcance, lo cual facilito el desarrollo del mismo.

- b) Grupo de investigación: Cabe mencionar que se obtuvo bibliografía general acorde al tema en tesis, manuales, libros, leyes, reglamentos y revistas. Además como grupo de investigación se dispuso de tiempo, recursos financieros y esfuerzos para lograr con éxito dicho estudio.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

a) MÉTODO CIENTÍFICO

En la investigación se utilizó el método científico, el cual permitió llegar a solucionar o explicar un problema planteado en el departamento de recursos humanos de FEDECACES DE R.L. donde se formuló hipótesis del fenómeno en estudio.

(1) MÉTODOS AUXILIARES

a. ANÁLISIS

Se separó en tres áreas principales; reclutamiento, selección e inducción la gestión de la unidad en cuestión con el propósito de estudiar individualmente las funciones, elementos y relaciones que posibilitaron la realización del diagnóstico sobre esta.

b. SÍNTESIS

Por medio del análisis realizado anteriormente, se determinó de forma global cómo se ha desarrollado en la actualidad el funcionamiento y eficiencia de los procesos de contratación, dando lugar a la formulación de procedimientos acordes a la realidad de la entidad.

c. DEDUCTIVO

Se aplicó este método porque permitió partir de lo general hacia lo particular, es decir, se tomó como punto de inicio la administración de recursos humanos en su totalidad hacia lo que implica un sistema de integración de

esta temática en FEDECACES DE R.L., para lo cual se considero la opinión y conocimiento de los integrantes de la institución mencionada.

2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

a) INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Fue de carácter “descriptivo” ya que tuvo como objetivo plantear aspectos generales tales como: características, perfiles, procesos entre otros de la Administración de Recursos Humanos en FEDECACES de R.L. permitiendo la determinación de las necesidades y deficiencias en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño aplicado para el área de mantenimiento e ingreso de empleados de la entidad fue de tipo no experimental, debido a que no se realizó la manipulación de las variables.

4. FUENTES DE INFORMACIÓN

a) PRIMARIAS

La Gerente de Recursos Humanos constituye uno de los sujetos de estudio, ya que mediante las entrevistas que se le realizaron, proporcionó información relevante y actual del tema investigado, en segundo lugar los empleados, quienes fueron elegidos de acuerdo a la muestra, que brindaron datos importantes de los procesos de personal.

b) SECUNDARIAS

Se consulto tesis, leyes y normativas aplicables a la institución, libros, revistas, páginas de Internet relacionadas cada una con el tema de administración de personal, además documentación proporcionada por la institución en estudio.

5. TÉCNICAS PARA RECOPIRAR LA INFORMACIÓN

a) ENTREVISTA

Para la obtención de los elementos necesarios hacia el desarrollo del diagnóstico y la propuesta de solución a la problemática, se considero apoyarse en la entrevista estructurada.

b) ENCUESTA

Se utilizo para obtener información de los sujetos en estudio que son los colaboradores de la institución que forman parte de la muestra que equivale a 76 de los mismos.

6. INSTRUMENTOS PARA RECOPIRAR LA INFORMACIÓN

a) GUÍA DE PREGUNTAS

Se elaboro un conjunto de interrogantes con el fin de recopilar datos, la cual se realizó a la Gerente de la Unidad de Recursos Humano. Esta fue de tipo estructurada compuesta por una serie de preguntas abiertas y de opción múltiple dirigida a dicha jefatura.

b) CUESTIONARIO

Para el propósito de la investigación se diseño un cuestionario con preguntas cerradas, cada una con su respectivo objetivo dirigido a los empleados de FEDECACES DE R.L., cuyo contenido fue el mismo para todos los niveles jerárquicos con el fin de recolectar la información y obtener respuestas sobre los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción del personal.

7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

a) DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

En la investigación se tomó como población a todos los empleados de FEDECACES de R.L. es decir, un total de 94 trabajadores los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO No. 3 DISTRIBUCIÓN DE EMPLEADOS DE FEDECACES de R.L. POR ÁREAS DE SERVICIOS

ÁREA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
FEDECACES (INCLUYE RESPALDO, CAJA CENTRAL Y SUPERVISIÓN)	47	39	86
ASESORES P/DESARROLLO	5	3	8
TOTAL	52	42	94

b) DETERMINACIÓN MUESTRA

El subconjunto de la población que se considero para realizar el estudio fue de 76 personas, determinado a través de la fórmula estadística siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{(N - 1)e^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

n: Es el Tamaño de la muestra que representa la incógnita, o lo que se desea encontrar.

N: Es el Universo o población, que en esta investigación representa a todos los empleados de FEDECACES de R.L.

Z: Para utilizar esta fórmula se asume que la población presenta un comportamiento normal y por ello se usa el valor que representa la medida Z. Así, para un nivel de confianza del 95%, se presenta en las tablas de áreas bajo la curva normal un valor de Z=1.96.

P: Es la probabilidad de éxito de que las características que se desean estudiar estén dentro de la población, la cual es el objeto de estudio, por esta razón tendrá un valor de $P=0.5$

Q: Es la probabilidad de fracaso de que las características que se desean estudiar no estén en la población la cual es objeto de estudio, es por esta razón que se asumirá que $Q= 0.5$

e: Representa el error de estimación. Es decir, que este valor expresa el error máximo que se tolerará al hacer la investigación. El cual en este caso será de: $e= 0.05$

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{(N - 1)e^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q} \qquad n = \frac{(94)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(94 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{90.2776}{1.1929} \qquad n = 75.679 \cong 76$$

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE FEDECACES DE R.L.

1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

FEDECACES DE R.L. realiza esta función cuando existen plazas vacantes principalmente con un tipo mixto, es decir, utiliza fuentes internas y externas, siendo el más frecuente el segundo en mención, aplicando la recomendación por los mismos empleados como medio de valoración para incorporar al nuevo empleado. De igual manera se obtienen candidatos al proceso mediante individuos que se presentan a la federación en busca de empleo sin previa convocatoria. (Anexo 4, pregunta 6).

Las promociones internas de los trabajadores es poco frecuente y equitativa, esto conlleva a crear un ambiente laboral con mínimos incentivos que se traducen en desmotivación para el desarrollo de las actividades de parte de los colaboradores. (Anexo 4, pregunta 5)

En cuanto a los medios aplicados para atraer candidatos a los puestos de trabajo que la federación desarrolla con más frecuencia son los carteles internos, mientras que otras como las publicaciones en sitios web, en anuncios y otros medios que tienen un mayor alcance para la población económicamente activa y que posibilitan la atracción de aspirantes con diversas habilidades y conocimientos son usadas muy limitadamente. Lo anterior permite inferir que los recursos económicos asignados para los mismos son escasos. (Anexo 4, pregunta 7)

Tomando como base los resultados de la encuesta se deduce que la entidad contrata empleados con cierto nivel de experiencia ya que en la mayor parte de ellos sus edades oscilan entre los 33 y 40 años, mientras que los jóvenes de 18 a 25 tienen menor oportunidad de ingresar (Anexo 4, pregunta 1).

Además se muestra una tendencia a contratar sujetos de género masculino. (Anexo 4, pregunta 2)

Por otra parte en información obtenida en la entrevista con la Gerente de Recursos Humanos se aclaró que los perfiles de los sujetos reclutados varían en cuanto a los requerimientos de cada área, y también se menciona que todas las funciones de esta unidad fueron desarrolladas en el año 2007 por una consultoría de una firma ecuatoriana, a la cual no se tuvo acceso, con procedimientos, normativas y políticas no acordes a la realidad actual de la empresa.

En relación a lo anterior queda evidenciada la falta de estandarización de los procesos, las limitantes a la atracción de candidatos por no visualizar diferentes fuentes y medios para reclutar con éxito los individuos que aporten dinamismo y entrega en el trabajo.

Asimismo es importante definir claramente las políticas y guías de requisición de personal con parámetros y datos completos que sirvan de insumo para la eficiencia de este sector en la entidad.

2. SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso se lleva a cabo de manera no estandarizada debido a que se aplican procedimientos y pasos no definidos o determinados, además de que no se ha establecido un tiempo específico para su realización (Anexo 4, pregunta No.12).

Se puede observar que las técnicas de selección no son aplicadas uniformemente a pesar de ser una institución certificada bajo las normas ISO9001 ya que las diferentes pruebas de conocimientos específicos, psicométricas y

de personalidad son realizadas únicamente a cierto número de candidatos, mientras que la entrevista de selección es aplicada a todos los participantes involucrados. (Anexo 4, pregunta 10)

En relación a las evaluaciones que un aspirante debe completar para ser miembro de la Federación, carecen de orden y control por parte de la compañía. (Anexo 4, pregunta 11)

El tiempo de ejecución de la selección varía en cada participante debido a que solo algunos aspirantes completan todos los requisitos establecidos y por consiguiente en su mayoría pueden llegar a culminar en 3 días todo el proceso de ingreso a FEDECACES dejando en evidencia que falta una normativa y procedimientos que indiquen y sirvan de guía para orientar a la institución a realizar un proceso ordenado y transparente. (Anexo 4, pregunta 12)

El seleccionar personal partiendo de esta forma de actuar por parte de la Federación propicia que haya individuos no productivos e ineficientes. Como se puede apreciar los empleados de FEDECACES esperan que al implementar un sistema de Recursos Humanos se mejore la eficiencia, y que posean personal calificado y confiable. (Anexo 4, pregunta 15)

Como una institución bien constituida, culminan de manera formal el proceso de contratación del personal proporcionándoles la copia del debido contrato de trabajo. (Anexo 4, pregunta 16).

En entrevista con la Licda. de Recursos Humanos se le pregunto que desde hace cuanto tiempo considera que se presenta esta problemática en el proceso de Selección; a lo cual ella respondió: "...Desde el año 2007, luego que una firma ecuatoriana realizara una consultoría sobre las funciones de Recursos Humanos y no dejaron actualizado las normativas y procedimiento". (Anexo 5, guía de entrevista)

Este fenómeno provoca la falta de instrumentos y políticas de decisión, el escaso control y orden en las actividades desempeñadas.

Debido a esto hace falta una actualización de los documentos necesarios para realizar la función de seleccionar a una persona para una plaza vacante, como por ejemplo la solicitud de empleo, una guía de entrevista preliminar, un formulario para comprobar la veracidad de los datos expresados por el candidato en su curriculum vitae o en la solicitud de empleo.

Queda evidenciado que la Federación necesita de un sistema de Selección de personal ya que en la entrevista con la Gerente de Recursos Humanos expreso que el periodo de prueba en la institución es de 3 meses y como ya se indico anteriormente las pruebas de conocimientos y habilidades no son aplicadas a todos los participantes para una plaza vacante, y de igual forma los exámenes psicológicos, por lo que la persona que ingresa a laborar a FEDECACES de R.L. puede que no posea las aptitudes necesarias para el puesto.

3. INDUCCIÓN DE PERSONAL

Es llevada a cabo de manera parcial, es decir los nuevos miembros no son orientados en todos los aspectos, debido a que solo reciben orientación general, (Anexo 5, guía de entrevista) y no es proporcionado de manera equitativa el manual de puestos, asuntos organizacionales, beneficios que la federación le brinda a los empleados, presentación con los compañeros de otros departamentos y debido a que no hay una inducción específica no les explican los deberes del cargo. La mayoría de los empleados reciben la inducción de 1 a 3 días, esto se debe a que no a todos les es compartida de forma completa, solo una pequeña parte de los encuestados la recibe de 7 a 10 días, (Anexo 4. Pregunta 17, 18 y 19). En la inducción general proporcionada al nuevo colaborador se le da a conocer la reglamentación de la federación (Anexo 4, pregunta 20).

Lo anterior es de suma importancia que se brinde al nuevo miembro de forma general y específica, porque ayuda a la adaptación en la institución, disminuye la tensión y nerviosismo que lleva consigo el trabajador.

Todos los pasos varían, lo que indica falta de estandarización y formulación del método de integración adecuado para lograr los objetivos de la federación con el nuevo empleado en el menos tiempo posible, a la vez la orientación debe ser proporcionada de manera completa.

En la entrevista que se realizo a la Licda. de Recursos Humanos queda evidenciado que no poseen un procedimiento para la inducción de personal, por lo que es necesario contar con la descripción del procedimiento para la orientación del nuevo trabajador, así como un programa donde se le de a conocer al colaborador los asuntos organizacionales, los beneficios, obligaciones y prohibiciones para el empleado, presentación con el personal de otras áreas, la ubicación jerárquica, deberes del puesto de trabajo, normativa interna, a la vez que existan políticas establecidas para realizar procesos que contribuyan al logro de los objetivos de la federación.

4. MATRIZ F.O.D.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura organizativa bien definida. ✓ Cumplimiento de la normativa legal aplicada al trabajo. ✓ Comunicación interna formal establecida. ✓ Conocimiento de la reglamentación interna de parte del personal. ✓ Asignación de recursos necesarios en cada puesto de trabajo. ✓ Estabilidad para desempeñarse laboralmente en la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procedimientos formales no establecidos para la contratación de los empleados. ✓ Mínima confiabilidad en el proceso de selección del personal. ✓ Ausencia de políticas de promoción de los trabajadores. ✓ Deficiencia en el programa de inducción. ✓ Falta de estandarización de pasos en la selección de personal. ✓ No hay verificación en el mercado laboral de las diferentes fuentes de reclutamiento.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disminución de costos al implementar el sistema eficiente de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal. ✓ Apertura de las personas para optimizar las funciones del departamento de Recursos Humanos en FEDECACES. ✓ Con la implementación del sistema se espera que los procesos sean ordenados y precisos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contratación de personal no calificado. ✓ Ingreso de personal de dudosa confiabilidad o reputación, debido a que no hay correcta verificación de la procedencia y experiencia. ✓ Incapacidad de otras áreas para efectuar funciones propias del departamento de Recursos Humanos.

E. ALCANCES Y LIMITANTES

Los alcances obtenidos en esta investigación son:

- ✓ Conocimientos más avanzados de los que son las funciones de Reclutamiento, Selección e inducción de personal. Entre los que están las fuentes y medios para atraer candidatos a un concurso de plazas en la institución, por otra parte; los procedimientos, la normativa y los diferentes instrumentos para seleccionar un candidato, entre otros.
- ✓ Se obtuvo acceso a información general y alguna específica en FEDECACES DE R.L., la cual fue proporcionada por la Gerente de Recursos Humanos y por los mismos empleados que estuvieron en la disposición de llenar los instrumentos de recolección de datos.
- ✓ Es de hacer notar que también por parte de los directivos de FEDECACES de R.L. se brindó la colaboración y apertura en la referida institución.

Entre las limitaciones del estudio están:

- ✓ Datos parciales en relación a documentos específicos sobre procedimientos existentes y su normativa, en cuanto a los procesos de reclutamiento, selección e inducción, ya que la institución trata de protegerse ante la competencia desleal y requerían discreción en la investigación.
- ✓ Escaso tiempo del personal de FEDECACES de R.L. para contestar el instrumento de investigación, así como demora en el acceso a la institución.
- ✓ En su momento se presentó limitante cuando se requirió que la entidad extendiera una carta de compromiso y por una vinculación con el Alma Mater debían (según su comentario) elaborarla de forma global con todos los grupos involucrados, pero luego se obtuvo el debido compromiso de forma escrita.

F. CONCLUSIONES

De los datos obtenidos en el diagnóstico a la unidad de Recursos Humanos de FEDECACES DE R.L. mediante la utilización de encuesta y entrevistas a los sujetos de estudio se dan las siguientes conclusiones:

1. FEDECACES DE R.L. cuenta con un departamento de Recursos Humanos con funciones y procedimientos poco establecidos, debido a que algunas actividades son delegadas al personal de administración.
2. El proceso de Reclutamiento es basado en candidatos recomendados por los mismos empleados, como fuente principal, sin ver otras como las ferias de trabajo, centros educativos, entre otros.
3. El reclutamiento interno es escasamente aplicado, lo que se evidencia en la baja frecuencia de las promociones. Posibilitando la desmotivación de los empleados por la falta de incentivos.
4. El medio más empleado para atraer nuevos trabajadores son los carteles internos, dando menos importancia a otros como anuncios de periódico y sitios web; que poseen un mayor alcance y permitirían aumentar la base de datos de candidatos.
5. Se observa que en la federación el procedimiento de reclutamiento no es estandarizado y sin evaluación de sus aplicadores, lo cual se evidencia al no agotar todas las fuentes y medio a su alcance y por la asignación de funciones a colaboradores administrativos restándole confiabilidad.
6. La función de Selección de personal utiliza técnicas y pasos de manera no estandarizada y varía con cada participante del proceso. Tal es el caso que las evaluaciones no son realizadas por todos los participantes.
7. No se tiene un periodo de tiempo definido para llevar a cabo toda la secuencia de la selección.
8. Se cuenta con formularios para la obtención de datos de los candidatos no actualizados y que en cierta medida resta seguridad al proceso de elección de los empleados.
9. El proceso de inducción se realiza en la federación de forma variable y se utilizan métodos distintos de incorporación para los nuevos empleados, indicando la falta de uniformidad.

10. La información transmitida a los nuevos integrantes de la entidad presenta deficiencias, ya que al no ser compartida de manera estandarizada durante su ingreso, es de poca comprensión, incompleta y distorsionada.
11. De acuerdo a datos recabados y a palabras de la misma persona encargada del departamento de Recursos Humanos, se puede determinar que existe una diferencia bastante relevante en cuanto a la normativa, procedimiento, instrumentos y políticas desde el año en que la firma Ecuatoriana realizó una consultoría en el área en cuestión y lo que actualmente se está viviendo al interior de la Federación para poder obtener personal eficiente, calificado e identificado con la institución.

G. RECOMENDACIONES

Como equipo de investigación se establecen las siguientes recomendaciones para ser aplicadas en el área de personal de FEDECACES DE R.L.

1. Determinar las funciones del departamento de Recursos Humanos con base a los procedimientos y formularios técnicos a fin de garantizar la eficiencia de los resultados. Además de establecer guías de acción cuando se delegue responsabilidades a colaboradores de otras áreas y darle el respectivo seguimiento.
2. Utilizar las diversas fuentes de reclutamiento externas como los centros educativos, ferias de empleo, agencias, asociaciones, espontáneos entre otros, y no tener preferencia por solo una de ellas, lo que permitirá aumentar la base de datos.
3. Definir el procedimiento y formularios para aplicar el reclutamiento interno, como una medida de incentivo al personal.
4. Dar igual importancia a los medio de reclutamiento como las publicaciones en periódicos y sitios web, para atraer a muchos aspirantes.
5. Estandarizar el proceso de reclutamiento mediante políticas, procedimientos y formularios. Además establecer una guía de acción cuando se delegue esta responsabilidad a colaboradores de otras áreas.

6. Establecer las técnicas a utilizar para la selección de personal, definiendo las entrevistas y evaluaciones a realizar, detallando el contenido de las mismas y las personas que las llevarán a cabo. También desarrollar la secuencia del proceso.
7. Fijar un periodo mínimo y máximo de tiempo para el cumplimiento de todos los requisitos y tomar la decisión de contratar.
8. Verificar y actualizar los formularios que contestan los candidatos en el proceso de selección e incluir toda la información para el análisis de cada aspirante.
9. Establecer el método de inducción para los nuevos empleados, el cual debe aplicarse de forma homogénea.
10. Crear un manual actualizado de inducción con toda información relevante y precisa a fin de integrar adecuadamente a los empleados, que incluya cultura organizacional, beneficios del personal, prohibiciones, funciones entre otros.
11. Es necesario que se haga una actualización de toda la normativa, procedimientos, políticas y documentación requerida para desempeñar a cabalidad cada una de las funciones, siendo lo más relevante la solicitud de empleo, guía de entrevista preliminar, formulario para verificar datos de los aspirantes, entre otros.

CAPÍTULO III

III. DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (FEDECACES DE R.L.)

A. OBJETIVOS DEL SISTEMA

1. OBJETIVO GENERAL

Integrar las funciones de Reclutamiento, Selección e inducción a través de la aplicación de bases técnicas, procedimientos, normativas e instrumentos que le permitan a la Federación llevar a cabo de manera sistemática la gestión del personal y que incremente su eficiencia.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Automatizar el proceso de reclutamiento enfocado a elaborar los procedimientos e instrumentos que faciliten la elección de candidatos potenciales a las diferentes vacantes en FEDECACES de R.L.
- b) Establecer las directrices para la toma de decisión que contribuya a seleccionar idóneamente para cada puesto de trabajo el personal competente tomando a la institución como un todo, y por otro lado favorecer el crecimiento y desarrollo de los miembros que la componen.
- c) Orientar e identificar con la cultura organizacional a los colaboradores de nuevo ingreso, logrando esto a través de un programa de inducción, el cual permitirá la rápida adaptación de estos a la institución.

B. BENEFICIOS DEL SISTEMA

Los beneficios que proporcionará la puesta en marcha de este sistema son mencionados a continuación:

- ✓ Obtener los empleados aptos para cada cargo y así mismo se alcanzará en menor tiempo los objetivos establecidos por el departamento, unidad e institución sin incrementar actividades a los demás.

- ✓ Reducción de recursos, en cuanto a tiempo y costo, lo que se traduce en aumento a la productividad ya que se evita la búsqueda y generación de información repetida.
- ✓ Se cuenta con la documentación de respaldo necesaria para las funciones incluidas en este sistema y las medidas de seguridad para el manejo de ésta, lo cual proporcionará valor al mismo.
- ✓ Acceso rápido y eficiente a la información.
- ✓ Mayor motivación en los mandos medios para anticipar los requerimientos.
- ✓ Planear y generar proyectos conociendo que se cuenta con personal calificado y con un soporte veraz.
- ✓ Evita pérdida de tiempo recopilando información ya que se tendrá almacenada en bases de datos.
- ✓ Comunicación efectiva entre todas las áreas de la institución y del departamento de recursos humanos utilizando los medios informáticos que estén a su alcance.
- ✓ Proporciona las herramientas e instrumentos para la gestión de personas a las áreas interesadas permitiéndoles tomar mejores decisiones oportunamente.
- ✓ Aumenta la transparencia Organizativa.
- ✓ Mejor control por parte de los altos mandos sobre cada procedimiento.

C. DISEÑO DEL SISTEMA

1. METODOLOGÍA PARA EL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL DE FEDECACES DE R.L.

a) INTRODUCCIÓN

Es el proceso que utiliza diferentes medios y fuentes con el objeto de atraer individuos con la disponibilidad de tiempo y así evaluar su capacidad para ocupar los diferentes puestos requeridos por la entidad en el período oportuno.

Esta función de recursos humanos representa para la entidad una de las principales decisiones, para su buen funcionamiento, ya que permite atraer a individuos capaces de cubrir las plazas vacantes y así contribuir en el logro de los objetivos organizacionales.

b) DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL DE FEDECACES DE R.L.

CUADRO No. 4 PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL DE FEDECACES DE R.L.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	NOTAS TÉCNICAS
1	Jefe del departamento solicitante de vacante.	Llena y envía formulario de requisición de personal al jefe del departamento de recursos humanos.	<u>Requisición de personal:</u> Orden de servicio que describe los requisitos del puesto solicitado.
2	Jefe del departamento de recursos humanos.	Recibe requisición de personal.	<u>Base de datos:</u> Lista de posibles aspirantes a ocupar un cargo determinado.
3	Jefe del departamento de recursos humanos.	Verifica la vacante y requerimientos del puesto.	<u>Formulario de Publicación Interna:</u> Instrumento usado para dar a conocer internamente a los empleados la existencia de una plaza vacante.
4	Jefe del departamento de recursos humanos.	Se verifica en expedientes de empleados activos y se publica la plaza vacante mediante formulario publicación interna y se somete a concurso en un periodo de 1 a 3 días.	<u>Fuentes de reclutamiento:</u> Son los diferentes lugares donde se podrán encontrar los aspirantes para la plaza disponible de la entidad.
5	Jefe del departamento de recursos humanos.	Recibir todas las solicitudes de aplicación y las clasifica.	<u>Medio de reclutamiento:</u> Son los conductos por los cuales se envía el mensaje de la existencia de plazas vacantes en las empresas para atraer candidatos al proceso.
6	Jefe del departamento de recursos humanos.	Verificar los expedientes de los empleados que cumplan el perfil del puesto, seleccionando un máximo de 5.	
7	Jefe del departamento de recursos humanos.	Analizar la posibilidad de la transferencia de personal y/o futuras promociones.	
8	Jefe del departamento de recursos humanos.	Con base al análisis se pasan los aspirantes al proceso de selección en la etapa 5.	
9	Jefe del departamento de recursos humanos.	De no encontrarse aspirantes en proceso interno, se aceptan recomendaciones de los empleados y se verifica la base de datos externa, con la cual se eligen un máximo 5 candidatos que cumplan el perfil solicitado.	
10	Jefe del departamento de recursos humanos.	Se publica la plaza vacante en diferentes medios externos.	
11	Jefe del departamento de recursos humanos.	Se reciben llamadas de consulta y curriculum de las diferentes fuentes y medios externos.	
12	Jefe del departamento de recursos humanos.	Clasificar y elegir un máximo de 5 aspirantes que cumplan el perfil para iniciar con el proceso de selección.	

c) REQUISICIÓN DE PERSONAL

Este instrumento se aplicará cuando un área de la empresa necesite cubrir un puesto vacante, ya sea por renuncia, despido, muerte, enfermedad, sustitución u otras circunstancias determinadas; el cual describe de manera específica los requerimientos que exige el puesto. Este tiene la finalidad de que FEDECACES DE R.L. reúna información importante de los aspirantes a convertirse en parte de la entidad.

Este será entregado y explicado a los jefes de cada área y el cual se presenta a continuación:

FORMULARIO No. 1 REQUISICIÓN DE EMPLEADOS EN FEDECACES DE R.L.

REQUISICION DE EMPLEADOS		
1) AREA QUE SOLICITA: _____	2) FECHA DE EMISIÓN: _____	3) FECHA QUE SE RECIBE: _____
4) NOMBRE DE LA VACANTE _____		
5) NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____		
6) No. DE VACANTES QUE NECESITAN: _____		
7) MOTIVOS POR LOS CUALES SOLICITA PERSONAL:		
<input type="checkbox"/> Sustitución	<input type="checkbox"/> Retiro	
<input type="checkbox"/> Plaza nueva	<input type="checkbox"/> Otros	
8) Horario de trabajo De _____ a _____ y de _____ a _____ p.m.		
9) Tipo de Jornada: Tiempo Completo _____ Medio Tiempo _____		
10) Formación Académica: _____		
11) Manejo de equipo de oficina _____		
12) Habilidades y aptitudes necesarias _____		
13) Requerimientos personales		
Edad: Mínima: _____ Máxima: _____		
Genero: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> Indiferente		
Estado Civil <input type="checkbox"/> Soltero (a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Indiferente		
14) Responsabilidades del puesto de trabajo _____		
15) Rango salarial:		
Salario sugerido del puesto: de \$ _____ a \$ _____		
Salario real del puesto: \$ _____		
16) FECHA EN LA QUE NECESITARA EL PERSONAL NUEVO: _____		
17) _____		
NOMBRE Y FIRMA DEL SOLICITANTE	AUTORIZACION GERENCIA GENERAL CORPORATIVA	NOMBRE Y FIRMA GERENCIA RECURSOS HUMANOS

GUÍA PARA COMPLETAR LA REQUISICIÓN DE PERSONAL

Las indicaciones para llenar la requisición de personal son las siguientes:

1. Se coloca el nombre del departamento. En que se necesita el personal.
2. Escribir la fecha en la que se solicita el personal.
3. El Jefe de la unidad de recursos humanos deberá anotar la fecha en que recibió la requisición.
4. Indicar el nombre del puesto vacante.
5. Colocar el nombre del jefe inmediato de dicha vacante.
6. Establecer la cantidad de ocupantes que se necesitan para llenar la vacante.
7. Marcar de entre las opciones, la razón por la que se solicita personal.
8. Colocar el horario o jornada de trabajo durante la cual se desempeñará el trabajo.
9. Escribir la cantidad de horas a la semana que demanda el puesto.
10. Especificar la formación académica requerida para ocupar la vacante.
11. Mencionar el equipo de oficina que maneja.
12. Anotar las habilidades y actitudes que necesita poseer el nuevo empleado.
13. Colocar el rango de edad, el género y estado civil que se requiere para la vacante.
14. Describir las responsabilidades que implica la vacante.
15. Indicar el salario mínimo y máximo que se sugiere en el puesto, así también el salario real.
16. Colocar la fecha promedio en la que se pretende ocupar el puesto.
17. Firmar el documento por las personas correspondientes.

d) FORMULARIO DE PUBLICACIÓN Y POSTULACIÓN DE VACANTES INTERNAS

Este formato se aplicará durante el proceso de reclutamiento interno, con el cual el departamento de recursos humanos someterá a concurso interno las plazas disponibles en la federación. A continuación se presentan la forma de estos:

FORMULARIO No. 2 PUBLICACIÓN DE VACANTES INTERNAS

FORMULARIO DE PUBLICACIÓN DE VACANTES INTERNAS	
1. Fecha de recepción:	_____
2. Nombre de la vacante:	_____
3. Ubicación del puesto:	_____
4. Grado académico:	_____
5. Experiencia requerida:	_____
6. Conocimiento y habilidades:	_____ _____
7. Dominio Idioma Inglés:	_____
8. Procesos y Funciones Básicas del cargo:	_____ _____
9. Fecha límite de inscripción:	_____
10. Responsable de la publicación:	_____
Vigencia:	_____
Convocatoria abierta:	_____ Fecha convocatoria:_____

Una vez enviada la publicación de puestos vacantes, lo empleados deberán llenar el siguiente formulario para ser considerados en el proceso, con el objetivo de que puedan actualizar su información con respecto a la que proporcionaron al momento de ingresar a laborar en la Federación.

El formulario antes mencionado es el siguiente:

FORMULARIO No. 3 POSTULACIÓN DE VACANTES INTERNAS

FORMULARIO DE POSTULACIÓN DE VACANTES INTERNAS	
1. Vacante a la que aspira:	_____
2. Nombre del empleado:	_____
3. Teléfono:	_____ Correo electrónico: _____
4. Cargo actual:	_____ Salario: _____
5. Área de trabajo actual:	_____
6. Tiempo de laborar en departamento:	_____
7. Jefe inmediato actual:	_____
8. Nivel académico:	_____
9. Mencione sus principales características personales y profesionales:	_____

10. ¿Está participando actualmente en otro proceso de vacante? Si	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Doy fe que conozco y estoy de acuerdo con la política de reclutamiento y selección interna	

e) TIPO DE RECLUTAMIENTO

En FEDECACES DE R.L. se destina la utilización de un reclutamiento de tipo mixto, con lo cual se garantiza el incremento de candidatos al proceso, tanto con personal ya conocido por la federación como personas externas que pudieren aportar sus conocimientos.

En el reclutamiento interno se toma como referencia las siguientes modalidades:

- ✓ **Trasferencia de personal:** Este permite que miembros de la misma federación sean cambiados a otros departamentos y/o otro lugar diferente.
- ✓ **Promoción:** Los empleados de la federación podrán en base a un análisis cambiar a una posición mejor pagada, con mayor responsabilidad y a un nivel superior en la organización.

- ✓ **Transferencia con promoción:** Con lo cual los trabajadores pueden optar a un puesto de trabajo en diferente unidad y con mejores prestaciones económicas.

Por otra parte el reclutamiento externo permitirá que la federación cubra con personas ajenas a ella las necesidades existentes de personal, atrayendo a individuos con experiencia y con conocimientos requeridos en relación al cargo a desempeñar.

f) FUENTES DE RECLUTAMIENTO

(1) FUENTES INTERNAS

Se tomaran en consideración las siguientes:

- **Empleados que ya trabajan en la empresa:** Con esta fuente la entidad podrá optar por cubrir la plaza vacante en menos tiempo, con la utilización de menos recursos económicos y con lo cual se garantiza cierto nivel de confianza al trasladar a un elemento de un departamento a otro. También se debe mencionar la motivación que se genera internamente.
- **Recomendaciones internas:** Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Mediante el cual los trabajadores podrán hacer llegar a la unidad de recursos humanos las hojas de vida de personas que sean de su confianza para ser considerados durante el proceso.

(2) FUENTES EXTERNAS

En el proceso de reclutamiento en FEDECACES DE R.L. se puede optar por las siguientes:

- **Espontáneos:** Se recibirán los Curriculum vitae de manera electrónica y en físico de las personas que se acerquen a la federación en busca de empleo, los cuales serán clasificados y depurados cada mes. Con

lo cual ayudara a tener un cierto parámetro de atraktividad y de interés que despierta la federación en el ámbito laboral y así contarán con una base de datos de aspirantes en el momento que sea necesario.

- Antiguos empleados: Se tomarán en cuenta los archivos existentes de empleados que prestaron sus servicios para la entidad siempre y cuando se tenga clara las razones por la cual ya no son parte de la misma y del desempeño mostrado anteriormente.
- Agencias de empleo: El uso de terceros será una opción real al momento de atraer a posibles participantes al proceso.
- Centros educativos: Contactos con universidades, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas.
- Asociaciones profesionales u Organizaciones gremiales: Tiene la ventaja de involucrar a otras instituciones en el proceso de reclutamiento, sin elevar los costos. Se utilizará como estrategia residual.
- Ferias de trabajo: La participación en estos eventos será considerada regularmente con el objeto de promover a la federación y crear un ambiente favorable, con la información sobre lo que hace la organización, sus objetivos, sus estructuras, entre otros.

Como instrumento para organizar y clasificar los candidatos obtenidos externamente se utilizará el formulario de “base de datos”, para el registro de todas aquellas personas que se han presentado a la federación con sus curriculum, así como aquellos que aplicaron a una vacante al enterarse a través de diferentes medios pero que no fueron seleccionados por no cumplir las expectativas del puesto. Este formato será complementado y actualizado con regularidad por el departamento de recursos humanos y será consultado al iniciar un proceso de reclutamiento.

El formato de este formulario se presenta a continuación:

FORMULARIO No.4 BASE DE DATOS DE ASPIRANTES

BASE DE DATOS DE ASPIRANTES	
Fecha de recepción: _____	
Nombre de aspirante: _____	
Teléfono: _____	Edad: _____
e-mail: _____	Grado académico: _____
Dirección: _____	
Cursos realizados: _____	
Experiencia en: _____	
Puesto que solicita: _____	
Referencia personal: _____	Teléfono: _____
Referencia Laboral: _____	Teléfono: _____
¿Por qué no se le contrato? (En caso que haya seguido el proceso de selección): _____	

g) MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Con el fin de estandarizar el proceso de reclutamiento se definen los siguientes medios a tomar en consideración:

- **Publicación de anuncios de empleo:** Se empleará esta fuente para transmitir a la población en general la oferta de una plaza vacante de la entidad, proporcionando la descripción del puesto, los requisitos solicitados y las prestaciones acordes al puesto. Para tal fin la prensa escrita tendrá mayor atención.
- **Sitios Web:** Se utilizará este conducto de reclutar en línea de datos de diferentes plataformas con el fin de tener costos más bajos y para aprovechar el tráfico de visitas a los mismos. Al publicar un anuncio o realizar búsquedas en esta herramienta se obtiene respuesta inmediata. Para lo cual se darán las especificaciones correctas al puesto para obtener únicamente individuos calificados y que cumplan dicho perfil. Se recomienda el uso de sitios como www.tecoloco.com.sv y www.computrabajo.com

- Carteles: Serán colocados en determinados lugares como universidades, empresas, ferias de empleo, periódicos murales y otros, que contienen los detalles del candidato por reclutar. Además se instalarán en la federación para conocimiento interno.

h) POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO

Con el fin de establecer una serie de lineamientos factibles que garanticen el cumplimiento del debido proceso de reclutamiento en FEDECACES DE R.L. se establece una normativa como guía para dicho fin. La cual se orienta en definir claramente sobre tipos, fuentes y medios de reclutamiento que se aplicaran, así como la manera de ejecución y las actividades que conllevan.

VER ANEXO No.6 MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA FEDECACES DE R.L. (Aporte de grupo de tesis)

2. METODOLOGÍA PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL DE FEDECACES DE R.L.

a) INTRODUCCIÓN

Esta función implica un conjunto de técnicas secuenciales aplicadas a los posibles candidatos a un puesto de trabajo obtenidos a través de la función de atraer personas, con la finalidad de tomar la decisión de contratar al personal con las competencias y aptitudes necesarias según lo demande el perfil deseado. La eficacia de esta se demuestra por proveer al colaborador más idóneo a la institución.

Es importante debido a que una errada elección dará como resultado una persona con un desempeño deficiente, ya que poseerá las características, habilidades y conocimientos inadecuados para el cargo. Por otra parte los costos en que se incurre son elevados al repetir en varias ocasiones una misma tarea.

Por tanto la propuesta siguiente contribuirá a minimizar los gastos en que se incurre y maximizará u optimizará los recursos.

b) DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL DE FEDECACES DE R.L.

Tomando como base a los aspirantes que vienen del proceso de Reclutamiento, se presentan los siguientes pasos para realizar la Selección de manera sistemática:

Cuadro No.5 PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL DE FEDECACES DE R.L.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	NOTAS TÉCNICAS
1	Aspirante	Se presenta a la institución con currículum en la fecha pactada.	<u>Entrevista:</u> Es la técnica que permite conocer personalmente al candidato y poder tener una primera impresión de este con las respuestas a las preguntas planteadas.
2	Departamento de RR. HH.	Entrega una solicitud de empleo al aspirante.	
3	Aspirante	Llena la solicitud de empleo.	
4	Jefe del Departamento De Recursos Humanos	Recibe solicitud y currículum.	<u>Currículum:</u> Es la hoja de vida en que detallan los candidatos su información personal, historial de estudios y de trabajo, personas que dan referencias de este y otros.
5	Jefe del Departamento De Recursos Humanos	Desarrolla entrevista preliminar.	
6	Jefe del Departamento De Recursos Humanos	Realizar pruebas psicométrica.	<u>Pruebas:</u> Son exámenes para medir y conocer la capacidad, inteligencia, habilidades físicas, personalidad y el conocimiento que requiera un puesto.
7	Área o Departamento solicitante	Aplica entrevista general y prueba de conocimiento o técnica.	
8	Departamento De RR. HH.	Investiga las referencias. personales y laborales proporcionadas por el aspirante.	<u>Solicitud de empleo:</u> La solicitud de empleo es un documento que permite recabar de manera introductoria los datos de los posibles candidatos a ocupar un puesto.
9	Jefe del Departamento De Recursos Humanos	Selecciona de 3 a 5 candidatos.	
10	Jefe del Departamento De Recursos Humanos	Realiza entrevista de profundidad.	<u>Entrevista General:</u> Se realiza de manera corta, concisa y es con el propósito de conocer y tener un concepto más cercano del candidato, se puede utilizar la guía de entrevista preliminar según sea su criterio.
11	Jefe del Departamento De Recursos Humanos	Remite al especialista los resultados anteriores para su evaluación psicológica.	
12	Jefe del Departamento De Recursos Humanos	Evalúa, analiza y presenta resultados (con base a las pruebas, entrevista preliminar y de profundidad) al jefe de la unidad solicitante seleccionando 3 candidatos	<u>Documentación requerida:</u> Copias de documento único de identidad, número de identificación tributaria, tarjeta del fondo de pensiones, antecedentes penales, solvencia de la policía, resultados de exámenes de salud (heces, orina, sangre y embarazo).
13	Jefe del Área solicitante	Selecciona al candidato a ser contratado	
14	Departamento De RR. HH.	Solicita al aspirante la documentación necesaria y elabora el expediente	
15	Departamento De RR. HH.	Inicia proceso de prueba con duración de 1 mes, transcurrido este se evalúan los resultados y procede a elaborar el contrato de trabajo adjuntándolo al expediente	

c) FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO

Es un instrumento muy útil, ya que proporciona información de forma rápida sobre antecedentes verificables y por tanto bastantes precisos del candidato; tales como: estudios realizados, experiencia laboral, entre otros.

Además, de manera general revela la estabilidad que este posee con base al historial de trabajo.

A continuación se presenta el instrumento de solicitud de empleo:

FORMULARIO No.5 SOLICITUD DE EMPLEO

DATOS GENERALES



Nombre completo: _____ Edad: _____
 Lugar y fecha de nacimiento _____
 Dirección actual: _____
 Estado Civil: _____ Género: _____
 Contacto: _____ Email: _____
 No. DUI: _____ N.I.T. _____
 No. ISSS: _____ NUP: _____

Posee algún impedimento: _____ ¿De que tipo? _____
 Padece de alguna enfermedad: _____ ¿Cuál? _____
 Personas que dependen económicamente de usted: _____
 Nombre del cónyuge: _____
 En caso de emergencia avisar a: _____ Tel: _____
 Pretensión salarial: _____

ESTUDIOS REALIZADOS:

Nivel	Centro educativo	Año	
		Desde	Hasta
1° a 9°			
Bachillerato			
Nivel Técnico			
Universitario			

¿Estudia actualmente? _____ ¿Qué estudia? _____

Equipo de oficina que puede utilizar: _____

PASATIEMPO

¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre? _____

¿Practica algún deporte? _____ ¿Cuál? _____

¿A qué religión pertenece? _____

EXPERIENCIA LABORAL

Empresa	Duración	Cargo	Sueldo	Motivo de retiro

REFERENCIAS LABORALES

Nombre	Empresa	Teléfono

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Teléfono	Parentesco

Declaro que la información contenida en esta solicitud de empleo es verdadera y autorizo a la empresa para que efectué las investigaciones que estime necesarias, a fin de comprobar la veracidad de la misma.

Lugar y fecha

Firma del solicitante

USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA	
Fecha de inicio:	
Puesto que ocupara	
Sueldo inicial	
Jefe Inmediato	
Observaciones:	

d) GUÍA DE ENTREVISTA

Esta técnica busca verificar la veracidad y congruencia de los datos descritos en la solicitud de trabajo por cada uno de los aspirantes. Dentro de esta hay dos tipos: PRELIMINAR, que es llevada a cabo de manera general y con un número reducido de preguntas y la DE PROFUNDIDAD, con la cual se determina más detalladamente y con un sistema de evaluación por cada uno de los campos específicos a comprobar.

A continuación se muestran cada una de ellas:

- **Guía de preguntas para la entrevista preliminar**

1. Nombre
2. Estado civil
3. Grupo Familiar
4. En cuanto a nivel de estudios, ¿Cuál es su nivel, a donde realizo estos, algún logro y título obtenido?
5. ¿Estudia actualmente?, si estudia en este momento ¿qué estudia y adonde?
6. Mencione (si los tiene) sus dos últimos lugares de trabajo
7. ¿Qué funciones desempeñaba?
8. Algún aporte evidente a la institución que pueda mencionar y se le otorgaron reconocimientos.

- **Guía de entrevista de profundidad**

FORMULARIO No.6 GUÍA DE ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD PARA FEDECACES DE R.L.

Nombre del aspirante: _____

Fecha: _____

Experiencia Laboral

1. ¿Posee experiencia en trabajos anteriores? Si No

Ante una respuesta negativa, pasar a la pregunta No. 2, caso contrario a la pregunta 3

2. Si no tiene experiencia, ¿Cuáles son las causas por las que no ha trabajado? _____

3. ¿Podría mencionar las actividades que realizaba en las dos últimas empresas donde usted ha trabajado? _____

4. ¿Ha trabajado en alguna empresa que preste los mismos servicios que FEDECACES de R.L.?

Si No

5. ¿Cuántos años lleva desempeñando su profesión u oficio actual? _____

6. De las tareas que ha ejecutado, ¿Por cuales ha sentido mayor inclinación o preferencia? Y ¿Por qué?

Evaluación	Puntuación	
No ha trabajado anteriormente por motivos justificados	25	
Tiene experiencia de trabajos en oficinas diferentes	50	
Tiene suficiente experiencia para el puesto vacante	75	
Tiene más de 2 años de experiencia, y le gusta lo que hace	100	

Formación académica

1. ¿Qué nivel de estudios ha finalizado y cuál es su título? _____

2. ¿Qué clase de cursos adicionales ha tenido la oportunidad de recibir? _____

Evaluación	Puntuación	
No posee la preparación educativa necesaria para el puesto	25	
No tiene la preparación educativa, pero si la experiencia	50	
Preparación educativa de acorde a los requerimientos	75	
Nivel educativo satisfactorio y suficiente	100	

Adaptación Social

1. ¿Prefiere trabajar solo o en equipo? _____

2. ¿Por qué razón? _____

3. ¿Ha pertenecido alguna vez a una asociación, directiva o grupo organizado? _____

4. ¿Considera que se integra fácilmente a un equipo de trabajo? _____

Evaluación	Puntuación	
Frecuentemente tiene problemas al trabajar en equipo	25	
Demuestra interés por la relación interpersonal	50	
Persona extrovertida, hace amistad con facilidad	75	
Facilidad de adaptarse a las demás personas o equipos	100	

Carácter

1. ¿Cuáles son sus cualidades más sobresalientes? _____

2. ¿Cómo se considera para acatar y recibir órdenes por parte de sus jefes? _____

3. ¿Cómo actúa ante la toma de una decisión propia? _____

Evaluación	Puntuación	
Actitud petulante, irritable y agresiva	25	
Persona moderadamente tranquila y con algunas buenas cualidades	50	
Individuo tranquilo, dueña(o) de sí misma(o) y maneja adecuadamente las situaciones	75	
Excelente dominio de sí mismo y apropiada relación con los demás	100	

EVALUACIÓN: _____

TOTAL DE PUNTOS:

F. _____

Nombre y firma del entrevistador

INSTRUCTIVO PARA USO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD

Consiste en una conversación formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del aspirante para un puesto determinado. Así también, es la herramienta de selección más utilizada, ya que ofrece la oportunidad de conocer personalmente al aspirante, hacer preguntas que no permiten las pruebas escritas, formular juicios sobre

el entusiasmo o inteligencia del candidato y también para evaluar aspectos subjetivos de la persona (expresiones faciales, nerviosismo, etc.).

El entrevistador debe conocer anticipadamente los siguientes aspectos: el objetivo de la entrevista, lectura preliminar del currículum y solicitud de empleo del aspirante, así como cualquier otra información relevante sobre esté. Además que debe conocer el perfil del puesto a proveer.

A partir del momento en que el aspirante salga del lugar, el moderador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, ya que los detalles están frescos en su memoria y si no tomo nota debe registrarlos lo más pronto posible. Al final debe tomar cierta decisión con relación a la persona si será rechazada o aceptada.

La evaluación se realizara con base a los siguientes aspectos:

Se han asignado rangos entre 25 y 100 puntos por cada rubro, por la facilidad de ponderación y calculo para estos, teniendo presente que solamente es una anotación por cuadro evaluado; siendo lo mínimo de 25 y máximo de 100 puntos.

Para la colocación de puntaje se asignará un mínimo de 25 puntos en los casos que el entrevistado no cumpla o posea deficiencia en la sección evaluada. Se le atribuye 50 puntos cuando tenga experiencia laboral y conocimientos técnicos en el puesto al cual aplica, así como cuando demuestre tener relaciones interpersonales y que tiende a comportarse tranquilamente. Por otra parte, se le asignará 75 puntos cuando la persona haya trabajado en otra institución con funciones similares a las de la plaza a la cual aplica, tiene la formación académica necesaria, es una persona sociable y adaptable con rapidez y tiene manejo de sus emociones ante la toma de decisiones en ciertas situaciones y por último lugar, se le colocan 100 puntos si el evaluado tiene más de dos años de experiencia en otro trabajo y le apasionan las funciones que se le delegan; así como también si ha obtenido un nivel de estudio satisfactorio y superior al requerido, se adapta con rapidez a las demás personas y equipos y sobre todo si sabe tomar decisiones de manera seria, serena, basado en las funciones delegadas y cumpliendo las normativas internas y externas.

Criterios en cada una de las secciones:

Experiencia Laboral

Cuando la persona responda que no posee experiencia en trabajos anteriores, se ponderará con 25 puntos.

Si el aspirante contesta que tiene experiencia en trabajos anteriores, pero ninguna relacionada con el puesto vacante, se le asignará 50 puntos.

De haber trabajado en lugares con funciones similares a las que aplica, se atribuyen 75 puntos y si el entrevistado tiene 2 ó más años de experiencia y se observa que le gusta lo que hace; se le colocan 100 puntos.

Formación Académica

Cuando la persona responda que tiene estudios inferiores a los requeridos, se ponderará con 25 puntos.

Si el aspirante contesta que no tiene la preparación educativa, pero si posee experiencia en el cargo, se le asignará 50 puntos.

Al determinar que si está preparado académicamente con relación al puesto vacante, se atribuyen 75 puntos y si el entrevistado dispone de nivel educativo suficiente y satisfactorio; se le colocan 100 puntos.

Adaptación Social

Si el entrevistado manifiesta que prefiere trabajar individualmente, se ponderará con 25 puntos.

Cuando exprese que ha participado en algún tipo de equipo, asociación, gremial, etc. y demuestra interés por las relaciones interpersonales, se le asignará 50 puntos.

Al determinar que es una persona extrovertida y que puede socializar con rapidez y facilidad, se atribuyen 75 puntos y si el entrevistado tiende a adaptarse con rapidez a las demás personas y equipos; se le colocan 100 puntos.

Carácter

Si el entrevistado demuestra una actitud petulante, demasiado apaciguado o agresivo, se ponderará con 25 puntos.

Cuando exprese poseer algunas buenas cualidades que pueden ser explotadas y se comporta tranquilamente, se le asignará 50 puntos.

Al determinar que es una persona tranquila, dueña de sí misma y maneja adecuadamente las situaciones al recibir órdenes por parte de sus jefes inmediatos, se atribuyen 75 puntos y si el entrevistado es un individuo que puede tomar decisiones seria y serenamente, basándose en sus funciones delegadas y cumpliendo normativas, además de tener dominio propio; se le colocan 100 puntos.

Total de puntos: Después de terminar la ponderación de puntos se procede a sumar cada uno de los cuadros para con ello totalizar y así determinar la acción a seguir con el aspirante, la cual se anotará en el campo “evaluación”; luego de esto habrá que colocar el nombre y firma por parte del entrevistador.

A continuación encontrará la tabla que contiene los rangos sobre los cuales se toma la decisión y acción a seguir con la persona que ha sido entrevistada.

Tabla No.1 Rangos de Resultados de la entrevista de profundidad

Puntuación	Desempeño	Acción
Menos de 250 pts.	Deficiente	Rechazado
De 250 a 299 pts.	Bueno	Probablemente aceptable
De 300 a 349 pts.	Muy bueno	Aceptable
De 350 a 400 pts.	Excelente	Elegible

e) FORMULARIO PARA VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES Y LABORALES

La utilidad que este formulario brinda es la de investigar otros aspectos del candidato o verificar la veracidad de la información proporcionada por el mismo, a través del testimonio vía telefónica de otras personas que lo conocen o han trabajado anteriormente con él, de manera que se pueda elegir al individuo indicado.

El formulario para indagar las referencias es el siguiente:

FORMULARIO No.7 VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES Y LABORALES

Fecha: _____

Nombre del candidato: _____

Empresa o persona que proporcione información: _____

REFERENCIAS LABORALES:

1. ¿Cuánto tiempo estuvo en la empresa? _____

2. ¿Cómo considera su desempeño?

Excelente: _____ Muy bueno: _____ Bueno: _____

Regular: _____ Malo: _____

3. ¿Qué cualidades positivas podría destacar de él o ella? _____

4. ¿Qué actitudes negativas considera que posee? _____

5. ¿Lo(a) volvería a contratar? _____

COMENTARIOS: _____

REFERENCIAS PERSONALES

6. ¿Cuánto tiempo tiene de conocerlo(a)? _____

7. ¿Qué parentesco tiene con él/ella? _____

8. ¿Tiene algún vicio? (Alcohol, cigarro, otras drogas) _____

9. ¿Recomienda a la persona para que sea contratada por nuestra empresa? _____

COMENTARIOS _____

f) PRUEBAS DE CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

Instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o del ejercicio. Buscará medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto, la capacidad o habilidad para ciertas tareas que deben poseer los aspirantes a una plaza vacante (por ejemplo conocimientos en computación).

Estas pruebas son realizadas específicamente por cada una de las áreas que forman parte de la federación, y son ellos los encargados de evaluar y transmitir los resultados de estas a la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos. Estas servirán de soporte para la toma de decisión durante el proceso de selección si será aceptado o rechazado por el jefe del área solicitante

g) EXÁMENES PSICOLÓGICOS

Los cuestionarios de personalidad como el que encontrarás a continuación, sirven para hacer una valoración de la persona sobre la forma que tiene habitualmente de comportarse, los sentimientos que posee frente a determinadas circunstancias, sus principales actitudes, intereses, el equilibrio emocional, las frustraciones y la motivación entre otros.

Se enfocan de igual manera en las aptitudes y tratan de determinar cuales existen en cada candidato, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo. El medir la noción de inteligencia hace referencia a saber escoger las mejores opciones disponibles para solucionar un problema. Por eso está relacionada con la capacidad de asimilar, entender y elaborar información para utilizarla en forma adecuada.

Las pruebas psicométricas se presentan a continuación:

PRUEBA CLEAVER:

Evalúa el comportamiento del sujeto como líder de forma normal, motivado y bajo presión así como su desempeño en el puesto.

El test Cleaver será la herramienta en el proceso que determine el empuje del candidato para determinado cargo.

Este proporciona una descripción completa de la personalidad del individuo, haciendo énfasis en sus aptitudes para realizar diferentes labores sociales, su capacidad para desenvolverse con otras personas y relacionarse con ellas. Realiza un pronóstico de la forma en que este individuo reacciona ante determinadas circunstancias y también de sus reacciones y actitudes típicas bajo situaciones de presión.

Sugiere que tipo de actividad realizará con más eficiencia y qué cosas motivan al individuo, orientando sus necesidades y preferencias. Para realizar esta valoración se basa en cuatro escalas que se calculan partiendo de la auto descripción de la persona, las cuales se describen a continuación:

D - Empuje

I - Influencia

S - Constancia

C - Apego

Finalmente con esta prueba se describen las tendencias de la actitud de los individuos en situaciones bajo presión, se enumeran sus preferencias y necesidades y proporciona a sus superiores una visión general de lo que puede esperarse de ellos.

Como aplicar la Auto descripción con Preguntas

Esta prueba consta de 24 reactivos. Cada una contiene cuatro características.

Se debe leer cada grupo y seleccionar la que mejor lo describe, marcando en la columna designada con el signo (+). En seguida elija la que menos le convenga y márkela en la columna designada con el signo (-).

Se presenta a continuación el formato de esta prueba:

FORMULARIO No.8 PRUEBA DE PERSONALIDAD CLEAVER

CLEAVER

Nombre: _____
 Fecha: ____/____/____ Escolaridad: _____

Estado Civil: _____ Sexo: M F
 Puesto: _____ Fecha Nac.: _____

Instrucciones

Las palabras descriptivas que verá a continuación se encuentran agrupadas en series de cuatro, examine las palabras de cada serie y anote una "X" bajo la columna "MAS" de la palabra que mejor describa su forma de ser o de comportarse. Después marque una "X" bajo la columna "MENOS" en la palabra que menos describa su forma de ser.

		MAS	MENOS			MAS	MENOS			MAS	MENOS			MAS	MENOS
Persuasivo	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fuerza de Voluntad	7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Obediente	13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aventurero	19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gentil		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mente Abierta		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Quisquilloso		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Receptivo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Humilde		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Complaciente		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inconquistable		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cordial		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Original		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Animoso		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jugueterón		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Moderado		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agresivo	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Confiado	8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Respetuoso	14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indulgente	20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aima de la Fiesta		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Simpatizador		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Emprendedor		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Esteta		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comodino		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tolerante		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Optimista		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vigorouso		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temeroso		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Afirmativo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Servicial		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sociable		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agradable	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ecuánime	9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Valiente	15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Parlanchín	21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temeroso de		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preciso		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inspirador		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Controlado		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenaz		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nervioso		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sumiso		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Convencional		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atractivo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jovial		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tímido		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Decisivo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cauteloso	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Disciplinado	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Adaptable	16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cohibido	22	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Determinado		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Generoso		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Disputador		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Exacto		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Convincente		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Animoso		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indiferente		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Franco		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bonachón		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Persistente		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangre Liviana		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Buen Compañero		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dócil	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Competitivo	11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Amigüero	17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diplomático	23	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atrevido		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alegre		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Paciente		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Audaz		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leal		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Considerado		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Confianza en si Mismo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Refinado		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encantador		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Armonioso		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mesurado para Hablar		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Satisfecho		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dispuesto	6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Admirable	12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Conforme	18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inquieto	34	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deseoso		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bondadoso		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Confiable		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Popular		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consecuente		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Resignado		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pacífico		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Buen Vecino		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entusiasta		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Carácter Firme		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Positivo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Devoto		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PRUEBA P-IPG (PERFIL – INVENTARIO DE LA PERSONALIDAD DE GORDON.)

El Perfil e Inventario de Personalidad de Gordon (P-IPG) combinará dos instrumentos, el Perfil de Personalidad de Gordon (PPG) y el Inventario de Personalidad de Gordon (IPG), para hacer más eficientemente la aplicación de la prueba.

El primero de ellos mide 4 rasgos de la personalidad que son significativos en el funcionamiento diario del individuo normal: Ascendencia (A), Responsabilidad (R), Estabilidad Emocional (E) y Sociabilidad (S). Por su parte el segundo (IPG) evalúa 4 rasgos adicionales: Cautela (C), Originalidad (O), Relaciones Personales (P) y Vigor (V).

Con estos se conforman grupos de 4 frases descriptivas denominadas “tétradas”.

Cada uno de los 4 rasgos de la personalidad (ARES en el Perfil; COPV en el Inventario), está representado por un reactivo de cada tétrada.

Estos ocho rasgos son relativamente independientes y psicológicamente significativos para la determinación del ajuste y de la efectividad del individuo en muchas situaciones sociales, educativas y laborales.

Los Rasgos que integra el P-IPG son:

1. (A) Ascendencia: Rasgo que se refiere a la dominancia e iniciativa en situaciones de grupo.
2. (R) Responsabilidad: Rasgo que alude a la constancia y perseverancia en las tareas propuestas.
3. (E) Estado Emocional: Rasgo que refleja la ausencia de hipersensibilidad, ansiedad y tensión nerviosa.
4. (S) Sociabilidad: Rasgo que facilita el trato con los demás.
5. (C) Cautela: Es el tipo de conducta caracterizada por prever las situaciones o efectos de una decisión antes de actuar.
6. (O) Originalidad: Rasgo de conducta que se manifiesta por la búsqueda de autenticidad en todo lo que hace.

7. (P) Relaciones Personales: Grado en el cual somos capaces de interpretar o asimilar acontecimientos y hechos particulares o de la vida diaria.

8. (V) Vigor: Se dice de la energía psíquica o física que se agrega a cada actividad que se emprende.

Estos instrumentos podrán suministrar una excelente descripción del individuo al proveer medidas confiables en los ocho rasgos de la personalidad mencionados.

Como aplicar el test P-IPG

Es importante mencionar que se debe seleccionar una opción marcando con el signo de “+” la característica que mejor lo describe y otra con el signo de menos “-” que será la que menos se parece.

Se presenta a continuación el formato de esta prueba:

FORMULARIO No.9 PRUEBA P-IPG (PERFIL – INVENTARIO DE LA PERSONALIDAD DE GORDON.)

Perfil - Inventario de la Personalidad de Gordon (P-IPG)

Nombre: _____
Puesto: _____

Sexo: F _____ M _____ **Fecha:** ____/____/____
Nivel Académico: _____

Instrucciones: Examine cada conjunto y elija la descripción a la que más se parece. Una vez escogida, márquela con una línea gruesa en la columna designada con el signo de "+" (Más). Después examine las otras tres y elija aquella a la que menos se parece; entonces márquela con una línea gruesa en la columna designada con el signo de "-" (Menos). No márque ninguna de las descripciones restantes.

	+ -		+ -
1 Es bastante sociable Le falta confianza en sí mismo Cumplidor en cualquier trabajo que realiza Tendencia a ser algo emocional	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	7 Una persona en quien se puede confiar Se disgusta fácilmente cuando las cosas van mal No está muy seguro de sus propias opiniones Prefiere estar cerca de la gente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2 No le interesa estar con otra gente Libre de ansiedades y tensiones Una persona bastante irresponsable Toma el mando en las discusiones del grupo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	8 Le parece fácil influir sobre otros Realiza su trabajo ante cualquier obstáculo Limita sus relaciones sociales a unos cuantos Tiende a ser una persona más bien nerviosa	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3 Actúa nerviosa e inestablemente Tiene una gran influencia sobre otros No le gustan las reuniones sociales Un trabajador concienzudo y persistente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	9 No hace amistades muy rápidamente Toma una parte activa en trabajos de grupo Persiste en trabajos rutinarios hasta terminarlos No tiene un buen balance emocional	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4 Se le facilita hacer nuevas amistades No soporta realizar la misma tarea por mucho tiempo Fácilmente manejado por otros Se mantiene controlado aún cuando se ha frustrado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	10 Seguro en sus relaciones con otras personas Se siente fácilmente lastimado Tiene hábitos de trabajo bien desarrollados Preferiría conservar un grupo pequeño de amigos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5 Capaz de hacer decisiones importantes sin ayuda No se relaciona fácilmente con gente desconocida Tiende a estar en tensión Realiza su trabajo a pesar de tener problemas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	11 Se irrita con facilidad Capaz de manejar cualquier situación No le gusta conversar con extraños Cumplidor en cualquier trabajo realizado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6 No tiene interés en ser sociable No toma en serio sus responsabilidades Seguro de sí mismo todo el tiempo Toma el mando en trabajos de grupo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	12 Prefiere no discutir con otras personas Incapaz de mantener un horario fijo Una persona tranquila y calmada Se inclina a ser muy sociable	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

- | | + | - |
|---|--|--|
| 13 Libre de cuidados y preocupaciones
Falta de sentido de responsabilidad
No le interesa relacionarse con el sexo opuesto
Habilidad en el trato con otras personas | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> |
| 14 Encuentra fácil hacer amistad con otros
Prefiere que otros tomen la decisión en actividades de grupo
Tiene una naturaleza peligrosa
Mantiene el mismo nivel de trabajo a pesar de dificultades | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> |
| 15 Capaz de cambiar las opiniones de otros
Falta de interés para llevar actividades de grupo
Una persona muy nerviosa
Muy persistente en cualquier trabajo desempeñado | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> |
| 16 Calmado y de buenas maneras
Incapacitado para realizar su trabajo
Goza de tener gran cantidad de amigos a su alrededor
No confía demasiado en sus propias habilidades | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> |
| 17 Se puede confiar plenamente en Ud.
Solamente le importa la compañía de determinadas personas
Encuentra dificultad para relajarse
Toma una parte activa en las discusiones de grupo | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> |
| 18 No se da por vencido fácilmente en un problema
Tiende a ser algo nervioso
Falta de seguridad en sí mismo
Prefiere pasar el tiempo en compañía de otros | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> |
| 19 Un pensador muy original
Una persona un poco lenta y pausada
Tiende a criticar a otros
Hace decisiones después de mucho pensar | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> |

- | | + | - |
|--|--|--|
| 20 Piensa que todos son esencialmente honestos
Le gusta tomar con calma el trabajo y el juego
Tiene una actitud inquisitiva
Tiende a actuar impulsivamente | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> |
| 21 Una persona muy activa
No se enoja con otras personas
Le disgusta trabajar con problemas complejos y difíciles
Prefiere fiestas animadas a pláticas tranquilas | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> |
| 22 Disfruta de las discusiones filosóficas
Se cansa fácilmente
Piensa las cosas con mucho cuidado antes de actuar
No tiene una gran confianza en otras personas | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> |
| 23 Le gusta trabajar principalmente con dudas
Realiza sus acciones más bien lentamente
Es muy cuidadoso cuando toma una decisión
Encuentra algunas personas muy difíciles de sobrellevar | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> |
| 24 Una gran persona para aprovechar oportunidades
Se irrita rápidamente con otras personas
Puede hacer muchas cosas en poco tiempo
Piensa mucho tiempo en nuevas ideas | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> |
| 25 Una persona muy paciente
Busca hacer cosas excitantes
Capaz de trabajar por largos lapsos de tiempo
Prefiere poner algo en práctica en vez de planearlo | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> |
| 26 Se siente muy cansado y preocupado al final del día
Se inclina a hacer juicios apresurados
No muestra resentimientos hacia otras personas
Tiene un gran interés en aprender | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> |

	+	-
27 No actúa al momento Se irrita por las faltas de otros Le falta interés en hacer pensamiento crítico Prefiere trabajar rápidamente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
28 Se inclina a volverse muy enojado con la gente Le gusta estar activo todo el tiempo Preferiría no correr riesgos Prefiere trabajos que requieran pocas ideas originales	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
29 Una persona muy cauta Prefiere trabajar más bien despacio Muy diplomático y cuidadoso Preferiría no ocupar su mente en pensamientos profundos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
30 Pierde la paciencia rápidamente con las personas Tiene menor resistencia física que la mayoría de la gente Tiende a ser creativo y original No le importan mucho las cosas excitantes	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
31 Tiende a actuar precipitadamente Tiene un gran vigor y dinamismo No confía en la gente hasta que ellos se han probado Le gustan los problemas que requieran bastante reflexión	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
32 No le gusta trabajar rápidamente Tiene gran fe en la gente Tendencia a entregarse al deseo del momento Goza en llevar a cabo problemas complicados	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
33 Un trabajador muy activo Acepta la crítica con buen humor No acepta problemas que impliquen mucho razonamiento Se inclina a actuar primero y a pensar después	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

	+	-
34 No habla sino lo mejor de otras personas Muy cauteloso antes de decidir No le interesa provocar discusiones de pensamiento elevado No se apresura en ir de un lugar a otro	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
35 No tiene una mente inquisitiva No actúa impulsivamente Generalmente procede con energía Se irrita fácilmente por la debilidad de otra gente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
36 Puede hacer más cosas que otras personas Toma las oportunidades sólo por placer Se ofende cuando es criticado Preferiría trabajar con ideas que con cosas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
37 Muy confiado en otras personas Prefiere desempeñar trabajos simples o de rutina Realiza todo al momento Lleno de vigor y vitalidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
38 Hace decisiones muy rápido Le son simpáticos todos Mantiene un ritmo rápido en el trabajo o juego No tiene mucho interés en adquirir conocimientos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

PRUEBAS DE HABILIDAD MENTAL DE TERMAN

Test que evaluará la habilidad mental; así como la capacidad de aprendizaje entre otros aspectos, de acuerdo al manejo de la inteligencia de la persona que la realiza. La escala Colectiva de Habilidad Mental es una prueba que contiene 10 ejercicios o subtests diferentes, cada uno de ellos con un tiempo límite.

Los 10 ejercicios o subtests a realizar son:

1. Información: Cultura y conocimientos generales. Memoria largo plazo
2. Juicio: Comprensión, manejo de la realidad.
3. Vocabulario: Capacidad de análisis y síntesis en conceptos.
4. Síntesis: Capacidad para razonar y deducir lógicamente conceptos. Abstracción.
5. Concentración: Razonamientos y manejo de aspectos cuantitativos
6. Análisis: Sentido común
7. Abstracción: Habilidad para razonar, abstraer, generalizar y pensar en forma organizada.
8. Planeación: Planeación, comprensión y organización de conceptos. Atención al detalle.
9. Organización: Discriminación lógica de conceptos.
10. Atención: Capacidad de deducción

Una vez culminada la aplicación del test, se definirá una serie de medidas Dimensionales con respecto al individuo, las cuales abarcan:

- Inteligencia.
- Capacidad de aprendizaje.

Sobre esa base, se le clasifica, dentro de cada una de esas Dimensiones, en los Niveles siguientes:

- Deficiente
- Inferior al Término Medio
- Término Medio
- Superior al Término Medio
- Superior

A continuación se presenta el instrumento para evaluación de Terman:

FORMULARIO No.10 PRUEBA DE HABILIDAD MENTAL DE TERMAN

PRUEBA DE HABILIDAD MENTAL DE TERMAN

NOMBRE: _____ FECHA: _____

CARGO AL QUE APLICA: _____

INSTRUCCIONES

Esta es una prueba de habilidad mental, la cual contiene 10 diferentes ejercicios, cada uno de ellos con tiempo límite.

Es importante leer con detenimiento las instrucciones y asegurar que su respuesta corresponda al ejercicio y al número de pregunta que esté resolviendo.

No conteste muy rápidamente, ya podría ser causa para que se equivoque y debe tratar de contestar correctamente el mayor número de preguntas.

Se le dará una señal de inicio y de terminación para cada ejercicio.

EJERCICIO I

INSTRUCCIONES: PONGA EN EL ESPACIO EN BLANCO LA LETRA CORRESPONDIENTE A LA PALABRA QUE COMPLETE CORRECTAMENTE LA ORACION, TAL COMO LO MUESTRA EL EJEMPLO:

Simón Bolívar nació en:

- (a) El Salvador (b) México (c) Bolívar (d) Venezuela ()

1. La gasolina se extrae de:
(a) Granos (b) Petróleo (c) Trementina (d) Semillas ()
2. Una tonelada tiene:
(a) 1000 (b) 2000 (c) 3000 (d) 4000 kgrs ()
3. La Segunda Guerra Mundial inició en el año:
(a) 1972 (b) 1925 (c) 1936 (d) 1939 ()
4. El nervio óptico sirve para:
(a) Ver (b) Oír (c) Probar (d) Sentir ()
5. El café es una especie de:
(a) Corteza (b) Fruto (c) Hojas (d) Raíz ()
6. El jamón es carne de:
(a) Carnero (b) Vaca (c) Gallina (d) Cerdo ()
7. La laringe está en:
(a) Abdomen (b) Cabeza (c) Garganta (d) Espalda ()
8. La guillotina causa:
(a) Muerte (b) Enfermedad (c) Fiebre (d) Malestar ()
9. La grúa se usa para:
(a) Perforar (b) Cortar (c) Levantar (d) Exprimir ()
10. Una figura de seis lados se llama:
(a) Pentágono (b) Paralelogramo (c) Hexágono (d) Trapecio ()
11. El kilowatt mide:
(a) Lluvia (b) Viento (c) Electricidad (d) Presión ()
12. La pauta se usa en:
(a) Agricultura (b) Música (c) Fotografía (d) Estenografía ()
13. Las esmeraldas son:
(a) Azules (b) Verdes (c) Rojas (d) Amarillas ()
14. El metro es aproximadamente igual a:
(a) Pie (b) Pulgada (c) Yarda (d) Milla ()
15. Las esponjas se obtienen de:
(a) Animales (b) Yervas (c) Bosques (d) Minas ()
16. Fraude es un término usado en:
(a) Medicina (b) Teología (c) Leyes (d) Pedagogía ()

EJERCICIO II

INSTRUCCIONES: LEA CADA CUESTION Y PONGA EN EL ESPACIO LA LETRA CORRESPONDIENTE A LA MEJOR RESPUESTA, TAL COMO LO MUESTRA EL EJEMPLO:

¿ Porque compramos relojes? Porque:

(a) Nos gusta oírlos sonar (b) Tienen manecillas (c) Nos indican las horas (c)

1. Si la tierra estuviera mas cerca del sol: ()
 (a) Las estrellas desaparecerían
 (b) Los meses serían mas largos
 (c) La tierra estaría más caliente

2. Los rayos de una rueda están frecuentemente hechos de acero porque: ()
 (a) El acero es fuerte
 (b) Se corta fácilmente
 (c) Se coroma fácilmente

3. Un tren se detiene con más dificultad que un automóvil porque: ()
 (a) Tiene mas ruedas
 (b) Es más pesado
 (c) Sus frenos no son buenos

4. El dicho "A golpecitos se derriba un roble", quiere decir: ()
 (a) Que los robles son débiles
 (b) Que son mejores los golpes pequeños
 (c) Que el esfuerzo constante logra resultados sorprendentes

5. El dicho "Una olla vigilada nunca hierve", quiere decir: ()
 (a) Que no debemos vigilarla cuando está al fuego
 (b) Que tarda en hervir
 (c) Que el tiempo se alarga cuando esperamos algo

6. El dicho "Siembra pasto mientras haya sol", quiere decir: ()
 (a) Que el pasto se siembra en verano
 (b) Que debemos aprovechar nuestras oportunidades
 (c) Que el pasto no debe cortarse en la noche

7. El dicho "Zapatero a tus zapatos", quiere decir: ()
 (a) Que un zapatero no debe abandonar sus zapatos
 (b) Que los zapateros no deben estar ociosos
 (c) Que debemos trabajar en lo que podemos hacer mejor

8. El dicho "La cuña para que apriete tiene que ser del mismo palo", quiere decir: ()
 (a) Que el palo sirve para apretar
 (b) Que las cuñas siempre son de madera
 (c) Nos exigen mas las personas que nos conocen

9. Un acorazado de acero flota porque: ()
 (a) La máquina lo hace flotar
 (b) Porque tiene grandes espacios huecos
 (c) Contiene algo de madera

10. Las plumas de las alas ayudan al pájaro a volar porque: ()
 (a) Las alas ofrecen una amplia superficie ligera
 (b) Mantienen el aire fuera del cuerpo
 (c) Disminuyen su peso

11. El dicho " Una golondrina no hace el verano", quiere decir: ()
 (a) Que las golondrinas regresan en verano
 (b) Que un simple dato no es prueba suficiente
 (c) Que los pájaros se agregan a nuestros placeres de verano

EJERCICIO III

INSTRUCCIONES: CUANDO LAS DOS PALABRAS SIGNIFIQUEN LO MISMO PONGA EN EL ESPACIO LA LETRA "I" PARA IGUAL Y LA LETRA "O" CUANDO SIGNIFIQUEN LO OPUESTO.

EJEMPLOS: Tirar ----- Arrojar (I)
Norte ----- Sur (O)

1. SALADO	-----	DULCE	()
2. ALEGRARSE	-----	REGOCIJARSE	()
3. MAYOR	-----	MENOR	()
4. SENTARSE	-----	PARARSE	()
5. DESPERDICAR	-----	APROVECHAR	()
6. CONCEDER	-----	NEGAR	()
7. TONICO	-----	ESTIMULANTE	()
8. REBAJAR	-----	DENIGRAR	()
9. PROHIBIR	-----	PERMITIR	()
10. OSADO	-----	AUDAZ	()
11. ARREBATADO	-----	PRUDENTE	()
12. OBTUSO	-----	AGUDO	()
13. INEPTO	-----	EXPERTO	()
14. ESQUIVAR	-----	REHUIR	()
15. REBELARSE	-----	SOMETERSE	()
16. MONOTONIA	-----	VARIEDAD	()
17. CONFORTAR	-----	CONSOLAR	()
18. EXPELER	-----	RETENER	()
19. DOCIL	-----	SUMISO	()
20. TRANSITORIO	-----	PERMANENTE	()
21. SEGURIDAD	-----	RIESGO	()
22. APROBAR	-----	OBJETAR	()
23. EXPELER	-----	ARROJAR	()
24. ENGAÑO	-----	IMPOSTURA	()
25. MITIGAR	-----	APASIGUAR	()
26. INCITAR	-----	APLACAR	()
27. REVERENCIA	-----	VENERACION	()
28. SOBRIEDAD	-----	FRUGALIDAD	()
29. AUMENTAR	-----	MENGUAR	()
30. INCITAR	-----	INSTIGAR	()

EJERCICIO IV

INSTRUCCIONES: ELIJA DOS PALABRAS QUE INDICAN ALGO QUE SIEMPRE TIENE EL SUJETO, ANOTE EN LOS DOS ESPACIOS CORRESPONDIENTES DE CADA PREGUNTA LAS DOS LETRAS ELEGIDAS, ANOTE SOLAMENTE DOS RESPUESTAS PARA CADA PREGUNTA.

Ejemplo: Un hombre tiene siempre:

- | | (a) Cuerpo | (b) Gorra | (c) Guantes | (d) Boca | (e) Dinero | (a) (d) |
|--|----------------|--------------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------|
| 1. Un CIRCULO tiene siempre: | (a) altura | (b) circunferencia | (c) latitud | (d) longitud | (e) radio | () () |
| 2. Un PAJARO tiene siempre: | (a) huesos | (b) huevos | (c) pico | (d) nido | (e) canto | () () |
| 3. La MUSICA tiene siempre: | (a) oyente | (b) piano | (c) ritmo | (d) sonido | (e) violín | () () |
| 4. Un BANQUETE tiene siempre: | (a) alimentos | (b) música | (c) personas | (d) discurso | (e) anfitrión | () () |
| 5. Un CABALLO tiene siempre: | (a) arnés | (b) cascos | (c) herraduras | (d) establo | (e) cola | () () |
| 6. Un JUEGO tiene siempre: | (a) cartas | (b) multas | (c) jugadores | (d) castigos | (e) reglas | () () |
| 7. Un OBJETO tiene siempre: | (a) color | (b) tamaño | (c) sabor | (d) valor | (e) peso | () () |
| 8. Una CONVERSACION tiene siempre: | (a) acuerdos | (b) personas | (c) pregunta | (d) ingenio | (e) palabras | () () |
| 9. Una DEUDA implica siempre: | (a) acreedor | (b) deudor | (c) interés | (d) hipoteca | (e) pago | () () |
| 10. Un CIUDADANO tiene siempre: | (a) país | (b) ocupación | (c) derechos | (d) propiedad | (e) voto | () () |
| 11. Un MUSEO tiene siempre: | (a) animales | (b) orden | (c) colecciones | (d) minerales | (e) visitantes | () () |
| 12. Un COMPROMISO implica siempre: | (a) obligación | (b) acuerdo | (c) amistad | (d) respeto | (e) satisfacción | () () |
| 13. Un BOSQUE tiene siempre: | (a) animales | (b) flores | (c) sombra | (d) césped | (e) árboles | () () |
| 14. Los OBSTACULOS tienen siempre: | (a) dificultad | (b) desaliento | (c) fracaso | (d) impedimento | (e) estímulo | () () |
| 15. El ABORRECIMIENTO implica siempre: | (a) aversión | (b) desagrado | (c) temor | (d) ira | (e) timidez | () () |
| 16. Una REVISTA tiene siempre: | (a) anuncios | (b) papel | (c) fotografía | (d) grabados | (e) impresión | () () |
| 17. La CONTROVERSIA implica siempre: | (a) argumentos | (b) desacuerdos | (c) aversión | (d) público | (e) resumen | () () |
| 18. Un BARCO tiene siempre: | (a) maquinaria | (b) cañones | (c) quilla | (d) timón | (e) velas | () () |

EJERCICIO V

INSTRUCCIONES: Encuentre las respuestas lo más pronto posible, escríbalas en el espacio correspondiente al número de las preguntas.

1. A 2 por 5 centavos ¿Cuántos lápices se pueden comprar con 50 centavos?
2. ¿Cuántas horas se tardara un automóvil en recorrer 660 kilómetros a la velocidad de 60 kilómetros por hora?
3. Si un hombre gana \$20.00 a la semana y gasta \$14.00 ¿Cuánto tiempo tardara en ahorrar \$300.00?
4. Si dos pasteles cuestan \$0.60 ¿Cuánto cuesta la sexta parte de un pastel?
5. ¿Cuántas veces más es $2 \times 3 \times 4 \times 6$, que 3×4 ?
6. ¿Cuánto es el 16 por ciento de \$120.00?
7. ¿El 4 por ciento de \$1,000.00 es igual al 8 por ciento de qué cantidad?
8. La capacidad de un refrigerador rectangular es de 48 metros cúbicos. Si tiene 6 metros de largo por 4 de ancho, ¿Cuál es la altura?
9. Si 7 hombres hacen un pozo de 40 metros en 2 días ¿Cuántos hombres se necesitan para hacerlo en medio día?
10. "A", tiene \$180.00. "B", tiene $\frac{2}{3}$ de lo que tiene "A" y "C", $\frac{1}{2}$ de lo que tiene "B", ¿Cuánto tienen juntos?
11. Si un hombre corre 100 metros en 10 segundos, ¿Cuántos metros recorrerá como promedio en $\frac{1}{5}$ de segundo?
12. Un hombre gasta $\frac{1}{4}$ de su sueldo en casa y alimentos y $\frac{4}{8}$ en otros gastos, ¿Qué tanto por ciento de su sueldo ahorra?

EJERCICIO VI

INSTRUCCIONES: En el espacio correspondiente elija un **SI** o un **NO**, como respuesta a las siguientes preguntas.

Ejemplos: ¿Se hace el carbón de la madera? **SI**
 ¿Todos los hombres tienen 1.70 mts. de altura **NO**

1. ¿La higiene es esencial para salud? ()
2. ¿Los taquígrafos usan microscopios? ()
3. ¿Los tiranos son justos con sus inferiores? ()
4. ¿Las personas desamparadas están sujetas con frecuencia a la caridad? ()
5. ¿Las personas venerables son por lo común personas respetadas? ()
6. ¿Es el escorbuto un medicamento? ()
7. ¿Es la amonestación una clase de instrumento musical? ()
8. ¿Son los colores opacos preferidos por las banderas nacionales? ()
9. ¿Las cosas misteriosas son a veces pavorosas? ()
10. ¿Personas conscientes cometen alguna vez errores? ()
11. ¿ Son carnívoros los carneros? ()
12. ¿Se dan asignaturas a los caballos? ()
13. ¿Las cartas anonimas llevan alguna vez de quién las escribe? ()
14. ¿Son discontinuos los sonidos intermitentes? ()
15. ¿Las enfermedades estimulan el buen juicio? ()
16. ¿Son siempre perversos los hechos premeditados? ()
17. ¿El contacto social tiende a reducir la timidez? ()
18. ¿Son enfermas las personas que tienen mal carácter? ()
19. ¿Se caracteriza generalmente el rencor por la persistencia? ()
20. ¿Meticuloso quiere decir lo mismo que cuidadoso? ()

EJERCICIO VII

INSTRUCCIONES: Anote la contestación correcta como lo muestran el *Ejemplo:*

El oído es a oír como el ojo es a: a) mesa b) ver c) mano d) jugar (b)

1. EL ABRIGO es a USAR como el PAN es a:
a) comer b) hambre c) agua d) cocinar ()
2. SEMANA es a MES como MES es a:
a) año b) hora c) minuto d) siglo ()
3. LEON es a ANIMAL como ROSA es a:
a) olor b) hoja c) planta d) espina ()
4. LIBERTAD es a INDEPENDENCIA como CAUTIVERIO es a:
a) negro b) esclavitud c) libre d) sufrir ()
5. DECIR es a DIJO como ESTAR es a:
a) cantar b) estuvo c) hablando d) cantó ()
6. LUNES es a MARTES como VIERNES es a:
a) semana b) jueves c) día d) sábado ()
7. PLOMO es a PESADO como CORCHO es a:
a) botella b) peso c) ligero d) flotar ()
8. ÉXITO es a ALEGRÍA como FRACASO es a:
a) tristeza b) suerte c) fracasar d) trabajo ()
9. GATO es a TIGRE como PERRO es a:
a) lobo b) ladrido c) mordida d) agarrar ()
10. 4 es a 16 como 5 es a:
a) 7 b) 45 c) 35 d) 25 ()
11. LLORAR es a REIR como TRISTE es a:
a) muerte b) alegría c) mortaja d) doctor ()
12. VENENO es a MUERTE como ALIMENTO es a:
a) comer b) pájaro c) vida d) malo ()
13. 1 es a 3 como 9 es a:
a) 18 b) 27 c) 36 d) 45 ()
14. ALIMENTO es a HAMBRE como AGUA es a:
a) beber b) claro c) sed d) puro ()
15. AQUÍ es a ALLÍ como ESTE es a:
a) estos b) aquéllos c) ese d) entonces ()
16. TIGRE es a PELO como TRUCHA es a:
a) agua b) pez c) escama d) nadar ()
17. PERVERTIDO es a DEPRAVADO como INCORRUPTO es a:
a) patria b) honrado c) sanción d) estudio ()
18. B es a D como SEGUNDO a:
a) tercero b) último c) cuarto d) posterior ()
19. ESTADO es a GOBERNADOR como EJERCITO a:
a) marina b) soldado c) general d) sargento ()
20. SUJETO es a PREDICADO como NOMBRE a:
a) pronombre b) adverbio c) verbo d) adjetivo ()

EJERCICIO VIII

INSTRUCCIONES: Las palabras de cada una de las oraciones siguientes están mezcladas. Ordene cada una de las oraciones. Si el significado de la oración es **VERDADERA**, anote en el cuadro una "V". Si el significado de la oración es **FALSO**, ponga una "F".

Ejemplos: Oír son para oídos V
 Comer para pólvora la buena es F

1. Con crecen los niños edad la ()
2. Buena mar beber el para agua es ()
3. Lo es paz la guerra opuesto la a ()
4. Caballos automóvil un que caminan los despacio más ()
5. Consejo a veces es buen seguir un difícil ()
6. Cuatrocientos todos páginas contienen libros los ()
7. Crecen las que fresas el más roble ()
8. Verdadera comprada no puede amistad ser ()
9. Envidia la perjudiciales gula son y la ()
10. Nunca acciones premiadas las deben buenas ser ()
11. Exteriores engañan nunca apariencias las nos ()
12. Nunca es hombre las que acciones demuestran un lo ()
13. Cierta siempre muerte de causan clase enfermedades ()
14. Odio indeseables aversión sentimientos el son la y ()
15. Frecuentemente por juzgar podemos acciones hombres nosotros sus a los ()
16. Una es sábana colchas tan nunca las caliente como ()
17. Nunca que descuidados los tropiezan son ()

EJERCICIO IX

INSTRUCCIONES: Ponga en el espacio correspondiente la letra de la palabra que no corresponde con las demás del renglón.

Ejemplos: (a) bala (b) cañón (c) pistola (d) espada (e) lápiz(e)
 (a) Canadá (b) Sonora (c) China (d) India (e) Francia.....(b)

1. (a) saltar (b) correr (c) brincar (d) pararse (e) caminar ()
2. (a) monarquista (b) comunista (c) demócrata (d) anarquista (e) católica ()
3. (a) muerte (b) duelo (c) paseo (d) llanto (e)tristeza ()
4. (a) carpintero (b) doctor (c) abogado (d) ingeniero (e)profesor ()
5. (a) cama (b) silla (c) plato (d) sofá (e) mesa ()
6. (a) Francisco (b) Santiago (c) Juan (d) Sara (e) Guillermo ()
7. (a) duro (b) áspero (c) liso (d) suave (e) dulce ()
8. (a) digestión (b) oído (c) vista (d) olfato (e) tacto ()
9. (a) automóvil (b) bicicleta (c) guayín (d) telégrafo (e) tren ()
10. (a) abajo (b) acá (c) reciente (d) arriba (e) allá ()
11. (a) Hidalgo (b) Morelos (c) Bravo (d)Matamoros (e) Bolívar ()
12. (a) danés (b) galgo (c)Bulldog (d) Pekinés (e) siamés ()
13. (a) tela (b) algodón (c) lino (d) seda (e) lana ()
14. (a) ira (b) odio (c) alegría (d) piedad (e) razonamiento ()
15. (a) Edison (b) Franklin (c) Marconi (d) Fulton (e) Shakespeare ()
16. (a) mariposa (b) halcón (c) avestruz (d) petirrojo (e) golondrina ()
17. (a) dar (b) prestar (c) perder (d) ahorrar (e) derrochar ()
18. (a) Austria (b) Cuba (c) Córcega (d) Irlanda (e) España ()

EJERCICIO X

INSTRUCCIONES: En cada renglón procure encontrar como están hechas las series, después, anote en los dos espacios correspondientes al número de la respuesta, los dos números que deban seguir en cada serie.

Ejemplos:	5	10	15	20	25	30	35
	20	18	16	14	12	10	8

1. Renglón	8	7	6	5	4	3	___	___
2. Renglón	3	8	13	18	23	28	___	___
3. Renglón	1	2	4	8	16	32	___	___
4. Renglón	8	8	6	6	4	4	___	___
5. Renglón	11 $\frac{3}{4}$	12	12 $\frac{1}{4}$	12 $\frac{1}{2}$	12 $\frac{3}{4}$		___	___
6. Renglón	8	9	12	13	16	17	___	___
7. Renglón	16	8	4	2	1	1/2	___	___
8. Renglón	31.3	40.3	49.3	58.3	67.3	76.3	___	___
9. Renglón	3	5	4	6	5	7	___	___
10. Renglón	7	11	15	16	20	24	25	29 ___
11. Renglón	1/25		1/5	1	5		___	___

h) POLÍTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Estas juegan un papel decisivo en el marco de una política global sobre los recursos humanos de la empresa. Toda la organización se basa en una cultura formada por principios. Por lo tanto para llevar a cabo este proceso se presentan una serie de políticas que servirán de guía; y sobre las cuales se pueden elaborar criterios y juicios para la toma de decisión en la aceptación o rechazo de un candidato y sobre las cuales se puede establecer algún tipo de control por parte de la federación.

VER ANEXO No.6 MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA FEDECACES DE R.L. (Aporte de grupo de tesis)

3. METODOLOGÍA PARA LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE FEDECACES DE R.L.

a) INTRODUCCIÓN

Consiste en dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la institución, sus funciones a desempeñar y que conozca personal que labora en la empresa.

A la vez la orientación es de suma importancia porque ayuda al nuevo trabajador a su adaptación en la entidad. Al desarrollar una adecuada inducción se reduce el número de despidos, abandonos de trabajo, quejas, malos entendidos y por lo tanto se reduce el costo de reproceso. También ayuda mantener el personal motivado si le es proporcionada todas las herramientas para el desempeño de sus actividades.

b) DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA INDUCCIÓN DE PERSONAL EN FEDECACES DE R.L.

A continuación se mostraran los pasos que conforman dicho proceso:

Cuadro No.6 PROCEDIMIENTO PARA LA INDUCCIÓN DE PERSONAL DE FEDECACES DE R.L.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	NOTAS TÉCNICAS
1	Nuevo Empleado	Se presenta a la empresa en la fecha y hora indicada.	<u>Manual de Bienvenida:</u> Es una herramienta administrativa que sirve para informar y darle a conocer al nuevo empleado la información general de la federación. <u>Reglamento Interno:</u> Normativa para orientar a los empleados de una empresa.
2	Jefe del departamento de Recursos Humanos	Proporciona manual de Bienvenida y Reglamento Interno, se los explica brevemente.	
3	Jefe del departamento de Recursos Humanos	Presentación con el jefe inmediato y demás personal de la empresa.	
4	Jefe del área solicitante	Muestra instalaciones de la empresa y la ubicación física del puesto.	
5	Jefe del área solicitante	Explica las funciones que desempeñara, proporciona herramientas y equipos que utilizará para el desarrollo de las mismas.	
6	Nuevo empleado	Inicia labores.	

c) PROGRAMA DE INDUCCIÓN

(1) MANUAL DE BIENVENIDA

Es un documento que se proporcionará cada vez que se incorpore un nuevo empleado en la federación, en él se incluyen: asuntos organizacionales, beneficios, obligaciones y prohibiciones propias de la institución.

VER ANEXO No.7 MANUAL DE BIENVENIDA PARA FEDECACES DE R.L.

El objetivo de este es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades realizadas en la entidad. Por ellos se puede considerar ir modificándolo a medida crezca la organización.

d) CARGOS ESPECÍFICOS A DESEMPEÑAR

La responsabilidad definitiva corresponde al Jefe inmediato de departamento al que va a ingresar el nuevo empleado. Por lo tanto, debe presentarlo con sus compañeros de trabajo, mostrar la estructura de la organización y las funciones del puesto en detalle, con el fin de darle una inducción específica de las actividades que desempeñara.

En cuanto al cargo que va a desempeñar el trabajador es importante resaltar cierta información:

- Explicar las actividades a desarrollar en el lugar de trabajo y su relación con los objetivos de la federación.
- Dar a conocer la retribución y posibilidades de progreso en la institución.
- Proporcionar información sobre las medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo, tiempo establecido para entrega de documentación, entre otros.
- Especificar funciones que cumple la unidad a la cual está adscrito.

e) NORMATIVA INTERNA

FEDECACES de R.L. Cuenta con un Código de Ética del Sistema Cooperativo Financiero. (Anexo No.8)

Es un documento de suma importancia en toda empresa, el cual se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador y viceversa.

El objetivo es regular el accionar de los colaboradores en función de cumplir con los deberes que se le deleguen como miembro de la Federación.

También es importante que se le proporcione al nuevo colaborador para que conozca las consecuencias del no respetar el reglamento interno de la institución.

f) POLÍTICAS DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

Con el objetivo de establecer una serie de lineamientos factibles que garanticen el cumplimiento del debido proceso de inducción al personal en FEDECACES DE R.L. se presenta una normativa como guía para dicho fin. Esta proporcionará los lineamientos que se deben cumplir cada vez que ingrese un nuevo empleado.

VER ANEXO No.6 MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA FEDECACES DE R.L. (Aporte de grupo de tesis)

4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Con el presente plan de implementación se pretende orientar las actividades para llevar a cabo la puesta en marcha de la propuesta del Sistema integral de Reclutamiento, Selección e inducción de Personal en FEDECACES de R.L., en el cual se han formulado las actividades a realizar para el desarrollo de éste, los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, así como el respectivo cronograma en el cual se detalla el tiempo necesario para la realización del sistema, evaluación y seguimiento.

a) ACTIVIDADES A REALIZAR

Para llevar a cabo la implementación de la propuesta será necesario realizar una serie de acciones, las cuales deberán efectuarse en forma secuencial y en el tiempo determinado en el cronograma diseñado y detallado al final del plan de implementación.

Estas actividades son las siguientes:

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Luego de finalizado el trabajo por parte del grupo de tesis, se presentará a la Gerencia de Recursos Humanos y a las autoridades de FEDECACES de R.L., con el propósito de que sea analizada y discutida por ellos.

ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE LA PROPUESTA

Las autoridades de la Federación decidirán si se autoriza la implementación del Sistema aprobando el uso de la red, los costos en que se incurre para el desarrollo de este y el uso de la información necesaria.

DIVULGACIÓN

La institución estará encargada de divulgar el sistema ante los jefes de cada área, con el propósito de incentivarlos a hacer uso de tal aplicativo, haciéndoles énfasis en los beneficios que esto representará para la federación y que esto forma parte de la nueva normativa y de las metodologías establecidas por los altos mandos de la organización. Será el departamento de Recursos Humanos el encargado de reproducir cualquier documentación necesaria para soporte y que sirva de guía para la fomentación del mismo.

b) RECURSOS NECESARIOS

Para la implementación del sistema de reclutamiento, selección e inducción de personal de FEDECACES DE R.L. es indispensable considerar los recursos de mobiliario, equipo y otros insumos, los tecnológicos, financieros y humanos necesarios para tal fin.

A continuación se detallan casa uno de estos:

(1) MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS INSUMOS

Es importante mencionar que el departamento cuenta con mobiliario y equipo de oficina, el cual será utilizado por las personas responsables del área de personal de la federación, los cuales se describen a continuación:

Cuadro No.7 DETALLE DE MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS INSUMOS REQUERIDOS PARA EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN EN FEDECACES DE R.L.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
2	Computadora
1	Escritorios
4	Sillas
1	Impresora y Fotocopiadora
2	Teléfonos
2	Archivador de Metal
1	Mesa
	Papelería y Útiles de Oficina

(2) TECNOLÓGICOS

La Gerencia Tecnológica e Informática de la federación será la encargada de la implementación del software y de decidir cuál es la plataforma a utilizar para su diseño y que cumpla con todos los requerimientos necesarios para el logro de los objetivos.

(3) FINANCIEROS

El desarrollo de la propuesta proporcionada a la federación traerá una serie de beneficios en la eficiencia de los procesos de personal, al definir claramente los procedimientos, formatos y tiempo para realizar dichas funciones. Pero a la vez será preciso que la entidad destine cierta cantidad de efectivo para la puesta en marcha. A continuación se establecen los rubros de gastos y estimaciones de los fondos requeridos:

Cuadro No.8 PRESUPUESTO FINANCIERO ESTIMADO PARA LA PROPUESTA DEL SISTEMA

No.	RUBRO DE GASTOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	TOTAL
1	MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS INSUMOS				\$ 2,030.00
	Computadoras de escritorio	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00	
	Escritorio	1	\$ 200.00	\$ 200.00	
	Sillas secretariales	4	\$ 40.00	\$ 160.00	
	Impresora	1	\$ 50.00	\$ 50.00	
	Teléfono	2	\$ 35.00	\$ 70.00	
	Archivador de metal	1	\$ 250.00	\$ 250.00	
	Mesa	1	\$ 100.00	\$ 100.00	
	Papelería y útiles		\$ 200.00	\$ 200.00	
2	RECURSOS TECNOLÓGICOS				\$ 1,300.00
	Licencia de software		\$ 800.00		
	En caso de ser solicitado por informática				
	Diseño de plataforma del sistema		\$ 500.00		
3	RECURSOS HUMANOS				
	Contratación de personal		\$ 400.00		\$ 600.00
	Consultoría externa		\$ 200.00		
	Costo mensual de ser requerido				
4	PROVISIÓN OTROS GASTOS				\$ 384.00
TOTAL					\$ 4,224.00

NOTA: Se consideraron precios de mercado en la estimación de los implementos de mobiliario, equipo y otros insumos. Además que existe la posibilidad de que la federación disminuya los costos mediante la reorientación de los recursos con que cuenta actualmente.

(4) HUMANOS

Se recomienda la contratación de una persona que se encargue de la operatividad del sistema, pero se establece también la opción que la entidad evalúe la designación de esta actividad al personal que labora actualmente en la unidad de recursos humanos, teniendo en cuenta la distribución equitativa de la misma. Para ambas

alternativas, este departamento velará por proveer de los implementos necesarios para el desempeño eficiente de las funciones.

En relación a la consulta de los resultados de las pruebas psicométricas que realizaran los aspirantes para pertenecer a la federación será preciso contar con los servicios de un especialista en el área; la decisión de contratar un psicólogo o de auxiliarse en los servicios profesionales externos es de responsabilidad de las autoridades de la federación.

c) DISEÑO DEL SOFTWARE DEL SISTEMA

La Gerencia Tecnológica e Informática tendrá un período de 2 meses para el diseño de la plataforma para el funcionamiento del sistema y la respectiva instalación en la federación. Además durante este período de tiempo serán los encargados de solicitar la compra de alguna licencia de software que considere necesaria.

d) CAPACITACIÓN AL PERSONAL INVOLUCRADO

Con la finalidad de cumplir con los procedimientos establecidos en la presente propuesta se establece el proceso de adiestramiento al personal operativo de la unidad de recursos humanos y a los colaboradores del área administrativa que la entidad destine como participes en su realización, el cual consiste en la explicación durante un lapso no menor a tres semanas y el cual deberá incluir de manera detallada los pasos a seguir para realizar las funciones de reclutamiento, selección e inducción así como los formularios a utilizar, dicha capacitación estará a cargo de la jefatura del departamento. Por otra parte la unidad de informática dará el soporte y explicación técnica del uso del sistema una vez diseñada la plataforma e instalada en la organización.

e) IMPLEMENTACIÓN EN LA ENTIDAD

La ejecución de la propuesta de sistema tendrá una duración de prueba de seis meses a partir de la finalización de la etapa de formación al personal involucrado. Este incluye la utilización del programa computarizado y

documentación necesaria en los procesos de reclutamiento, selección e inducción que FEDECACES DE R.L. realice. Posterior a este periodo establecido se procederá a la implementación permanente en la institución.

f) SEGUIMIENTO Y CONTROL

La ejecución adecuada de las actividades del sistema proporcionado a la entidad será de responsabilidad de la Gerencia de personal la cual además de velar por el control del mismo deberá incluir las correcciones necesarias durante su puesta en marcha.

Con relación a toda acción que involucre modificaciones al sistema se informará directamente a las autoridades de la federación quienes se hallarán en la disposición de aprobar o denegar las medidas solicitadas.

g) CRONOGRAMA

El tiempo que se estima para la implementación es de 8 meses en el que se incluye la presentación por parte del grupo de tesis y su respectiva aprobación por los directivos de FEDECACES DE R.L., para lo cual se establece el cronograma de actividades que se presenta a continuación:

Cuadro No.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN EN FEDECACES DE R.L.

ACTIVIDADES	MESES																															
	1				2				3				4				5				6				7				8			
	SEMANAS																															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Presentación de la propuesta de sistema	■	■																														
2. Aprobación por directivos de FEDECACES DE R.L.	■	■	■																													
3. Divulgación en la federación				■	■																											
4. Canalización de los recursos				■	■	■																										
5. Diseño del software del sistema								■	■	■	■	■																				
6. Capacitación al personal involucrado															■	■	■															
7. Implementación en la entidad																				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8. Seguimiento y Control																				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Agüero, Pedro Manuel Zayas. 2010. *FUNDAMENTOS TEÓRICO METODOLÓGICOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.* s.l. : Edición electrónica gratuita, 2010. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010e/826/ . 978-84-693-6488-8.

Balkin, D.B., Cardy, R.L. y Gómez Mejía, L.R. 2001. *DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.* Madrid : Prentice Hall, 2001.

Chiavenato, Idalberto. 2007. *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: EL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.* Octava Edición. México : McGraw Hill, 2007. 10 970-10-6104-7.

Hernández Sampieri, Roberto, Baptista Lucio, Pilar y Fernández Collado, Carlos. 1997. *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.* Tercera Edición. México : McGraw Hill, 1997. 968-422-931-3.

Keith, Davis y Werther, William B. 1995. *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.* Cuarta Ed. México : McGraw Hil, 1995.

Koontz, Harold y Heinz, Wehrich. 2008. *ADMINISTRACIÓN: UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL.* Onceava Ed. México D.F. : McGraw Hill, 2008.

Martínez, William. *COMPILACIÓN PARA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.* San Salvador : Universidad de El Salvador.

Mejía, Salvador Iglesias. *GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN MECANOGRÁFICOS O TESIS.* Tercera Edición. San Salvador : s.n.

O'Brien, J. y Marakas, G. 2006. *SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN GERENCIAL.* México : McGraw Hill, 2006.

Serrano, Alexis. 2007. *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS.* San Salvador : Talleres Gráficos UCA, 2007.

LEYES

CODIGO DE COMERCIO DE EL SALVADOR. D.L. No.641 de Fecha 26 de junio de 2008. San Salvador : D.O. No.120. T.379 de fecha 27 de junio de 2008.

CODIGO DE ETICA DEL SCFF. aprobado el 30 de abril del año 2000, en la XXXIV Asamblea General de FEDECACES y vigente el 11 de Junio del 2000.

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR. D. No.38 de fecha 15 de diciembre de 1983. San Salvador : D.O. No.234. T.281 de fecha 16 diciembre de 1983.

ESTATUTOS Y REGLAMENTOS ZONALES. inscrita en INSAFOCOOP el 3 de Diciembre de 2002 No.15 Folio 239, Libro Primero. San Salvador : D.O. No.3 Tomo 358 del 8 de enero de 2003.

LEY DE BANCOS COOPERATIVOS Y SOCIEDADES DE AHORRO Y CREDITO. D.L. No 693 del 30 de julio de 2008. San Salvador : D.O. No.178. T.380 del 24 de septiembre de 2008.

LEY DE CREACION DEL INSAFOCOOP. D.L. No.560 de fecha 25 de noviembre de 1969. San Salvador : D.O. de fecha 21 de diciembre de 1969.

LEY DE INTERMEDIARIOS FINANCIEROS NO BANCARIOS. D.L. No.849 del 16 de febrero del 2000. San Salvador : vigente desde el 01 de enero de 2001.

LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS. D.L. No.339 de fecha 6 de mayo de 1986. San Salvador : D.O. No. 86 T.291 del catorce de mayo de 1986.

TESIS

Gonzáles Montano, Sulma Ivón, Gonzáles Montano, Wendy Liseth y Santos, Krissia Yamileth. 2008. DISEÑO DE UN SISTEMA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO COMO HERRAMIENTA ESCENCIAL PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA CLUTH Y REPUESTOS LIBERTAD. Trabajo de Grado (Licenciado en Administración de Empresas) : Universidad de El Salvador (Escuela de Administración de Empresas), Julio de 2008.

Guzmán Mate, Alejandra, Salazar, Rosa María y Villatoro, Sonia. 1998. ANÁLISIS DE LA POLÍTICA CREDITICIA DEL SISTEMA FINANCIERO ORIENTADA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE EL SALVADOR EN EL LAPSO 1991 - 1995. Trabajo de Grado (Licenciado en Administración de Empresas) : Universidad de El Salvador, Junio de 1998.

Landaverde Santamaria, Oscar, López Magaña, Lilian del Carmen y Navas Hernández, Sandra Yanira. 2004. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS AFILIADAS A LA ASOCIACIÓN DE MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS SALVADOREÑAS (AMPES) EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. Trabajo de Grado (Licenciado en Administración de Empresas) : Universidad de El Salvador. Escuela de Administración de Empresas, Julio de 2004.

Moreno orellana, Julia Margarita y Villacorta Ramírez, Mirian Patricia. 2009. FACTORES LIMITANTES AL DESARROLLO DEL COOPERATIVISMO DE AHORRO Y CREDITO EN EL SALVADOR. CASO FEDECACES PERIODO 2001 - 2007. Trabajo de Grado (Licenciada en Ciencias Jurídicas) : Universidad de El Salvador (Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales), Agosto de 2009.

REVISTAS

MEMORIA DE LABORES. 2011. San Salvador : FEDECACES de R.L., 2011.

PÁGINAS WEB

Anonimo. Wikipedia. [En línea] [Citado el: 16 de junio de 2012.] CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN. http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_Integral_de_Informaci%C3%B3n.

FEDECACES de R.L. [En línea] [Citado el: 13 de abril de 2012.] Sitio oficial. www.fedecaces.com.

Ramírez, José. [En línea] [Citado el: 16 de junio de 2012.] <http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos.shtml>.

Ruiz, Ana Catalina Lopez. Wikipedia. [En línea] [Citado el: 04 de 07 de 2012.] <http://html.rincondelvago.com/fuentes-de-informacion-para-la-investigacion.html>.

Universidad A.I. Colombia. [En línea] [Citado el: 27 de Mayo de 2012.] OBJETIVOS DE LA SELECCION DE PERSONAL. www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/.../cap9_c.htm.

OTROS

DICCIONARIO ENCICLOPEDICO Vox.1. 2009. s.l. : Larousse, 2009.

GLOSARIO

ACCIONES: Son un título valor que representa una fracción de la propiedad de la empresa o parte del capital social de la misma y es colocado entre el público inversionista para obtener financiamiento.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: Ocupar y mantener Los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA: El registro, control y clasificación de los sujetos pasivos en función de su nivel de ingresos, actividad económica y cualquier otro criterio que permita a la Administración cumplir eficazmente con su gestión.

ADMINISTRACIÓN: Forma sistemática de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar con ética y responsabilidad social los recursos de una organización.

AFILIADOS: Persona que mediante suscripción o registro, se asocia a un programa, empresa o sitio web, con el propósito de obtener beneficios económicos mediante diversas acciones remunerables

AGENTE ECONÓMICO: La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado

ANÁLISIS DE PUESTO: Técnica que se utiliza para realizar un estudio de todos los puestos de una organización, con el propósito de determinar que se hace, los requisitos que exige, la ubicación jerárquica, la relación que debe mantener con otros puestos, las condiciones físicas y ambientales necesarias, como la iluminación, ventilación y ubicación

APORTACIONES: Es un monto pecuniario obligatorio que debe depositar mensualmente todo asociado de una Cooperativa.

ASOCIACIONES COOPERATIVAS: No buscan beneficios y cada individuo se convierte en asociado por medio de sus aportaciones, las cuales en muchas ocasiones son mensuales y tienen la principal característica de que se utiliza la equidad para repartir los excedentes que generen en el año.

ASOCIADOS: Miembro de una Asociación.

AUTOMATIZACIÓN: Aplicación de las máquinas o de procedimientos automáticos en la realización de un proceso.

CARGO DE TRABAJO: Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

CARTERA DE CONTRIBUYENTES: Lista o conjunto de personas obligadas al pago de tributos.

CCA: Asociación Cooperativa Canadiense.

CIIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades Económicas.

CONFEDERACIONES: Son organizaciones de integración federativa.

CONTRATACIÓN: Serie de pasos que tiene por objetivo que la incorporación de personas se realice apegado a la ley y a las condiciones generales de trabajo previamente establecidas.

COOPERATIVA: Una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO: podrán recibir depósitos de terceras personas que tengan la calidad de aspirantes a asociados. Son personas aspirantes aquellas que han manifestado su interés en asociarse y cuya calidad tendrá como límite máximo de un año. En todo caso, la Junta Monetaria autorizará las condiciones, especialmente en cuanto al tipo de interés y límites de estas operaciones

COOPERATIVAS DE SERVICIO: Son de Servicios las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales. Podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

COOPERATIVISMO: Es un sistema intermedio, donde los derechos y valores del individuo son respetados y utilizados como patrón, para establecer un sistema económico, libre y de beneficios para todos.

DGII: Dirección General de Impuestos Internos.

EFFECTIVIDAD: Es la capacidad de ser eficiente y eficaz para lograr las metas u objetivos propuestos.

EFICACIA: Es la capacidad de saber determinar acertadamente los objetivos y a la vez lograrlos en el tiempo previamente establecido.

EFICIENCIA: Es la capacidad de lograr los objetivos con la menor cantidad de recursos

EMPLEADOS: Personas que laboran en una entidad.

EMPRESA: está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.

ENTRADAS EN UN SISTEMA: Lo que se recibe al inicio del proceso, como información, materiales, personas entre otros, que pasaran al siguiente nivel para ser cambiados a través de una transformación.

ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO: La capacitación es un conjunto de actividades que se realizan con el propósito de otorgar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y capacitación de las personas y la organización. El entrenamiento se considera como toda clase de enseñanza, que se da a las personas que poseen ciertas aptitudes innatas, a fin de orientarlas y convertirlas en capacidades productivas en un puesto de trabajo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: Es un sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento para lograr resultados positivos en los colaboradores de la organización.

EXCEDENTES: El excedente es la parte de la producción que sobra una vez cubiertas las necesidades básicas y el consumo corriente. El excedente puede acumularse (almacenarse) o si es convertido en moneda es posible su ahorro.

FEDECACES DE R.L.: Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada.

FEDERACIÓN: Son Federaciones de Asociaciones Cooperativas las organizaciones integradas por Cooperativas de un mismo tipo.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO: Son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos necesarios.

GREMIOS: Corporación de personas del mismo oficio o profesión, regida por estatutos especiales:

HIGIENE Y SEGURIDAD: Todos los conocimientos, normas, procedimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud

IDONEIDAD: Adecuación que existe entre las características de una persona o cosa y la función, la actividad o el trabajo que debe desempeñar.

INDUCCIÓN DEL PERSONAL: Después de realizado el proceso de reclutamiento y obtenida la información acerca del puesto que debe cubrirse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados.

INSAFOCOOP: Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

INTEGRAR: Unir varias partes en un todo.

INTERMEDIARIOS FINANCIEROS. Empresa cuya actividad consiste en recibir fondos del público y, mediante la transformación de plazos y cantidades, conceder créditos a personas y a empresas que lo requieran.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO: Son las diferentes formas o conductos que se utilizan para enviar el mensaje e interesar a los posibles candidatos y así atraerlos hacia la organización

META: Son enunciados de los resultados parciales esperados en la consecución de los objetivos.

MISIÓN: Describe la razón de ser de la organización y su distintivos principales.

MOVIMIENTO COOPERATIVO: Corriente social surgida alrededor de las sociedades cooperativas y que está representado a una escala mundial a través de la Alianza Cooperativa Internacional.

OBJETIVO: Es el resultado que se espera obtener en un periodo previamente determinado.

ORGANIZACIÓN: Unidad compuesta por dos o más personas que funcionan coordinadas y conscientemente para lograr un objetivo común.

PETULANTE: Que presume en exceso y de modo ridículo de sus cualidades o sus actos y se cree superior a los demás.

PLANEACIÓN: Proceso que busca determinar cuánto, cuando y cuales personas son las necesarias para apoyar la estrategia de la organización

PLANES DE CARRERA: Este es un proyecto de formación individualizado en el que negocian una especie de contrato entre ambas partes estableciendo sus respectivos compromisos.

POLÍTICAS: Son guías de acción que se establecen con el propósito de orientar tanto a los jefes como al resto de las personas al momento de tomar una decisión y que ayudan al logro de los objetivos propuestos en cada una de las áreas que conforman una organización.

Posibles.

PRINCIPIOS UNIVERSALES: son lineamientos por medio de los cuales las instituciones ponen en práctica sus valores.

PROCESOS DE UN SISTEMA: Transformación que hace internamente el sistema de los insumos recibidos, que puede ser manual, mecánica o informáticamente

PROGRAMA DE DESARROLLO DE PERSONAL: La capacitación sin lugar a dudas es un elemento indispensable y sumamente valioso dentro del ámbito laboral.

PROGRAMA DE INDUCCIÓN: Se le comparte a cada nuevo empleado todo lo que debe saber relacionado con la empresa y que le servirá para poder aportar a alcanzar los objetivos y metas propuestas por esta.

PROMOCIÓN: Se lleva a cabo cuando se cambia a un trabajador en una posición mejor pagada, con mayor responsabilidad y a nivel más alto dentro de la empresa.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL: El conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

RECLUTAMIENTO EXTERNO: Este se lleva a cabo cuando hay una vacante y la organización trata de cubrirla con personas de afuera de ésta, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento

RECLUTAMIENTO INTERNO: Ocurre cuando al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos o transferidos con promoción (traslado).

RECURSOS: Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos.

RETROALIMENTACIÓN: Proceso de verificación y reacción ante los resultados obtenidos, modificando las entradas, el proceso o las mismas salidas de acuerdo al parámetro o norma de calidad establecida.

SALIDAS DE UN SISTEMA: Los resultados obtenidos luego de una secuencia de pasos de cambio y que producen bienes o servicios.

SCF: Sistema Cooperativo financiero.

SELECCIÓN DE PERSONAL: Una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

SELECCIÓN: Grupo de acciones que se realizan para elegir a los candidatos con las competencias necesarias, según lo demande el perfil del puesto.

SINERGIA: Es el resultado del esfuerzo conjunto, es mayor que la suma de los esfuerzos individuales.

SISTEMA INTEGRAL: Este se refiere a un sistema que centraliza la información relevante de una organización facilitando su uso a lo largo y ancho de todas las áreas de la compañía y cubren sus procesos específicos.

SISTEMA: Es un conjunto de elementos que actúan de forma interdependiente y que forman una sola unidad, para lograr un objetivo común.

SOCIEDADES COOPERATIVAS: Las personas se convierten en socios y deben adquirir una cantidad de acciones que por medio de la cual se reparten las utilidades que esta tenga para un número reducido de personas, y son con fines de lucro.

SOCIO: Socio, o socia, es la denominación que recibe cada una de las partes en un contrato de sociedad. Mediante ese contrato, cada uno de los socios se compromete a aportar un capital a una sociedad, normalmente con una finalidad empresarial con la capacidad de tener más capital

SUELDOS Y SALARIOS: Es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por Los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

SUJETOS PASIVOS: El sujeto pasivo es la persona física o jurídica que hace frente al pago de una obligación

SUSPENSIÓN: Detención o interrupción del desarrollo de una acción durante un tiempo o indefinidamente.

TRANSFERENCIA DE PERSONAL: Es cuando una persona o grupo son transferidos /cambiados de un lugar de trabajo a otro lugar. Puede ser en el mismo sitio pero a otro departamento. Puede ser a otro cargo diferente al anterior. Puede ser a otra región, país, e inclusive puede ser a otra empresa

VALORES INCORPÓREOS: Son los elementos inmateriales de una empresa, eje. Nombre comercial, marcas, patentes. (Recursos Intangibles).

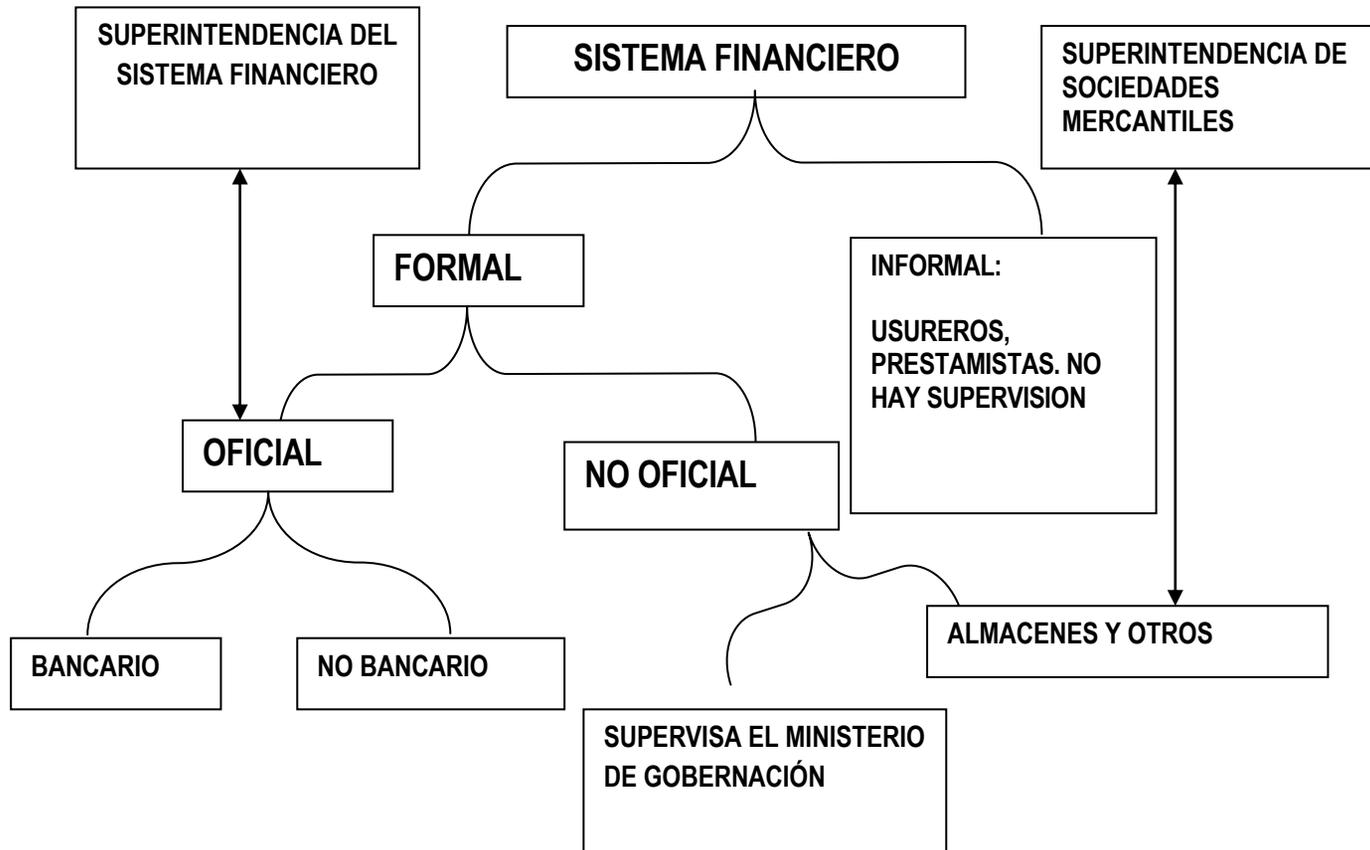
VALORES: Son fundamentos o principios que guían el esfuerzo de la organización.

VISIÓN: Declaración sobre lo que la organización aspira a ser expectativas para el futuro.

ANEXOS

ANEXO 1

ESQUEMA BÁSICO DEL SISTEMA FINANCIERO DE EL SALVADOR



Fuente: Guzmán Mate, Alejandra y Rosa María Salazar y Sonia Villatoro, *ANÁLISIS DE LA POLÍTICA CREDITICIA DEL SISTEMA FINANCIERO ORIENTADA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE EL SALVADOR EN EL LAPSO DE 1991-1995*, Escuela de Economía, Universidad de El Salvador, Tesis, 1998

ANEXO 2

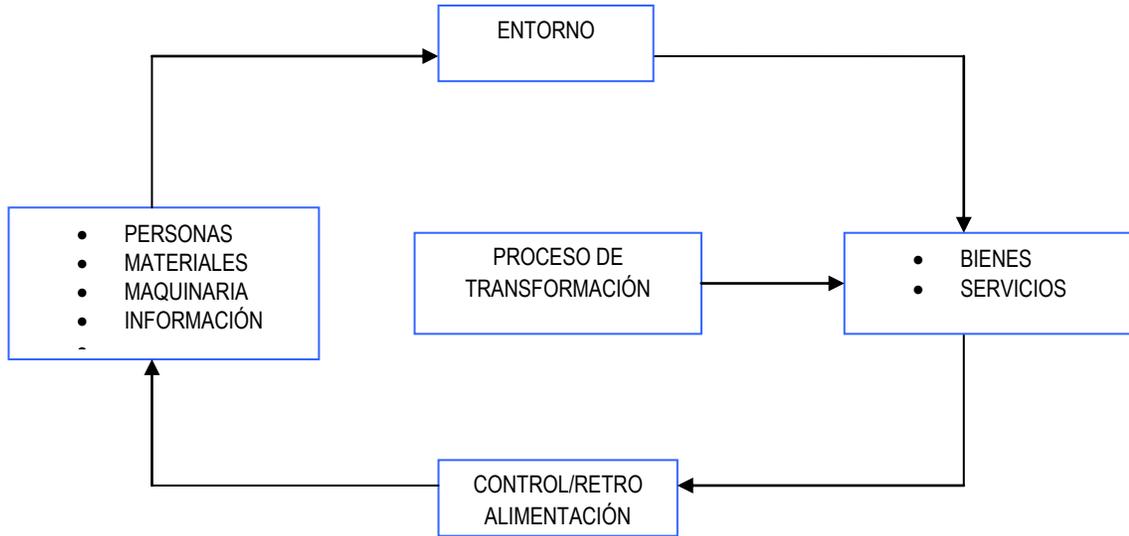
MINISTERIO DE HACIENDA
DIRECCION GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS
UNIDAD DE ESTUDIOS TRIBUTARIOS

LISTADO MEDIANOS CONTRIBUYENTES AL 01/07/2012

06142112091034	EVENTOS PROMOCIONALES,S.A. DE C.V.
06141311061024	EXCLUSIVE, S.A. DE C.V.
06140312011032	EXPORTADORA AGROINDUSTRIAL LIEBES, S.A . DE C. V.
06141901011014	EXPORTADORA NEMTEX, S. A. DE C. V.
05150706911014	EXPORTADORA PACAS MARTINEZ, S.A. DE C.V.
06142710921068	EXPORTADORA RIO GRANDE, S. A. DE C. V.
06142702911010	EXPORTADORA TEXTUFIL, S. A. DE C. V.
06141308921020	EXPORTSALVA FREE ZONE, S. A. DE C. V.
06141111031015	EXPOSE, S. A. DE C.V.
06141609921034	F & D, S. A. DE C. V.
06141102881022	F. E. G. DE EL SALVADOR, S. A. DE C. V.
06142409941029	F. V. CONSTRUCTORES, S. A. DE C. V.
06140106700019	F.A DALTON & CO.
06142504720016	F.E.D.E.C.A.C.E.S. DE R.L.
06142605750051	FABRICA DE LISTONES FANTASIA, S.A. DE C.V.
06140207700013	FACALCA HILTEX, S.A. DE C.V.
06141305021029	FACES, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE
06140804051030	FACTOR I , S.A. DE C.V.
06140707881028	FALCON, S. A. DE C. V.
06143103870040	FALMAR, S. A. DE C. V.
06142911850028	FAMOLCAS, S. A. DE C. V.
06142901991058	FARDEDI, S.A. DE C.V.
06143007931040	FARINA, S.A. DE C.V.
06142909951047	FARLAB, S. A. DE C. V.
06140407921010	FARMACEUTICA RODIM, S. A. DE C. V.
06142707041014	FARMACEUTICOS EQUIVALENTES, S.A. DE C.V.
06142608860013	FARMACIA BEETHOVEN, S.A. DE C.V.
06140903921054	FARMACIA ECHEVERRIA, S.A. DE C.V.
12171202881011	FARMACIA NUEVA SAN FRANCISCO, S. A. DE C. V.
12172508931019	FARMACIA SAN REY,S.A.DE C.V.
06141106071025	FARMACIAS EUROPEAS, S.A. DE C.V.
06142310971031	FARMACIAS UNO, S. A. DE C. V.
06142212061027	FASHION ANAC INDUSTRIAS, S.A. DE C.V.
06142601961025	FASOR, S. A. DE C. V.
94112910971019	FCC CONSTRUCCION DE CENTROAMERICA, S.A. SUCURSAL EL SALVADOR
06141901071017	FDOS. DE ACTVS. ESPS. DEL MIN. JUST. Y SEG. PUB.

ANEXO 3

DIAGRAMA DE PROCESO DE UN SISTEMA



ANEXO No.4 “RESPUESTAS A LA ENCUESTA POR PARTE DE LOS EMPLEADOS DE FEDECACES DE R.L.”

1. EDAD

Objetivo: Conocer el rango de edades de los trabajadores contratados en FEDECACES de R.L.

Cuadro No.1 Rango de edades

RANGOS EN AÑOS	FA	%
18 a 25	3	3.95
26 a 32	20	26.32
33 a 40	27	35.53
41 - 47	14	18.42
48 - 54	8	10.53
más de 54	4	5.26
TOTAL	76	100

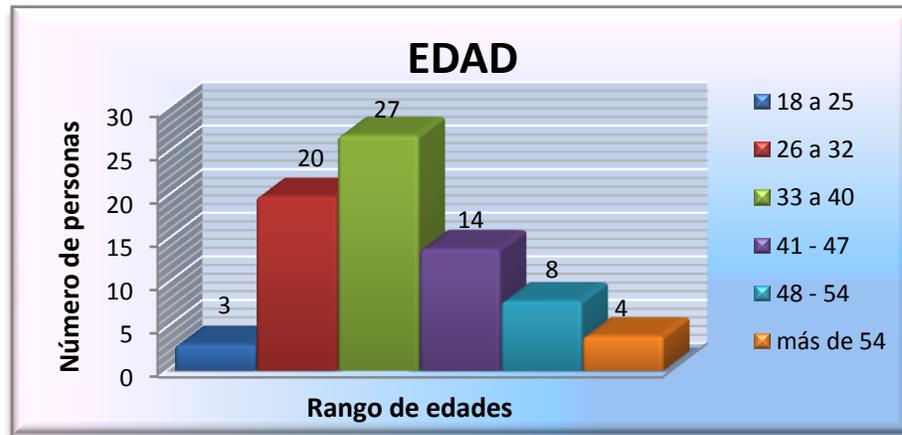


Gráfico No.1 Relación del Rango de edades

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los datos muestran que en su mayoría la población empleados de FEDECACES tiene edades entre los 33 y 40 años, mientras que la menor parte de los encuestados son jóvenes de 18 a 25 años. Se entiende con estos datos que existe cierto grado de experiencia entre el personal, pues por los rangos contemplados se estima que muchos de ellos podrían haber iniciado desde su juventud a laborar en la federación.

2. GENERO

Objetivo: Determinar el promedio de mujeres y hombre encuestados.

Cuadro No.2 Género de los Encuestados

ALTERNATIVAS	FA	%
Masculino	45	59.21
Femenino	31	40.79
TOTAL	76	100

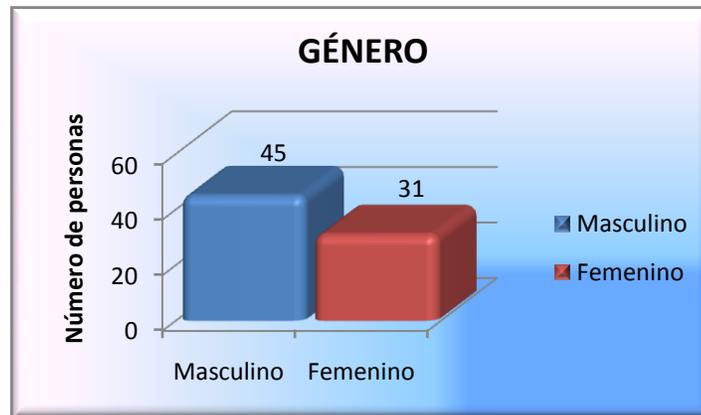


Gráfico No.2 Número de personas por Género

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La encuesta refleja que el mayor porcentaje de la muestra son del sexo masculino, formando así una menor proporción las del género femenino. Lo que nos indica una tendencia a la contratación de hombres por parte de la federación y con lo cual se deja de lado la experiencia y capacidad que pueden tener las mujeres en cualquiera de las áreas establecidas. Se desconoce si por parte de la institución existe algún tipo de política que sustente este tipo de preferencia.

3. ¿En qué área se ubica su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer la estadística de empleados que laboran en cada departamento.

Cuadro No.3 Ubicación por Área de trabajo

OPCIONES	FA	%
Caja Central y Red	19	25.00
Mercadeo Corporativo	11	14.47
Supervisión	10	13.16
Gerencia Corporativa	7	9.21
Administración y RRHH	8	10.53
Tecnología e informática	10	13.16
Auditoría y servicios contables	11	14.47
TOTAL	76	100.00

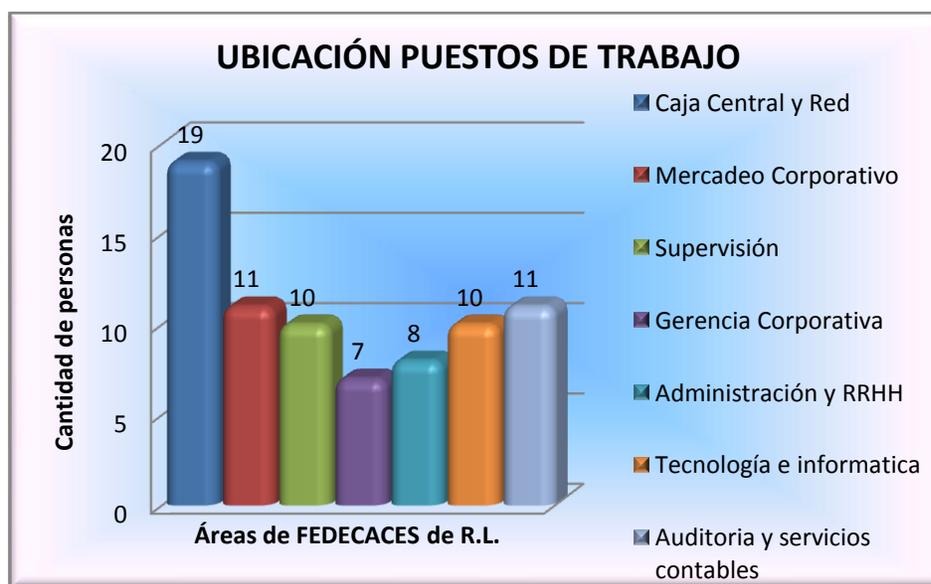


Gráfico No.3 Número de personas por Área de trabajo

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la federación se observa una mayor concentración de empleados en el área de Caja Central y Red con un porcentaje del 25%, lo cual es acorde a su giro de operaciones como institución que brinda servicios de carácter financiero a las cooperativas asociadas, en otros departamentos como Mercadeo Corporativo, Supervisión, Tecnología e Informática y Auditoría Contable presentan según la encuesta un similar número de colaboradores. Por otra parte Gerencia Corporativa y Administración y RRHH tienen un número inferior de trabajadores en relación a otros departamentos, consideradas generalmente como áreas de apoyo y toma de decisiones.

4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la entidad?

Objetivo: Determinar los niveles de antigüedad del personal y evaluar la estabilidad laboral en la Federación.

Cuadro No.4 Antigüedad laboral de los empleados

CATEGORÍA	FA	%
0 a 1 año	7	9.21
2 a 3 años	12	15.79
4 a 5 años	10	13.16
6 a 10 años	25	32.89
Más de 10 años	22	28.95
TOTAL	76	100.00



Gráfico No.4 Tiempo de Laborar de los empleados en la federación

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los datos obtenidos muestran que en FEDECACES existe una estabilidad laboral bastante considerable pues los niveles de antigüedad son reflejados en un rango de 6 a 10 años en su mayoría, mientras que el de menor proporción es de 0 a 1 año de ingreso. Con lo cual se entiende que muchos de los empleados poseen experiencia y han ingresado a la institución en un promedio de 25 años de edad como ya se ha mencionado.

5. Durante el tiempo que lleva trabajando para la entidad ¿ha sido usted promovido a otro puesto con mejores prestaciones?

Objetivo: Identificar si la Federación promueve a los empleados como parte de los incentivos que realizan

Cuadro No.5 Personas que han sido promovidas

CATEGORÍA	FA	%
Si	31	40.79
No	45	59.21
TOTAL	76	100

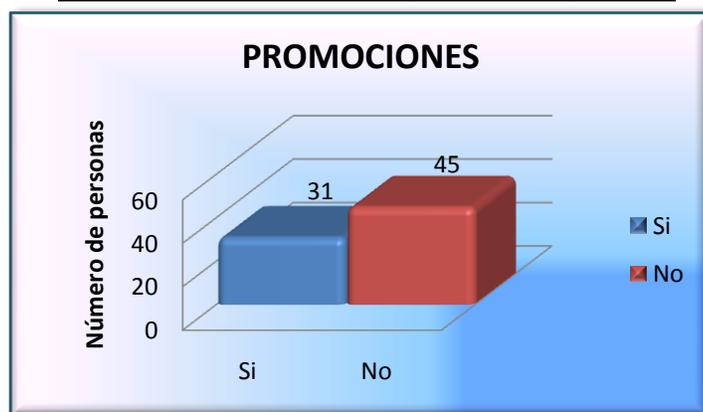


Gráfico No.5 Número de personas que han sido promovidas a otras áreas

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De las 76 personas encuestadas un alto porcentaje manifiesta que no se les ha considerado para una promoción, mientras que una proporción menor confirma que han sido incentivados mediante ascensos y mejores prestaciones laborales. Se infiere que la rotación de personal interno es baja y que se realizan pocos esfuerzos de parte de la Federación en incentivos al personal.

6. Según su conocimiento ¿Cuáles fuentes de reclutamiento utiliza FEDECACES de R.L.? (Puede indicar más de una opción)

Objetivo: Identificar los tipos y fuentes de reclutamiento más utilizados para la obtención de candidatos por la entidad.

Cuadro No.6 Fuentes de Reclutamiento más utilizados por FEDECACES de R.L.

CATEGORÍA	FA	%
Empleados de la empresa	41	53.95
Recomendación de empleados	63	82.89
Espontáneos	44	57.89
Antiguos empleados	6	7.89
Agencias de empleo	0	0.00
Centros educativos	2	2.63
Asociaciones profesionales y organizaciones gremiales	0	0.00
Ferias de trabajo	13	17.11

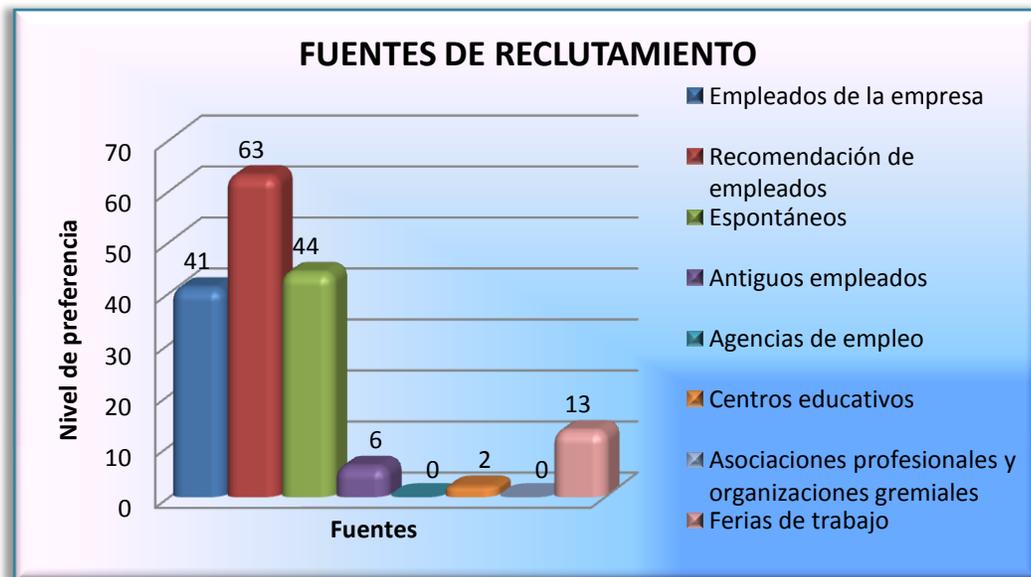


Gráfico No.6 Relación de las Fuentes de Reclutamiento utilizadas

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La encuesta muestra que los individuos que son considerados con más frecuencia para el proceso de reclutamiento en la federación son los recomendados por los mismos empleados, mientras los trabajadores internos y los espontáneos con menor porcentaje. Esta tendencia manifiesta una preferencia por el reclutamiento externo sobre el interno. **Nota:** La tabla No 6 no se ha totalizado, debido a que la pregunta daba la oportunidad al encuestado de dar múltiples respuestas, de entre las 8 categorías que les fueron señaladas, generando así que hubiera 169 respuestas, siendo una cantidad mayor a los 76 empleados encuestados.

7. ¿A qué medios recurre la Federación para efectuar el reclutamiento de personal? (Puede indicar más de una opción).

Objetivo: Determinar los medios de reclutamiento adoptados por la Federación.

Cuadro No.7 Medios de Reclutamiento utilizados por FEDECACES de R.L.

CATEGORÍA	FA	%
Publicación de anuncios	10	13.16
Sitios Web	27	35.53
Carteles (internos)	52	68.42
Otros	11	14.47



Gráfico No.7 Relación Medios de reclutamiento adoptados por la Federación

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El medio de promoción de reclutamiento más utilizado en FEDECACES es el uso de carteles internos, por otra parte los sitios web son pocos utilizados, mientras que la publicación de anuncios se encuentra en un nivel más bajo de implementación. Lo cual indica que la federación destina mayores esfuerzos para que el personal tenga conocimientos de plazas vacantes, posibilitando la recomendación de conocidos por los empleados.

Nota: La tabla No 7 no se ha totalizado, debido a que la pregunta daba la oportunidad al encuestado de dar múltiples respuestas, de entre las 4 categorías que les fueron señaladas, siendo una cantidad mayor a los empleados encuestados.

8. ¿Considera que un Sistema de Reclutamiento de Personal puede mejorar la eficiencia y productividad de la entidad?

Objetivo: Conocer la importancia que tiene la función de Reclutamiento para la Federación.

Cuadro No.8 ¿Considera que la eficiencia y productividad mejorará con la implementación de un Sistema de reclutamiento?

CATEGORÍA	FA	%
Si	73	96.05
No	3	3.95
TOTAL	76	100



Gráfico No.8 Cantidad de personas que consideran que mejorará la eficiencia con el Sistema

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados muestran que una gran mayoría de los sujetos de estudio considera que un sistema de reclutamiento de personal ayudaría a la eficiencia y productividad en la federación, Esto demuestra el interés por mejorar los procesos existentes y del beneficio esperado por la entidad con la ejecución de un sistema de este tipo.

9. ¿Qué beneficios considera que obtendría FEDECACES de R.L. al hacer uso de un sistema de reclutamiento de personal? (Puede indicar más de una opción)

Objetivo: Identificar los beneficios esperados por los empleados de la Federación al aplicar un Sistema de Reclutamiento.

Cuadro No.9 Beneficios esperados con el Sistema de Reclutamiento

CATEGORÍA	FA	%
Personal calificado	56	73.68
Confiabilidad en el proceso	33	43.42
Agilidad en el proceso	19	25.00
Mayor eficiencia	46	60.53
Disminución de costos	22	28.95



Gráfico No.9 Beneficios esperados de la implementación del Sistema de Reclutamiento

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Uno de los principales beneficios que esperan los encuestados sobre el sistema de reclutamiento es en su mayoría el de seleccionar personal calificado. Mientras que tener mayor eficiencia y confiabilidad en el proceso tiene un nivel menor. Se infiere que la federación aplicará mayor interés en atraer individuos verdaderamente calificados y que el sistema sea capaz de demostrar sus habilidades y conocimientos para trabajar en la entidad.

Nota: La tabla No 9 no se ha totalizado, debido a que la pregunta daba la oportunidad al encuestado de dar múltiples respuestas, de entre las 5 categorías que les fueron señaladas, generando así que hubiera 176 respuestas, siendo una cantidad mayor a los 76 empleados encuestados.

10. De las siguientes técnicas ¿podría identificar las que usted realizo antes de ser contratado?

Objetivo: Conocer cuales técnicas de selección son utilizados por la Federación.

Cuadro No. 10 Técnicas de Reclutamiento utilizadas actualmente

CATEGORÍA	FA	%
Entrevista de selección	75	98.68
Pruebas de conocimiento o capacidad	37	48.68
Pruebas psicométricas	2	2.63
Pruebas de personalidad	11	14.47

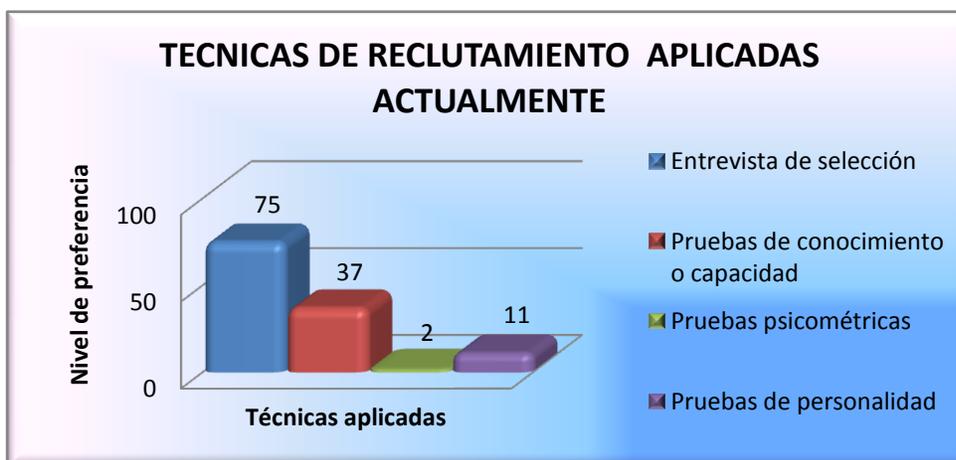


Gráfico No.10 Relación de la preferencia de las diferentes técnicas de Reclutamiento

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Como parte del proceso de selección la técnica más utilizada es la entrevista, a la vez los datos demuestran que no todo el personal contratado por la federación se le aplica pruebas de conocimiento o capacidad. Mientras que la evaluación de personalidad y las psicométricas son las menos realizadas. Por lo cual resulta importante la estandarización de los procesos antes mencionados para todos los niveles de FEDECACES.

Nota: La tabla No 10 no se ha totalizado, debido a que la pregunta daba la oportunidad al encuestado de dar múltiples respuestas, de entre las 4 categorías que les fueron señaladas, generando así que hubiera 125 respuestas, siendo una cantidad mayor a los 76 empleados encuestados.

11. De la siguiente lista de pasos ¿Cuáles son los que realiza usted para ser contratado? (puede seleccionar más de una opción)

Objetivo: Identificar cuáles son los pasos que realiza FEDECACES de R.L. para el proceso de Selección de candidatos

Cuadro No.11 Lista de pasos realizados para ser contratados en FEDECACES

Categoría	Fa	%
Entrega de solicitud	44	57.89
Pruebas de idoneidad	47	61.84
Entrevista de selección	75	98.68
Exámenes médicos	2	2.63
Entrevista con el supervisor	38	50.00
Descripción realista del puesto	23	30.26
Ninguna de las anteriores	2	2.63

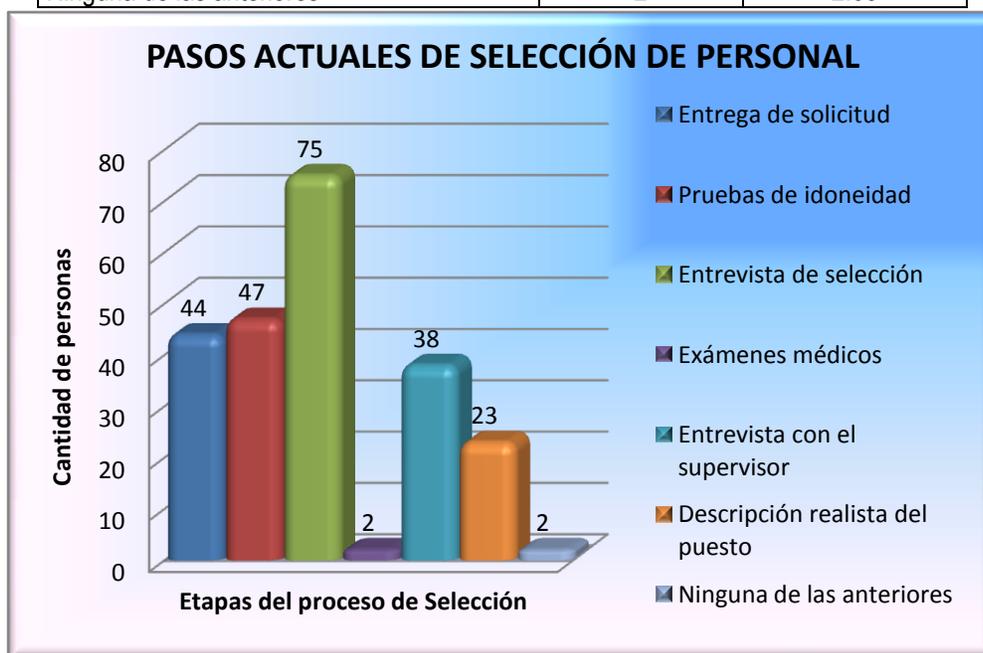


Gráfico No.11 Etapas del proceso de Selección Actual

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los datos reflejan que no todos los pasos que deberían realizarse en el proceso de selección son utilizados en la federación, por ejemplo los exámenes médicos tiene la menor proporción en relación a otras fases del proceso. En caso contrario la entrevista de selección es utilizada por la mayoría de los encuestados.

Nota: La tabla No 11 no se ha totalizado, debido a que la pregunta daba la oportunidad de dar múltiples respuestas, de entre las 7 categorías que les fueron señaladas, siendo el total una cantidad mayor a la muestra.

12. Durante el proceso de selección para ser empleado de FEDECACES de R.L. ¿Cuánto tiempo le llevo completar todos los requerimientos de la empresa?

Objetivo: Determinar el tiempo que transcurre en que un candidato potencial completa el actual proceso de selección.

Cuadro No.12 Tiempo para completar los requerimientos al ingresar a la Federación

CATEGORÍA	FA	%
Menos de 3 días	34	44.74
De 3 a 5 días	28	36.84
Más de 5 días	14	18.42
TOTAL	76	100

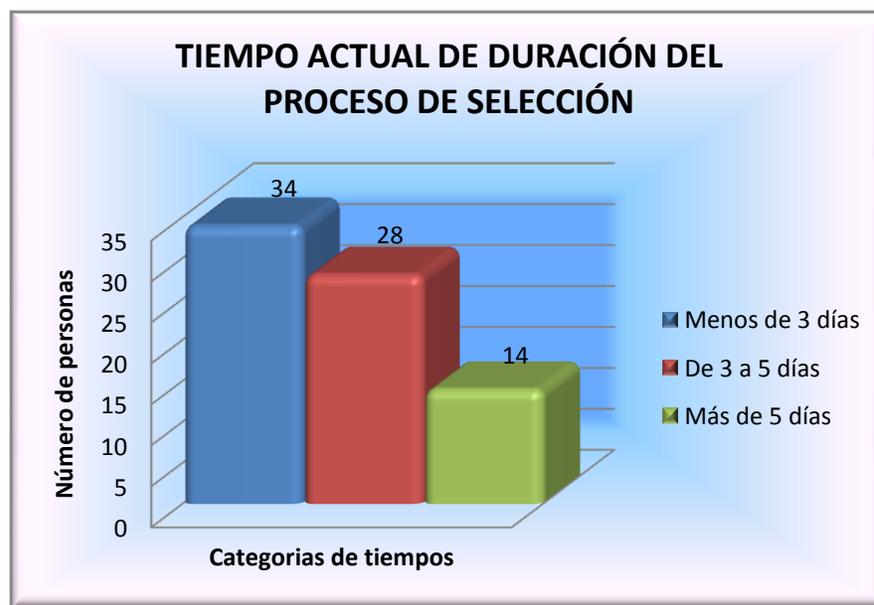


Gráfico No.12 Relación del tiempo de duración para ingresar a FEDECACES de R.L.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Un alto porcentaje de los encuestados manifiesta haber cumplido los requerimientos y pasos para laborar en FEDECACES en menos de 3 días, mientras que otra parte de la población los culminaron de 3 a 5 días, teniendo una menor proporción más de 5 días. Esto nos indica que no existe un periodo de tiempo específico para realizar para completar el proceso, además no a todos los trabajadores se les solicitan completar los debidos procesos para ser seleccionados para una vacante de puesto de trabajo.

13. ¿Cree usted que se debe hacer con mayor agilidad el proceso para sustituir a una persona en una plaza vacante?

Objetivo: Medir si se debe hacer con mayor rapidez el proceso para que ingrese una nueva persona a sustituir a otra en un puesto de trabajo.

Cuadro No.13 ¿Es necesario mayor agilidad en el proceso completo para sustituir a una persona?

CATEGORÍA	FA	%
Si	59	77.63
No	17	22.37
TOTAL	76	100



Gráfico No.13 Cantidad de personas que estiman se debe agilizar el proceso para sustituir una persona

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El mayor porcentaje de los encuestados manifiesta que todo el proceso que se tiene para sustituir a una persona en un puesto vacante debería ser agilizado, en menor proporción consideran que el método actual debe mantenerse. Se infiere que se debe optimizar los recursos y el tiempo disponible para que una vacante sea cubierta por otra persona y de esta manera no sobrecargar con las funciones al resto de los miembros del área solicitante, generando de esta forma que en su momento la institución no alcance a cumplir los objetivos establecidos.

14. ¿Considera que un Sistema de Selección de Personal puede mejorar la eficiencia y productividad de la entidad?

Objetivo: Conocer la importancia que tiene la función de Selección de personal para la Federación.

Cuadro No.14 ¿Considera que la eficiencia y productividad mejorará con la implementación de un Sistema de Selección de personal?

CATEGORÍA	FA	%
Si	73	92.41
No	6	7.59
TOTAL	79	100

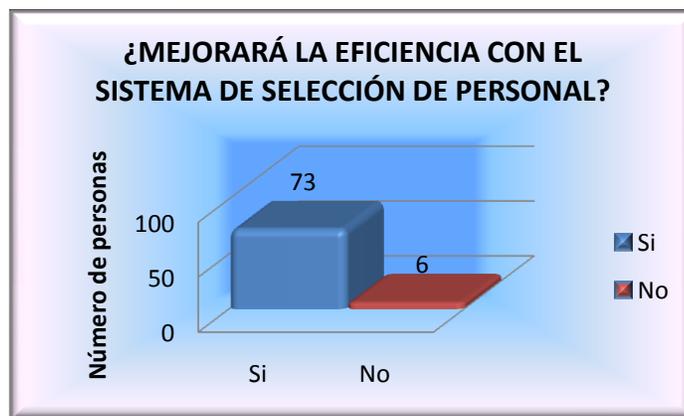


Gráfico No.14 Número de personas que consideran que mejorará la eficiencia con el Sistema de Selección de personal

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La información obtenida refleja que gran parte de los encuestados considera que un sistema de selección de personal ayudaría a la eficiencia y productividad en la federación, mientras que una menor proporción piensa lo contrario. Esto demuestra el interés de FEDECACES por mejorar los procesos de selección y así generar entre los colaboradores una mayor confianza y transparencia por esté.

15. ¿Qué beneficios considera que obtendría la Federación al contar con un Sistema de Selección de personal?
(puede seleccionar más de una opción)

Objetivo: Identificar los beneficios esperados por los trabajadores al aplicar un Sistema de Selección.

Cuadro No.15 Beneficios esperados con la aplicación del Sistema de Selección

CATEGORÍA	FA	%
Personal calificado	55	72.37
Confiabilidad en el proceso	35	46.05
Agilidad en el proceso	25	32.89
Mayor eficiencia	41	53.95
Disminución de costos	14	18.42

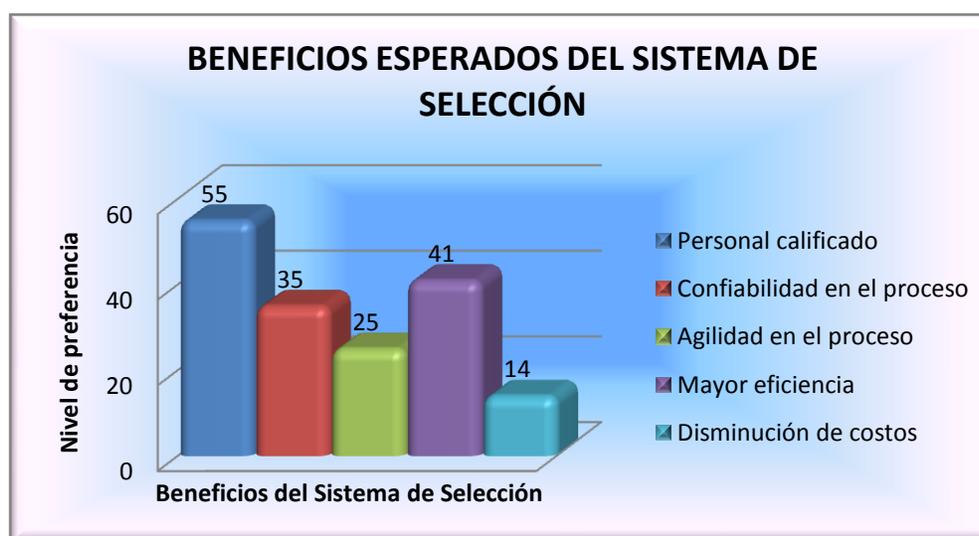


Gráfico No.15 Beneficios esperados con la implementación del Sistema de Selección

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Como beneficios deseados del sistema de selección son el contar con personal calificado, mayor eficiencia está en el nivel intermedio, seguidamente se encuentra la confiabilidad en el proceso. Con una menor proporción se determina que está la disminución de costos y agilidad en el proceso. Se infiere que los encuestados esperan que el método empleado sea el puente para que ingresen a la institución personal calificado mediante procedimientos eficientes y transparentes, lo que crearía en ellos credibilidad por el mismo.

Nota: La tabla No 15 no se ha totalizado, debido a que la pregunta daba la oportunidad al encuestado de dar múltiples respuestas, de entre las 5 categorías que les fueron señaladas, generando así que hubiera 170 respuestas, siendo una cantidad mayor a la muestra.

16. ¿Le extendió la Federación algún tipo de contrato al momento de incorporarlo a su nuevo puesto de trabajo?

Objetivo: Verificar si la Federación culmina adecuadamente el proceso de Selección del personal.

Cuadro No.16 ¿Le extendió la Federación contrato de trabajo?

CATEGORÍA	FA	%
Si	71	93.42
No	5	6.58
TOTAL	76	100.00



Gráfico No.16 Cantidad de personas que recibieron contrato de trabajo

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De las personas en estudio a un alto margen de ellos se les ha extendido su respectivo contrato de trabajo al momento de ser incorporados a su puesto, mientras que un bajo nivel de los empleados no se les ha entregado.

Por ende se expresa que este requerimiento de las leyes y normativas nacionales si es cumplido por la institución.

17. Al ingresar a FEDECACES de R.L. ¿Recibió algún tipo de inducción?

Objetivo: Conocer si la Federación realiza inducción de los nuevos miembros.

Cuadro No.17 Empleados que recibieron Inducción

CATEGORÍA	FA	%
Si	60	78.95
No	16	21.05
TOTAL	76	100.00



Gráfico No.17 Personas que recibieron Inducción al ingresar a FEDECACES de R.L.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La mayor parte de los empleados de la institución dio a conocer que si se les brindó algún tipo de inducción, es decir que la empresa orientó al nuevo empleado para que se adaptara con más rapidez, tanto al puesto de trabajo como a la entidad y a su vez se disminuyera la tensión, lo cual contribuye al buen desempeño de las actividades y el logro de los objetivos de FEDECACES.

18. De los siguientes métodos de inducción ¿Cuál se utilizo con usted por parte de la Federación?

Objetivo: Identificar los métodos de inducción usados por la entidad.

Cuadro No.18 Métodos de Inducción utilizados por la entidad

CATEGORÍA	FA	%
Con un manual	39	51.32
Compartir los asuntos organizacionales	21	27.63
Beneficios para los empleados	29	38.16
Presentación con el personal	49	64.47
Deberes específicos de cargo	28	36.84

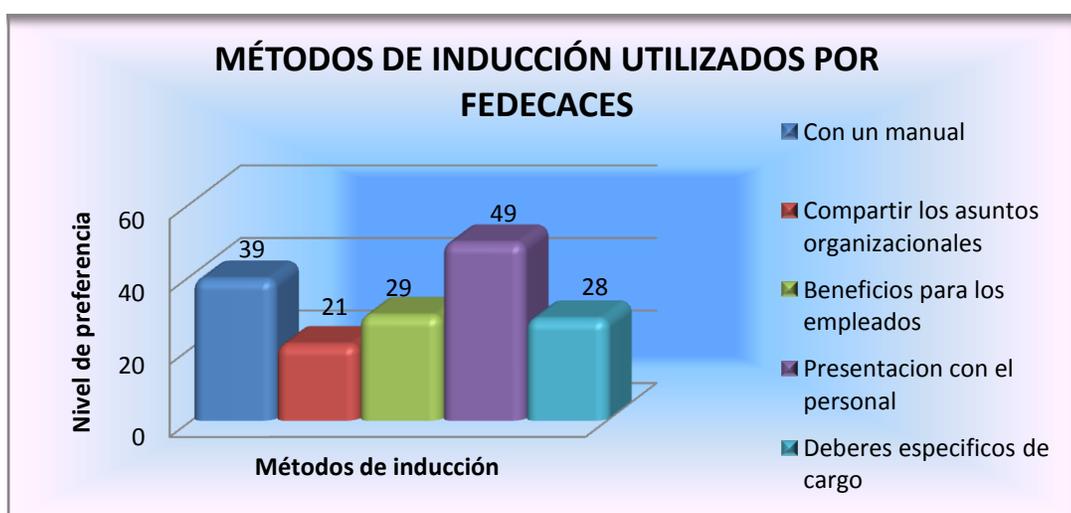


Gráfico No.18 Nivel de preferencia de métodos de inducción usados por FEDECACES

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a las personas evaluadas el método de inducción más utilizado por la entidad es primeramente la presentación con sus compañeros de trabajo, seguidamente el uso de manual de inducción, mientras que los beneficios para los empleados, deberes específicos y la cultura organizacional no son explicados correctamente y asimilados por los empleados. De lo antes expuesto se deduce que el proceso de inducción no está normado, ni estandarizado y no hay un plan a seguir con cada uno de los colaboradores al ingresar a la federación.

Nota: La tabla No 18 no se ha totalizado, debido a que la pregunta daba la oportunidad al encuestado de dar múltiples respuestas, de entre las 5 categorías que les fueron señaladas, generando así que hubiera 166 respuestas, siendo una cantidad mayor a los 76 empleados encuestados.

19. ¿Cuánto tiempo recibió la inducción?

Objetivo: Conocer el tiempo que dura actualmente el proceso de inducción.

Cuadro No.19 Tiempo actual del proceso de Inducción

CATEGORÍA	FA	%
De 1 a 3 días	34	56.67
De 4 a 6 días	19	31.67
de 7 a 10 días	7	11.67
Mas de 10 días	0	0.00
TOTAL	60	100.00

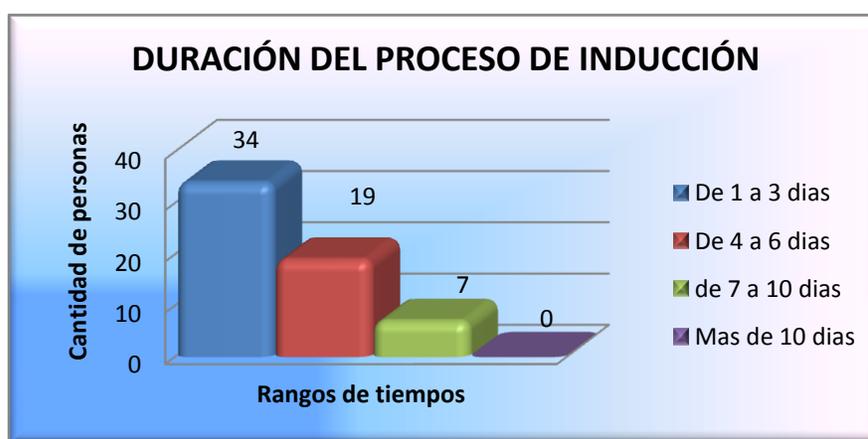


Gráfico No.19 Duración del proceso de Inducción actual

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Las personas involucradas en el estudio afirman que el tiempo más frecuente que dura el proceso de inducción es de 1 a 3 días y solo una pequeña parte recibió orientación de 4 a 6 días. Se infiere que se debe estandarizar el tiempo de inducción para completar a cabalidad todos y cada uno de los asuntos pertinentes, para que los nuevos miembros de la institución sean instruidos en todo lo que puede ayudar a hacer más eficiente el trabajo. Esta diferenciación en los períodos de aplicación concuerda con los datos recabados en la pregunta número 18 ya que demuestra que solo a un pequeño grupo se les compartió cada uno de los aspectos importantes al momento de ingresar a FEDECACES.

20. Mencione de la siguiente lista de prohibiciones de FEDECACES de RL de las cuales usted tiene conocimiento (Puede marcar más de una opción)

Objetivo: Determinar en qué porcentaje el personal tiene conocimiento de algunos reglamentos de la organización.

Cuadro No.20 Prohibiciones conocidas por los empleados

CATEGORÍA	FA	%
Faltar al trabajo o ausentarse durante las labores, sin causa justificada o previa autorización del jefe inmediato o la Gerencia de Administración y de Recursos Humanos.	66	86.84
Faltar a los eventos de capacitación o jornadas de trabajo de campo que sea delegado.	49	64.47
Usar los recursos de FEDECACES que no le estén asignados o retirarlos de la misma, sin la previa autorización de la Gerencia de Administración y de Recursos Humanos.	62	81.58
Utilizar los recursos de FEDECACES, para un objetivo distinto de aquel para el cual están destinados y / o para beneficio de cualquier otro que no sea de la Federación, sin la aprobación de la Gerencia de Administración y Recursos Humanos.	50	65.79

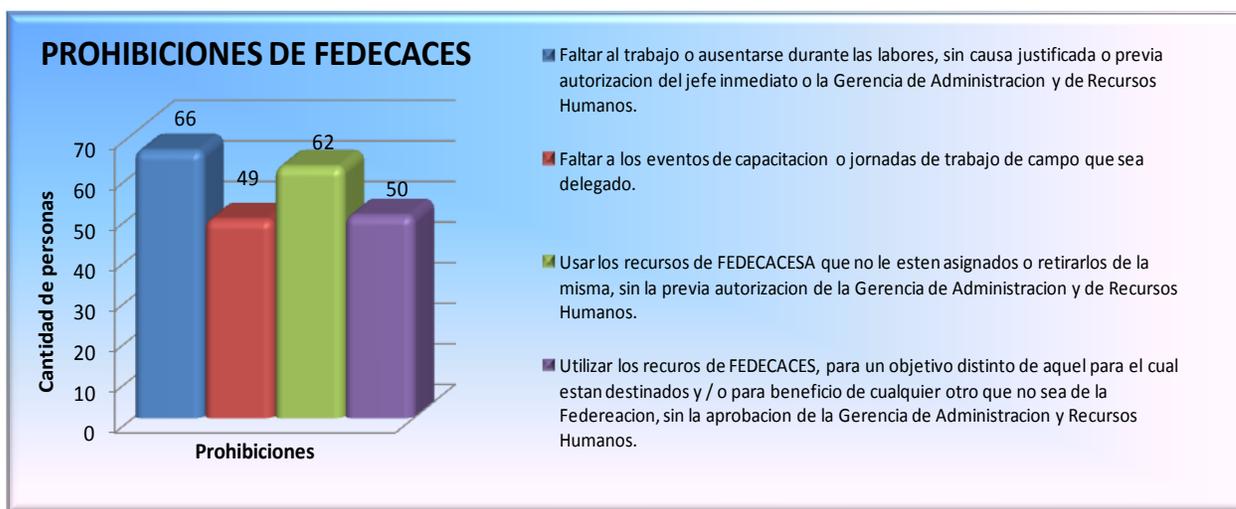


Gráfico No.20 Relación de las prohibiciones conocidas por el personal de FEDECACES

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los datos obtenidos muestran que el personal que labora en FEDECACES tiene conocimiento de algunos reglamentos de la organización. Lo cual indica la importancia que le brinda la institución a las normas bajo las cuales deben desempeñarse los empleados y muestra las sanciones a que se verá afectado por el incumplimiento de las mismas. A pesar que en el proceso de inducción se manifiesta que no se les instruye sobre los asuntos organizacionales cuando ingresan a la misma, se deduce que posiblemente este conocimiento sea adquirido durante el tiempo que tienen laborando cada uno de ellos.

Nota: La tabla No 20 no se ha totalizado, debido a que la pregunta daba la oportunidad al encuestado de dar múltiples respuestas, de entre las 4 categorías que les fueron señaladas, generando así que hubiera 227 respuestas, siendo una cantidad mayor a los 76 empleados encuestados.

21. ¿Conoce usted al personal y ubicación de todas las áreas de FEDECACES de R.L.?

Objetivo: Verificar el grado de conocimiento de los empleados de la entidad en general.

Cuadro No.21 Personas que conocen al personal y ubicación de las áreas de FEDECACES

CATEGORÍA	FA	%
Si	67	88.16
No	9	11.84
TOTAL	76	100.00

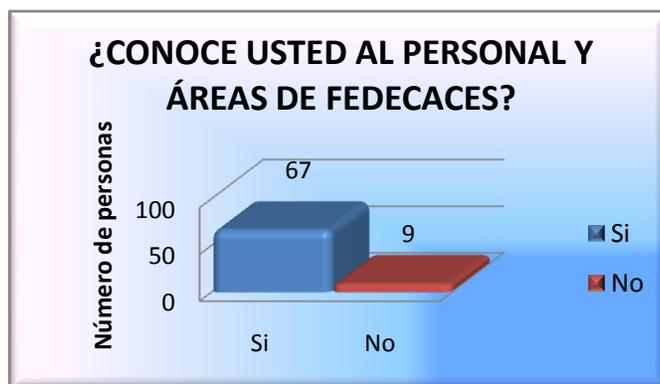


Gráfico No.21 Relación del conocimiento de las Áreas de FEDECACES

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Un mayor rango de los miembros encuestados manifestó conocer al personal de la federación y la ubicación dentro de la institución debido a que se ha realizado una inducción, razón por la cual se puede constatar que a una buena parte de los empleados se les ha mostrado las áreas que comprenden la entidad..

22. ¿Cuándo usted ingreso a laborar se le asignaron los recursos necesarios para realizar eficientemente las funciones de su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer si la Federación le asigna a los empleados todos los insumos para efectuar sus labores.

Cuadro No.22 ¿Se le asignaron los recursos necesarios al ingresar a la Federación?

CATEGORÍA	FA	%
Si	69	90.79
No	7	9.21
TOTAL	76	100.00



Gráfico No.22 Cantidad de personas que recibieron sus recursos para trabajar al ingresar a la Federación

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De los sujetos de estudio un nivel alto de empleados manifiesta que se les asigno los recursos necesarios para realizar su trabajo. Se infiere que la institución se preocupa por proporcionar los insumos a los empleados que viene a contribuir en el desempeño eficiente de las actividades y al logro de las mismas.

23. ¿Cómo calificaría el desempeño de la administración del Recurso Humanos en FEDECACES de R.L.?

Objetivo: Identificar la percepción de los empleados del desempeño del Departamento de Recursos Humanos a fin de proponer posibles mejoras.

Cuadro No.23 Calificación del desempeño del Departamento de Recursos Humanos

CATEGORÍA	FA	%
Excelente	27	35.53
Muy Bueno	22	28.95
Regular	17	27.37
Necesita mejorar	10	13.16
TOTAL	76	100.00

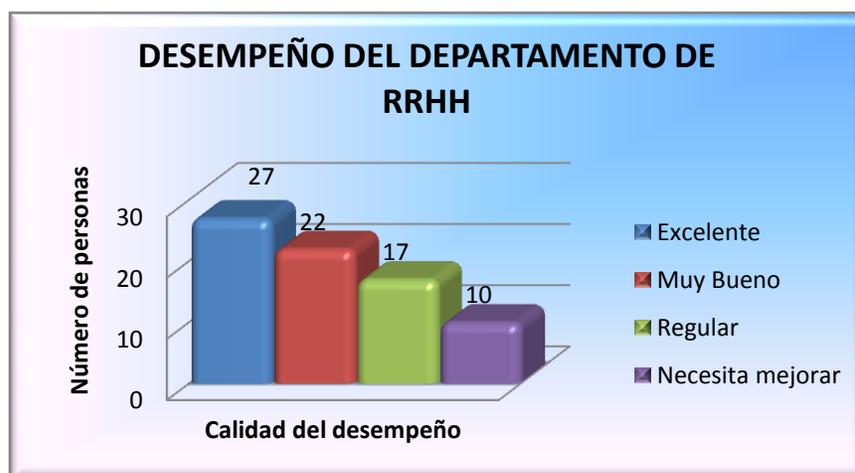


Gráfico No.23 Percepción del desempeño de la administración de Recursos Humanos en FEDECACES

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La percepción que tienen los empleados del desempeño del Departamento de Recursos Humanos en su mayoría es excelente o muy bueno, pero también en un nivel considerable manifiesta que es regular o necesita mejorar, lo que constituye la oportunidad de optimizar la eficiencia de los procesos del departamento en mención.

ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS DE FEDECACES DE R.L.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



CUESTIONARIO PARA LOS EMPLEADOS DE FEDECACES de R.L.

Nota: El presente instrumento de recolección de información tienen fines académicos, es de carácter anónimo y confidencial.

Objetivo: Conocer de qué forma se lleva a cabo las funciones de Reclutamiento, Selección e Inducción del recurso humano y así, determinar las necesidades para el diseño del sistema integral que aporte al mejoramiento de la eficiencia de FEDECACES DE R.L.

Indicaciones: Marque con una X la respuesta que considere conveniente.

I. Generalidades

1. Edad

- | | | | |
|-----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| De 18 a 25 años | <input type="checkbox"/> | De 41 a 47 años | <input type="checkbox"/> |
| De 26 a 32 años | <input type="checkbox"/> | De 48 a 54 años | <input type="checkbox"/> |
| De 33 a 40 años | <input type="checkbox"/> | Mas de 54 años | <input type="checkbox"/> |

Objetivo: Conocer el rango de edades de los trabajadores contratados en FEDECACES de R.L.

2. Genero

- | | | | |
|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|
| Masculino | <input type="checkbox"/> | Femenino | <input type="checkbox"/> |
|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|

Objetivo: Determinar el promedio de mujeres y hombre encuestados.

3. ¿En qué área se ubica su puesto de trabajo?

- | | | | |
|----------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Caja Central y Red | <input type="checkbox"/> | Administración y RRHH | <input type="checkbox"/> |
| Mercadeo Corporativo | <input type="checkbox"/> | Tecnología e Informática | <input type="checkbox"/> |
| Supervisión | <input type="checkbox"/> | Auditoria y Servicios Contables | <input type="checkbox"/> |
| Gerencia Corporativa | <input type="checkbox"/> | | |

Objetivo: Conocer la estadística de empleados que laboran en cada departamento.

4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la entidad?

- | | | | |
|---------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| De 0 a 1 año | <input type="checkbox"/> | De 6 a 10 años | <input type="checkbox"/> |
| De 2 a 3 años | <input type="checkbox"/> | Mas de 10 años | <input type="checkbox"/> |
| De 4 a 5 años | <input type="checkbox"/> | | |

Objetivo: Determinar los niveles de antigüedad del personal y evaluar la estabilidad laboral en la Federación.

5. Durante el tiempo que lleva trabajando para la entidad ¿ha sido usted promovido a otro puesto con mejores prestaciones?

Si No

Objetivo: Identificar si la Federación promueve a los empleados como parte de los incentivos que realizan.

II. Reclutamiento

6. Según su conocimiento ¿Cuáles fuentes de reclutamiento utiliza FEDECACES de R.L.? (Puede indicar más de una opción)

Empleados que ya trabajan en la empresa	<input type="checkbox"/>
Recomendación de empleados	<input type="checkbox"/>
Espontáneos	<input type="checkbox"/>
Antiguos empleados	<input type="checkbox"/>
Agencias de empleo	<input type="checkbox"/>
Centros educativos	<input type="checkbox"/>
Asociaciones profesionales y organizaciones gremiales	<input type="checkbox"/>
Ferias de trabajo	<input type="checkbox"/>

Objetivo: Identificar los tipos y fuentes de reclutamiento más utilizados para la obtención de candidatos por la entidad.

7. ¿A qué medios recurre la Federación para efectuar el reclutamiento de personal? (Puede indicar más de una opción)

Publicación de anuncios	<input type="checkbox"/>
Sitios Web	<input type="checkbox"/>
Carteles	<input type="checkbox"/>

Objetivo: Determinar los medios de reclutamiento adoptados por la Federación.

8. ¿Considera que un Sistema de Reclutamiento de Personal puede mejorar la eficiencia y productividad de la entidad?

Si No

Si su respuesta es negativa favor pasar a la pregunta 10

Objetivo: Conocer la importancia que tiene la función de Reclutamiento para la Federación.

9. ¿Qué beneficios considera que obtendría FEDECACES de R.L. al hacer uso de un sistema de reclutamiento de personal? (Puede indicar más de una opción)

- | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Personal calificado | <input type="checkbox"/> | Mayor eficiencia | <input type="checkbox"/> |
| Confiabilidad en el proceso | <input type="checkbox"/> | Disminución de costos | <input type="checkbox"/> |
| Agilidad en el proceso | <input type="checkbox"/> | | |

Objetivo: Identificar los beneficios esperados por los empleados de la Federación al aplicar un Sistema de Reclutamiento.

III. Selección

10. De las siguientes técnicas ¿podría identificar las que usted realizo antes de ser contratado?

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Entrevista de selección | <input type="checkbox"/> |
| Pruebas de conocimiento o capacidad | <input type="checkbox"/> |
| Pruebas psicométricas | <input type="checkbox"/> |
| Pruebas de personalidad | <input type="checkbox"/> |

Objetivo: Conocer cuales técnicas de selección son utilizados por la Federación.

11. De la siguiente lista de pasos ¿Cuáles son los que realizo usted para ser contratado?(puede seleccionar más de una opción)

- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Entrega de solicitud | <input type="checkbox"/> | Entrevista con el supervisor | <input type="checkbox"/> |
| Pruebas de idoneidad | <input type="checkbox"/> | Descripción realista del puesto | <input type="checkbox"/> |
| Entrevista de selección | <input type="checkbox"/> | Ninguna de las anteriores | <input type="checkbox"/> |
| Exámenes médicos | <input type="checkbox"/> | | |

Objetivo: Identificar cuáles son los pasos que realiza FEDECACES de R.L. para el proceso de Selección de candidatos

12. Durante el proceso de selección para ser empleado de FEDECACES de R.L. ¿Cuánto tiempo le llevo completar todos los requerimientos de la empresa?

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| Menos de 3 días | <input type="checkbox"/> |
| De 3 a 5 días | <input type="checkbox"/> |
| Más de 5 días | <input type="checkbox"/> |

Objetivo: Determinar el tiempo que transcurre en que un candidato potencial completa el actual proceso de selección.

13. ¿Cree usted que se debe hacer con mayor agilidad el proceso para sustituir a una persona en una plaza vacante?

Si No

Objetivo: Medir si se debe hacer con mayor rapidez el proceso para que ingrese una nueva persona a sustituir a otra en un puesto de trabajo.

14. ¿Considera que un Sistema de Selección de Personal puede mejorar la eficiencia y productividad de la entidad?

Si No

Si su respuesta es negativa por favor pasar a la pregunta 16

Objetivo: Conocer la importancia que tiene la función de Selección de personal para la Federación.

15. ¿Qué beneficios considera que obtendría la Federación al contar con un Sistema de Selección de personal?(puede seleccionar más de una opción)

Personal calificado	<input type="checkbox"/>	Mayor eficiencia	<input type="checkbox"/>
Confiabilidad en el proceso	<input type="checkbox"/>	Disminución de costos	<input type="checkbox"/>
Agilidad en el proceso	<input type="checkbox"/>		

Objetivo: Identificar los beneficios esperados por los trabajadores al aplicar un Sistema de Selección.

16. ¿Le extendió la Federación algún tipo de contrato al momento de incorporarlo a su nuevo puesto de trabajo?

Si No

Objetivo: Verificar si la Federación culmina adecuadamente el proceso de Selección del personal.

IV. Inducción

17. Al ingresar a FEDECACES de R.L. ¿Recibió algún tipo de inducción?

Si No

Ante una respuesta negativa por favor pasar a la pregunta 19

Objetivo: Conocer si la Federación realiza inducción de los nuevos miembros.

18. De los siguientes métodos de inducción ¿cual se utilizo con usted por parte de la Federación?

- Con un manual
- Compartir los asuntos organizacionales
- Beneficios para los empleados
- Presentación con el personal
- Deberes específicos del cargo

Objetivo: Identificar los métodos de inducción usados por la entidad.

19. ¿Cuánto tiempo recibió la inducción?

- De 1 a 3 días De 7 a 10 días
- De 4 a 6 días Mas de 10 días

Objetivo: Conocer el tiempo que dura actualmente el proceso de inducción.

20. Mencione de la siguiente lista de prohibiciones de FEDECACES de RL de las cuales usted tiene conocimiento (Puede marcar mas de una opción)

- Faltar al trabajo o ausentarse durante las labores, sin causa justificada o previa autorización del Jefe Inmediato o la Gerencia de Administración y de Recursos Humanos.
- Faltar a los eventos de capacitación o jornadas de trabajo de campo que sea delegado
- Usar los recursos de FEDECACES que no le estén asignados o retirarlos de la misma, sin la previa autorización de la Gerencia de Administración y de Recursos Humanos.
- Utilizar los recursos de FEDECACES, para un objetivo distinto de aquel para el cual están destinados y /o para beneficio de cualquier otro que no sea de la Federación, sin la aprobación de la Gerencia de Administración y Recursos Humanos

Objetivo: Determinar en qué porcentaje el personal tiene conocimiento de algunos reglamentos de la organización.

21. ¿Conoce usted al personal y ubicación de todas las áreas de FEDECACES de R.L.?

- Si No

Objetivo: Verificar el grado de conocimiento de los empleados de la entidad en general.

22. ¿Cuándo usted ingreso a laborar se le asignaron los recursos necesarios para realizar eficientemente las funciones de su puesto de trabajo?

Si No

Objetivo: Conocer si la Federación le asigna a los empleados todos los insumos para efectuar sus labores.

23. ¿Cómo calificaría el desempeño de la administración del Recurso Humanos en FEDECACES de R.L.?

Excelente

Muy Bueno

Regular

Necesita mejorar

Objetivo: Identificar la percepción de los empleados del desempeño del Departamento de Recursos Humanos a fin de proponer posibles mejoras.

ANEXO No.5 “GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA CON LA GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE FEDECACES DE R.L.”

1. Tienen algunas políticas de reclutamiento, selección de personal o alguna normativa de parámetro en este proceso.
2. Hay algún trabajo sobre esta temática elaborados con anterioridad por alguna otra universidad.
3. Debemos delimitar nuestra investigación, deseamos saber si las políticas a emitir se pueden elaborar para uso de las oficinas centrales como representante de la gremial. ¿serán de uso interno?
4. Porque creen ustedes que el sector tiene algún problema sobre esta área.
5. Que ha provocado o cuáles son los efectos percibidos dado está problemática y que requiera de la elaboración de este trabajo.
6. Desde hace cuanto considera usted que se ha estado dando esta problemática en el área.
7. Qué grado de importancia tiene para ustedes el elaborar este trabajo de investigación.
8. Qué tipo de organizaciones se verán beneficiadas con este sistema de políticas (solo las afiliadas o para cualquier otra que necesite ayuda).
9. ¿Cree que habrá algún beneficio para la federación con nuestro proyecto? #de empleados
10. ¿Considera que habrá algún impacto económico y social para ustedes?, ¿Considera que la población recibirá algún beneficio?
11. ¿Hay un compromiso por parte de ustedes en brindarnos la información requerida para desarrollar nuestro proyecto; es decir, la información que sea necesaria se le puede requerir? y ¿nos pueden emitir una carta de compromiso?
12. En breves palabras nos podría mencionar como se desarrolla el proceso de reclutamiento, selección e inducción (si lo hay) del personal de nuevo ingreso o por transferencias o rotación.
13. En cuanto a recursos económicos, humanos y tecnológicos, ¿qué cantidad y tipo de estos están siendo utilizados para este proceso?
14. La calidad y eficiencia del personal que se ha estado contratando cree que ha influido en cierta manera en las ganancias de la organización, ya que esto provoca costos elevados.
15. FEDECACES como representante de la gremial al ser sin fin de lucro. ¿De dónde obtiene sus fondos para trabajar?
16. En que horarios estiman ustedes que sea conveniente de poder visitarlos para cuando necesitemos información.

**ANEXO No.6 MANUAL DE POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL
PARA FEDECACES DE R.L.**

FEDECACES DE R.L.	MANUAL DE POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL	
	Vigencia: dd/mm/aa	Número de páginas: 9

IV. Contenido	PÁG.
I. OBJETIVO.....	47
II. ALCANCE.....	47
III. DEFINICIONES	47
IV. PROCEDIMIENTOS.....	48
V. POLÍTICA GENERAL	50
VI. PERIODO DE PRUEBA	55

I. OBJETIVO

Definir las normas y criterios que regulen las funciones de reclutamiento, selección e inducción de personal de modo tal que exista adecuado equilibrio entre el objetivo de seleccionar el talento adecuado para cada cargo, considerando a FEDECACES DE R.L. como un todo, y por otro lado el propósito de favorecer el crecimiento y satisfacción de los empleados de la Institución, así como su desarrollo profesional.

II. ALCANCE

Todas las áreas de la federación.

III. DEFINICIONES

- a) Se entenderá por plaza vacante toda aquella posición que no esté ocupada por un colaborador como consecuencia de su renuncia, ascenso, traslado, despido o por la creación de una nueva plaza dentro de la estructura de la institución.
- b) El reclutamiento de personal consiste en el proceso que utiliza diferentes medios y fuentes con el objeto de atraer individuos con la disponibilidad tiempo y así evaluar su capacidad para ocupar los diferentes puestos requeridos por la entidad en el período oportuno.
- c) El proceso de selección se define como el conjunto de actividades a realizar para identificar al nuevo ocupante de un cargo que está disponible; el objetivo de este proceso es identificar el candidato apropiado para desempeñar las funciones en un momento específico, de acuerdo al perfil de puestos definido y a la estructura corporativa.
- d) La inducción se refiere a la orientación otorgada al trabajador en su adaptación a cada lugar de trabajo y a la cultura institucional.
- e) Las pruebas psicométricas son un insumo al proceso de selección; que dará soporte a la toma de decisiones en su momento; por sí mismas no son suficientes ni concluyentes y por lo tanto no deben ser interpretadas de manera aislada del proceso de análisis que es realizado por un profesional de la rama de la psicología.

IV. PROCEDIMIENTOS

A continuación se presentan los procedimientos y actividades a realizar en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal:

a) RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Jefe de cada departamento.	Llena y envía formulario de requisición de personal al jefe del departamento.
2	Jefe del departamento de recursos humanos.	Recibe requisición de personal.
3	Jefe del departamento de recursos humanos.	Verifica la vacante y requerimientos del puesto.
4	Jefe del departamento de recursos humanos.	Se verifica en expedientes de empleados activos y se publica la plaza vacante mediante formulario postulación interna y se somete a concurso en un periodo de 1 a 3 días.
5	Jefe del departamento de recursos humanos.	Recibir todas las solicitudes de aplicación y las clasifica.
6	Jefe del departamento de recursos humanos.	Verificar los expedientes de los empleados que cumplan el perfil del puesto, seleccionando un máximo de 5.
7	Jefe del departamento de recursos humanos.	Analizar la posibilidad de la transferencia de personal y/o futuras promociones.
8	Jefe del departamento de recursos humanos.	Con base al análisis se pasan los aspirantes al proceso de selección en la etapa 5.
9	Jefe del departamento de recursos humanos.	De no encontrarse aspirantes en proceso interno, se aceptan recomendaciones de los empleados y se verifica la base de datos externa, con la cual se eligen un máximo 5 candidatos que cumplan el perfil solicitado.
10	Jefe del departamento de recursos humanos.	Se publica la plaza vacante en diferentes medios externos.
11	Jefe del departamento de recursos humanos.	Se reciben llamadas de consulta y curriculum de las diferentes fuentes y medios externos.
12	Jefe del departamento de recursos humanos.	Clasificar y elegir un máximo de 5 aspirantes que cumplan el perfil para iniciar con el proceso de selección.

b) SELECCIÓN DE PERSONAL

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Aspirante	Se presenta a la institución con curriculum en la fecha pactada.
2	Departamento de Recursos Humanos.	Entrega una solicitud de empleo al aspirante.

3	Aspirante	Llena la solicitud de empleo.
4	Jefe del departamento de recursos humanos.	Recibe solicitud y currículum.
5	Jefe del departamento de recursos humanos.	Desarrolla entrevista preliminar.
6	Jefe del departamento de recursos humanos.	Realizar pruebas psicométrica.
7	Área o Departamento solicitante	Aplica entrevista general y prueba de conocimiento o técnica.
8	Departamento de Recursos Humanos.	Investiga las referencias. personales y laborales proporcionadas por el aspirante.
9	Jefe del departamento de recursos humanos..	Selecciona de 3 a 5 candidatos.
10	Jefe del departamento de recursos humanos.	Realiza entrevista de profundidad.
11	Jefe del departamento de recursos humanos.	Remite al especialista los resultados anteriores para su evaluación psicológica.
12	Jefe del departamento de recursos humanos.	Evalúa, analiza y presenta resultados (con base a las pruebas, entrevista preliminar y de profundidad) al jefe de la unidad solicitante seleccionando 3 candidatos
13	Jefe del Área solicitante	Selecciona al candidato a ser contratado
14	Departamento de Recursos Humanos.	Solicita al aspirante la documentación necesaria y elabora el expediente
15	Departamento de Recursos Humanos.	Inicia proceso de prueba con duración de 1 mes, transcurrido este se evalúan los resultados y procede a elaborar el contrato de trabajo adjuntándolo al expediente

c) INDUCCIÓN DE PERSONAL

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Jefe del departamento de Recursos Humanos	Se presenta a la empresa en la hora y fecha indicada.
2	Jefe del departamento de Recursos Humanos	Proporciona manual de Bienvenida y Reglamento Interno, se lo explica brevemente.
3	Jefe del departamento de Recursos Humanos	Presentación con el jefe inmediato y demás personal de la empresa.
4	Jefe del área solicitante	Muestra instalaciones de la empresa y la ubicación física del puesto.
5	Jefe del área solicitante	Explica las funciones que desempeñara y proporciona herramientas, equipos que utilizará para el desarrollo de las mismas.
6	Nuevo empleado	Inicia labores.

V. POLÍTICA GENERAL

- 1) Todo candidato aspirante a un cargo deberá someterse al debido proceso de reclutamiento y selección administrado por el Departamento de Recursos Humanos y solamente podrá acceder a dicho puesto si este proceso es favorable. Será responsabilidad del Jefe inmediato que nombre a un colaborador en un cargo sin seguir el debido proceso, asumir las consecuencias de esta falta y comunicar al empleado la nulidad del nombramiento. FEDECACES DE R.L. bajo ninguna circunstancia aprobará nombramientos dados en estas condiciones.
- 2) Para iniciar todo proceso de reclutamiento se requiere que el jefe solicitante envíe el formulario de requisición de personal al área de recursos humano, en donde se validarán aspectos tales como el salario asignado a la vacante, el perfil de puestos que se requiere, otros. Esta actividad es una condición obligatoria.
- 3) Al momento de cubrir un cargo disponible la federación dará prioridad a su personal, lo que quiere decir que antes de analizar candidatos externos éstos se obtendrán al interior de la Organización, ya sea en la misma área o en diferentes a aquella que tiene la vacante. La Gerencia de Recursos Humanos es responsable de mantener un equilibrio entre los traslados y promociones internas así como el reclutamiento externo.
- 4) Por regla general la Unidad de Personal publicará la existencia de todas las vacantes a través del Formulario De Publicación De Vacantes Internas, fomentando así la postulación libre de los empleados interesados.
- 5) El empleado que quiera aplicar a una vacante es responsable de revisar el perfil exigido y sus habilidades personales o académicas; si encuentra concordancia entre estas podrá aplicar complementando el Formulario de Postulación de Vacantes Internas, en caso contrario deberá

abstenerse de hacerlo. La información proporcionada por todo candidato deberá ser utilizada con estricta confidencialidad.

- 6) Se establece que un empleado no podrá participar al mismo tiempo en más de un proceso de reclutamiento; ni en más de tres durante el año.
- 7) El reclutamiento externo, es una responsabilidad compartida entre el Jefe de la vacante y Recursos Humanos; esta última es responsable de desarrollar vínculos con agencias de empleo, centros educativos, asociaciones de profesionales, ferias de trabajo, otros para desarrollar esta búsqueda.
- 8) Se elegirá un máximo de cinco aspirantes que provengan del reclutamiento interno y/o externo que cumplan con el perfil del puesto para someterlos al proceso de selección.
- 9) La entrevista general se define como la oportunidad que el Jefe responsable de una vacante tiene para conocer a los candidatos a ocuparla, la posibilidad de ajuste a su equipo y comprobar que cumplan con los conocimientos técnicos requeridos.
- 10) La entrevista preliminar se realiza antes de someter a un candidato a las pruebas de idoneidad definidas por la entidad, la Unidad de Recursos Humano en ningún caso puede anticiparle los resultados del proceso a ningún candidato. Durante la entrevista preliminar se podrá consultar las aspiraciones salariales del candidato sin embargo no deberá hacer ofrecimientos, ni acuerdos, ni comprometer incrementos si ya forma parte de la entidad. Cualquier compromiso adquirido en contravención a esta política quedará sin efecto.
- 11) En toda decisión de selección de personal (externo o interno) después de realizar la entrevista preliminar, general y la prueba de conocimientos el Gerente de Recursos Humanos escoge de tres a cinco candidatos para la entrevista de profundidad.

- 12) El Gerente de Personal obtiene los resultados de pruebas y entrevista, con los cuales emitirá un informe imparcial a partir del cual el jefe responsable de la vacante escogerá el candidato favorecido para ocupar la plaza.
- 13) En el caso de que ninguno de los aspirantes tengan un resultado favorable o aceptable el Jefe podrá reiniciar el proceso hasta que este sea positivo.
- 14) Corresponderá al Jefe del área donde se encuentra disponible la plaza, tomar decisión sobre la persona que la llenará. Esta norma se aplica ya que es el Jefe quien debe administrar y responder por los resultados del empleado y además, quien mejor conoce las características propias del cargo a desempeñar. Sin embargo, la facultad provista en este literal no es absoluta. La decisión de selección que posee el Jefe, como cualquier otra decisión de la Organización, tiene que ajustarse a las políticas y estrategias Institucionales y por lo tanto la Gerencia de Recursos Humanos deberá velar por la decisión más apropiada en materia de selección de personal. En consecuencia, FEDECACES DE R.L. podrá no autorizar la decisión del Jefe cuando observe que la misma no sea acorde a los principios y normas establecidos.
- 15) Los empleados sólo deben someterse a evaluación psicométricas para lograr un ascenso cuando el cargo al que aspiren exija un cambio de perfil y exigencias cualitativamente diferentes a las ya demostradas en su desempeño actual, como se requiere para la selección de empleados externos.
- 16) Por ningún motivo deben tomarse decisiones en materia de selección sobre los empleados de FEDECACES DE R.L. hasta no verificar previamente con sus respectivos jefes que estén en la disponibilidad para el traslado del trabajador.
- 17) Cuando un empleado ocupa un cargo en un área o dependencia específica y es seleccionado para llenar una vacante de otra diferente a la suya, es responsabilidad de ambas jefaturas, llegar a un

acuerdo en cuanto a las condiciones de modo y tiempo del traslado. Siempre deberá buscarse un equilibrio entre el tiempo que ambos cargos estén vacantes, prevaleciendo el interés general de la federación sobre el particular de las dependencias. Es recomendable que una vez que se haya seleccionado un candidato no pasen más de diez días calendario para el traslado a su nuevo cargo o posición.

18) La selección de personal para el ingreso a la institución se realizará sin considerar ideología política, religiosa, preferencia de género o cualquier otra que no tenga relación con el desempeño de actividad a realizar por la persona.

19) Como regla general la ejecución de traslados o promociones internas se autorizarán por el Departamento de Recursos Humanos cuando el candidato haya desempeñado el cargo que ocupa en la actualidad por un tiempo mínimo de seis meses, atendiendo siempre las necesidades de las áreas y la capacitación invertida para cada cargo. Lo anterior se establece con el fin de asegurar a FEDECACES DE R.L. la productividad prevista en los cargos, en conformidad con los objetivos generales de la Institución.

20) Los resultados de las pruebas psicométricas que la federación realice a los candidatos internos o externos son de carácter confidencial, son de administración exclusiva de la Unidad de Recursos Humanos; por esta razón ninguna área podrá aplicar pruebas de este tipo y solicitar acceso a los resultados de estas para fines diferentes a los establecidos en este manual.

21) Las ponderaciones de las evaluaciones de personalidad e inteligencia deberán ser analizadas por un profesional en la rama de psicología.

22) Una vez seleccionado el candidato, el Departamento de Personal coordinación con el Jefe responsable de la vacante le presentará una oferta formal con la asignación salarial correspondiente.

- 23) Los jefes de cada área de la institución no deberán ofrecer a ningún empleado beneficios distintos de los contemplados en el manual de bienvenida, siempre y cuando no sean evaluados y autorizados por los directivos de la federación.
- 24) Una vez que el candidato comunique su decisión de aceptar el nuevo cargo, el Jefe que tiene la vacante debe solicitarle que comunique personalmente su decisión al responsable de su área actual; así también ambas jefaturas deberán acordar la fecha de iniciación de labores por el empleado, teniendo en cuenta un tiempo razonable para no disminuir la productividad de la federación.
- 25) Es responsabilidad del Jefe que tiene bajo su cargo la plaza vacante, comunicar a los candidatos internos que no fueron favorecidos en el proceso de selección el resultado final del mismo; esta actividad se realizará única y exclusivamente al cerrar el proceso de manera definitiva. El Departamento de Recursos Humanos podrá apoyar esta comunicación a solicitud de este.
- 26) A todo empleado nuevo en un puesto de trabajo se le proporcionará la inducción general en un lapso de uno a tres días, por parte de la Unidad de Recursos Humanos.
- 27) El Jefe de cada departamento será el encargado de proporcionar o delegar la inducción específica del cargo al nuevo miembro de esta.
- 28) Como regla general todo personal antiguo debe mostrar respeto, amabilidad y compañerismo para que se facilite el proceso de incorporación del empleado recién ingresado en la federación.
- 29) En todo caso de ingreso de personal a la institución será de responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos el proporcionarle y explicarle de manera adecuada el Manual de Bienvenida y Reglamento interno.

30) Se establece como responsabilidad del Área de Recursos Humanos el monitoreo de manera periódica de las funciones de Reclutamientos, Selección e Inducción, así como la presentación de un informe estadístico sobre estos procesos a los directivos de FEDECACES DE R.L.

VI. PERIODO DE PRUEBA

- 1) Si dentro de los cinco días anteriores a la finalización del periodo de observación del empleado, el Jefe inmediato no ha presentado un informe escrito, al área de Recursos Humanos, fundamentando la no adecuación del empleado al cargo, se presumirá la confirmación del empleado en el mismo.
- 2) En caso de traslados internos y/o promociones, los empleados que no cumplan satisfactoriamente el periodo de observación, deberán regresar al cargo anterior o a otro de similar nivel, dentro de la estructura de la organización. De no poder realizar la integración de este, la institución se reserva el derecho de prescindir de los servicios del trabajador previo análisis.
- 3) En caso de empleados recién contratados se procederá conforme a la ley.

ANEXO No.7 MANUAL DE BIENVENIDA PARA FEDECACES DE R.L.

1) BIENVENIDA

En nombre de todo el personal reciba la más cordial bienvenida a FEDECACES, DE R.L.

Este manual le servirá de guía para conocer algunos de los aspectos más relevantes de la Federación, en cuanto a cultura organizacional, historia, beneficios, obligaciones y prohibiciones de la entidad.

Le deseamos el mayor de los éxitos en sus labores.

Luego de revisar el manual conocerás algunas de las razones de nuestro éxito, sin embargo, no hay nada tan importante como la dedicación y el esfuerzo de nuestros empleados; entusiasmo y buena comunicación existente en la entidad.

2) INFORMACIÓN DE ASUNTOS ORGANIZACIONALES

Misión: Contribuir al desarrollo de las cooperativas integradas a la corporación, mediante el desempeño eficiente de apoyo a la liquidez, protección, innovación de procesos, intermediación, supervisión, control, fomento y organización de las mismas.

Visión: Ser una corporación consolidada, exitosa y con identidad cooperativa, en la presentación de servicios con estándares de calidad, que goce de reconocimiento a nivel nacional e internacional.

Historia: La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, FEDECACES de R.L. cuyas oficinas administrativas están ubicada en 23 Avenida Norte y 25 Calle Poniente N. 1301, San Salvador, El Salvador, C.A. fue fundada en 1966.

Desde la fecha de su fundación hasta el año de 1980, las principales actividades que FEDECACES desarrolló con las cooperativas afiliadas consistieron en otorgar créditos dirigidos, brindar asistencia técnica y capacitación, practicar la auditoria externa y administrar seguros de vida.

A partir de 1981 y siendo un sistema maduro en la administración de programas de crédito, FEDECACES en cumplimiento de sus propósitos institucionales de promover el fortalecimiento de las cooperativas, impulsó un programa de transferencia tecnológica que ha fomentado la captación, colocación y el manejo eficiente de los recursos de las cooperativas afiliadas; dicho programa se complementó con estrategias y mecanismos que han convertido al ahorro en la fuente estratégica para lograr la autogestión y la autonomía institucional.

A partir de 1981 y siendo un sistema maduro en la administración de programas de crédito, FEDECACES en cumplimiento de sus propósitos institucionales de promover el fortalecimiento de las cooperativas, impulso un programa de transferencia tecnológica que ha fomentado la captación, colocación y el manejo eficiente de los recursos de las cooperativas afiliadas; dicho programa de complemento con estrategias y mecanismos que han convertido al ahorro en la fuente estratégica para lograr la autogestión y la autonomía institucional.

A partir de la década de los años 90, FEDECACES conciente de la nueva situación económica-social del país y con la firma de los acuerdos de paz, se planteo como misión conformar el Sistema Cooperativo Financiero.

Valores: son todos aquellos aspectos en que se cree dentro de la misma, los cuales han venido desarrollándose y formando parte de sus aspiraciones a través de su evolución histórica, uniendo a todos sus miembros en un esfuerzo constante.

Los valores son inherentes a la organización, éstos ya se promueven en FEDECACES, pero se necesita profundizar más hasta convertir la totalidad de estos en el credo del Sistema Cooperativo Financiero, el que conjugado a otros componentes permitan cultivar nuestra propia cultura empresarial.

VALORES AL INTERIOR DE FEDECACES:

1- Pertenencia

2- Lealtad

3- Perseverancia

4- Emprendimiento

5- Responsabilidad

PRINCIPIOS UNIVERSALES:

1- Membresía abierta y voluntaria

2- Control Democrático

3- Participación Económica

4- Autonomía e Independencia

5- Educación, entrenamiento e información

6- Cooperación entre cooperativas

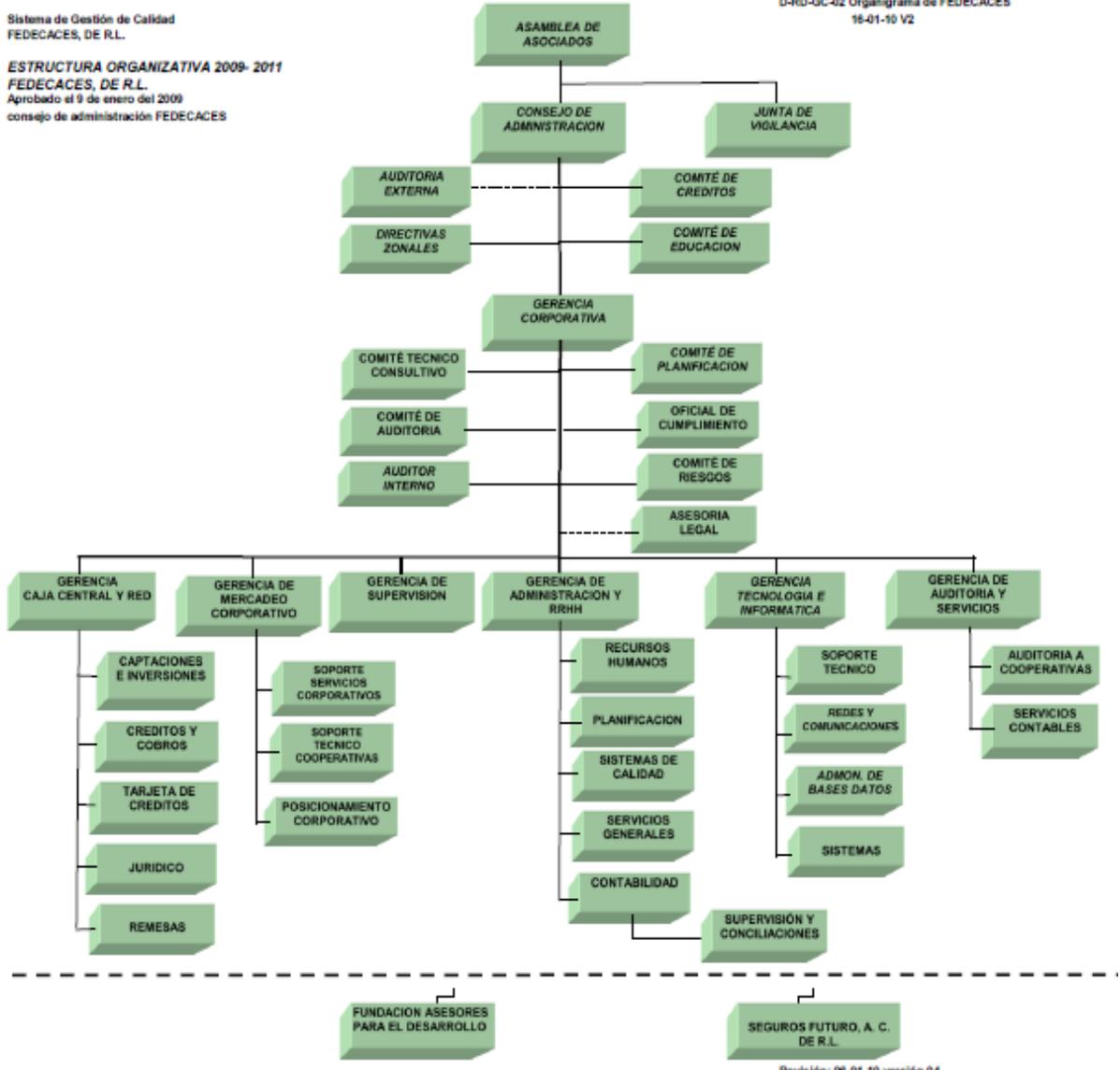
7- Compromiso con la comunidad

ESTRUCTURA ORGÁNICA

Sistema de Gestión de Calidad
FEDECACES, DE R.L.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA 2009- 2011
FEDECACES, DE R.L.
Aprobado el 9 de enero del 2009
consejo de administración FEDECACES

D-RD-GC-02 Organigrama de FEDECACES
16-01-10 V2



Revisión: 06-01-10 versión 04

3) BENEFICIOS PARA EL EMPLEADO

Vacaciones.

Después de un año continuo de trabajo, el empleado tiene derecho a un período de vacaciones cuya duración oscilará entre 15 y 21 días, los cuales son remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho período, más un porcentaje sobre el mismo, según la siguiente tabla:

DE 1 a 3 años	: 15 días más el 30%
De 4 a 5 años	: 15 días más el 40%
De 6 a 10 años	: 18 días más el 50%
Más de 10 años	: 21 días más el 50%



Aguinaldo



Es la prima que en concepto de aguinaldo dará la Federación a sus trabajadores, que al 12 de Diciembre tengan 180 días o más de trabajo continuo, será una cantidad equivalente al cien por ciento del sueldo mensual que estén devengando a esa fecha y deberá pagarse en la segunda semana de de Diciembre

Los trabajadores que al día 12 de Diciembre no tuvieron 180 días de servicio a la Federación, tendrán derecho a que se les pague en concepto de aguinaldo una parte proporcional al tiempo laborado, de la cantidad que les hubiere correspondido si hubiesen completado 180 días de servicio a la fecha indicada.

Días de Asueto

- ✓ El tercer jueves del mes de octubre, por ser el día Internacional del Cooperativismo de Ahorro y Crédito.
- ✓ El día 4 de agosto.
- ✓ 24 y 31 de Diciembre de cada año.



Incapacidad.

Consiste en completar el pago de salarios relativos a los días de incapacidad que le sean concedidos al empleado por el ISSS en caso de enfermedad.



BENEFICIOS COMPLEMENTARIOS

Canasta Básica



Consiste en la dotación de productos de consumo básico por valor inicial de hasta por \$ 11.43, para empleados contratados en carácter permanente.

Esta prestación la recibe el empleado una vez al mes. Con el fin de maximizar el beneficio de la prestación deberá mantener los mismos productos de manera permanente, asumiendo FEDECACES el incremento de los precios.

Seguro de vida de Empleados y Directivos

El objeto de esta prestación es proteger económicamente a la familia de empleados y directivos y a los mismos, ante sucesos tales como ACCIDENTE O MUERTE.

TIPOS DE COBERTURA	PORCENTAJE
a) Por muerte natural	- La suma asegurada
b) Por muerte accidental	- El doble de la suma asegurada
c) Pérdida de 2 miembros (2 manos, 2 pies, 2 ojos)	- El 100%
d) Pérdida de 1 miembro (1 mano, 1 pie, 1 ojo)	- El 50%
e) Por muerte accidental (califica únicamente si muere mientras viaja como pasajero, transporte público o vehículo)	- El triple de la suma asegurada
f) El Seguro de los empleados de la Corporación cubre un valor equivalente a	

<p>24 sueldos vigentes.</p> <p>g) El seguro de directivos cubre un valor de \$ 5,714.29</p> <p>h) Tiene derecho a esta prestación todo empleado que esté bajo contrato permanente.</p>	
--	--

Fondos de Gastos para Funerales

El objeto de este fondo es apoyar económicamente a la familia de directivos y empleados, que legalmente al momento de su fallecimiento ejerzan sus funciones en FEDECACES.

El fondo a entregar a un empleado no excederá de \$685. Y por grupo familiar no excederá a un valor de \$2,857.14.

Política de Retiro de Personal

El objetivo de la política es reconocer al empleado que se retira de FEDECACES, su contribución técnica en beneficio del desarrollo del Sistema, así como su esfuerzo, colaboración y lealtad a la institución, por lo que al renunciar se aplica la política de retiro de personal aprobada.



Anticipo de Salarios a Empleados



FEDECACES concederá a sus empleados anticipos de salarios que no podrán ser mayores al 75% del mismo, y serán descontados en un período máximo de cuatro quincenas.

El empleado puede solicitar los anticipos fraccionados que acumulados No excedan el 75% del salario asignado.

Uniformes al Personal

Se constituye como política de imagen institucional y consistente en proveer anualmente de uniformes al personal femenino y vigilancia.



Telefonía Celular



Con el objetivo de estar permanentemente comunicado sobre todo el nivel técnico que trabajan en las cooperativas se contratará servicios de telefonía celular corporativa. Incluyendo en este servicio a la Dirigencia, Gerencias, Jefaturas y Personal Técnico. FEDECACES reconocerá un valor fijo por mes en servicio de telefonía, según el cargo que desempeña.

Los valores que excedan al valor fijo asignado, serán cubiertos por el empleado o dirigente.

Celebración del día del Empleado Cooperativo, Navidad y Fin de año

Para celebrar el día del empleado cooperativo, la Federación invitara a los Trabajadores a un paseo por año a un lugar turístico del país y cubrirá todos los gastos relacionados como transporte, alimentación y entradas a los centros turísticos;

Con el propósito de compartir conjuntamente las festividades de navidad y año nuevo, la Federación organizara una cena navideña, cuya fecha será definida por la administración, participando empleados y empleados y directivos de la Corporación;



Indemnización al Personal



La Federación indemnizara cada dos años a los empleados mediante el pago de un salario mensual anual, el cual será cancelado en la segunda semana de diciembre o el día hábil previo. Los trabajadores que a la fecha de la indemnización no hayan cumplido el año laboral; serán indemnizados proporcionalmente por los días laborados en el año.

Bono por Evaluación de Resultados Semestrales

La Federación reconocerá el desempeño y aplicación de los trabajadores en el logro de los objetivos de trabajo, mediante el pago de un Bono cada semestre, el cual será equivalente al porcentaje que para tal fin apruebe el Consejo de Administración. Los trabajadores con derecho a esta prestación deben haber laborado en la organización como mínimo seis meses continuos sin interrupciones imputables al trabajador, este Bono se pagara posterior al cierre contable de cada semestre.



4) OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA EL EMPLEADO

Obligaciones

Los empleados que forman parte de FEDECACES, de R.L. se encuentran sujetos a las siguientes obligaciones, según el Art. 31 del Código de Trabajo:

- 1ª) Desempeñar el trabajo convenido.
- 2ª) Obedecer las instrucciones que reciban del patrono o de sus jefes inmediatos en lo relativo al desempeño de sus labores.
- 3ª) Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- 4ª) Guardar rigurosa reserva de los secretos de empresa de los cuales tuvieren conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.
- 5ª) Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones.
- 6ª) Restituir al patrono en el mismo estado en que se le entregó, los materiales que éste le haya proporcionado para el trabajo y que no hubiere utilizado, salvo que dichos materiales se hubieren destruido o deteriorado por caso fortuito o fuerza mayor o por vicios provenientes de su mala calidad o defectuosa fabricación.
- 7ª) Conservar en buen estado los instrumentos, maquinarias y herramientas de propiedad del patrono que estén a su cuidado, sin que en ningún caso deban responder del deterioro ocasionado por el uso natural de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor.

8ª) Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente dentro de la empresa, peligren la integridad personal o los intereses del patrono o de sus compañeros de trabajo.

9ª) Someterse a examen médico cuando fueren requeridos por el patrono o por las autoridades administrativas con el objeto de comprobar su estado de salud.

10ª) Acatar las medidas de higiene y seguridad establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas; y las que indiquen los patronos para seguridad y protección de los trabajadores y de sus lugares de trabajo.

11ª) Todas las que les impongan este Código y demás fuentes de obligaciones laborales.

Prohibiciones

Según Reglamento Interno.

Art. 54 Se prohíbe a los trabajadores:

1. Abandonar las labores durante jornada de trabajo, sin causa justificada.
2. Emplear los útiles, materiales, maquinarias o herramientas suministrados por FEDECACES, para objeto distinto de aquél a que están normalmente destinados o en beneficio de personas distintas.
3. Hacer cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo durante el desempeño de las labores;
4. Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de las labores, a menos que aquéllos sean necesarias para la prestación de los servicios;
5. Faltar al trabajo o ausentarse durante las labores, sin causa justificada o previa autorización del Jefe Inmediato o la Gerencia de Administración y de Recursos Humanos.
6. Faltar a los eventos de capacitación o jornadas de trabajo de campo que sea delegado;
7. Ingerir bebidas embriagantes, hacer uso de drogas enervantes, narcóticas y sedantes en el lugar de trabajo o presentarse y desempeñar sus labores, bajo los efectos de éstos. Dedicarse a practicar cualquier tipo de juego de azar dentro de las instalaciones de la misma;
8. Ocultar o promover entre sus compañeros de trabajo el uso de bebidas y sustancias mencionadas en el numeral "7". En el caso de reuniones y fiestas relacionadas con la actividad laboral, cada empleado es

responsable por la conducta mostrada por sí mismo, como por la de las personas bajo su responsabilidad. En tal sentido FEDECACES se reserva el derecho de sancionar al infractor, según lo estime conveniente;

9. Utilizar los recursos de FEDECACES, para un objetivo distinto de aquel para el cual están destinados y /o para beneficio de cualquier otro que no sea de la Federación, sin la aprobación de la Gerencia de Administración y Recursos Humanos.

10. Hacer cualquier clase de propaganda, política, partidista o religiosa en las instalaciones de FEDECACES.

11. Marcar el aparato digital o tarjeta de control de asistencia de otro empleado.

12. Realizar colectas, rifas, vender boletos para éstas, recoger firmas para cualquier finalidad, sin la autorización de la Gerencia de Administración y de Recursos Humanos.

13. Usar los recursos de FEDECACES que no le estén asignados o retirarlos de la misma, sin la previa autorización de la Gerencia de Administración y de Recursos Humanos.

14. Fumar dentro de las instalaciones de FEDECACES;

15. Consumir y vender alimentos y golosinas al interior de las instalaciones y en horas de trabajo;

16. Realizar cualquier actividad comercial con otros empleados, y atender visitas no relacionadas con el desempeño de sus labores, dentro de los locales de FEDECACES y en horas de trabajo;

17. Efectuar o incitar a cualquier tipo de desorden dentro de FEDECACES, así como ingresar a Áreas, Secciones o Departamentos prohibidos por la administración;

18. Cometer actos inmorales, usar palabras soeces o dirigirse a sus compañeros y Jefes en forma vulgar, indecorosa, insultante o irrespetuosa;

19. Ingresar o permanecer en el lugar de trabajo, fuera de las horas normales de trabajo, sin el permiso del Jefe inmediato, en todo caso deberá informarse a la Gerencia de Administración y de Recursos Humanos.

20. Alterar libros, registros, comprobantes, correspondencia, memorandos o cualquier documento propiedad de FEDECACES.

21. Retirar o sacar de FEDECACES vehículos, equipos, herramientas, documentos, papelería registros y cualquier recurso de la misma, sin previa autorización por escrito de la Gerencia de Administración y de Recursos Humanos.

22. Utilizar vehículos, equipo, franquicias, licencias y teléfonos, para atender asuntos de carácter personal, salvo casos especiales previamente autorizados por la Gerencia de Administración y Recursos Humanos.

23. Según literal anterior, aún cuando existiera autorización para uso de vehículos, el empleado responderá sobre los daños y perjuicios en que incurriera por causas de accidente o por mal uso de estos bienes y dependiendo de la gravedad, se determinará el grado de responsabilidad y la forma de cubrir el daño, sin perjuicio de lo que dispongan los convenios y contratos suscritos por FEDECACES sobre el mismo asunto y de conformidad a la Ley.

24. Abuso en la realización de llamadas telefónicas personales.

25. Negarse a los registros personales que por razón o efectos de control, se realicen en FEDECACES.

26. Dedicarse en horas de trabajo, a la lectura de documentos y publicaciones o realizar tareas de estudios particulares o universitarios, navegar por INTERNET y otras actividades, que no estén relacionadas con la actividad de trabajo asignada;

27. Aprovechase del cargo o puesto que desempeña, para obtener beneficios personales adicionales a los que FEDECACES le otorgue,

28. No cuidar o permitir que documentación importante y confidencial, esté al alcance de personas ajenas o no autorizadas por FEDECACES.

29. Utilizar o manipular equipos o aparatos de sonido o radiofónicos y de video sin la autorización del responsable o la Gerencia de Administración y de Recursos Humanos.

30. Para los trabajadores que utilizan equipo computarizado deberá atender las siguientes prohibiciones:

- a) Utilizar CDs. u otros dispositivos magnéticos que no sean los autorizados por FEDECACES, para evitar la contaminación de programas o datos en el equipo de cómputo.
- b) Utilizar el equipo computarizado para realizar trabajos distintos a los que sean asignados por FEDECACES, así como utilizarlo el equipo para programas de juegos de video;
- c) Copia de programas o documentos propiedad de FEDECACES, para uso propio o de otras personas ajenas a la Federación.
- d) Copia no autorizada de programas u otros documentos almacenados en las unidades de disco duro
- e) Daño en el equipo por descuido, falta de previsión o negligencia, como no colocarle sus fundas, derramar líquidos, dejarlos encendidos sin supervisión.

31. Hacer préstamos con interés a sus compañeros de trabajo y ejecutar cualquier clase de negocios particulares dentro de las instalaciones de FEDECACES.

32. Que los trabajadores, cuando sean asociados a una cooperativa afiliada a FEDECACES, acepten cargos en el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comités de Crédito o Comité de Educación de la Federación, así como en los Comités Zonales y Cuerpos Directivos de la Cooperativa a que pertenezcan.

33. Se prohíbe especialmente a empleados de FEDECACES a desempeñar cargos remunerados en las Cooperativas afiliadas a la Federación.

ANEXO No.8 CÓDIGO DE ÉTICA DEL SISTEMA COOPERATIVO FINANCIERO FEDECACES DE R.L.

CONTENIDO

Consideraciones Generales

- **CAPITULO I**
Del Objetivo, Valores y Principios

- **CAPITULO II**
Denominaciones y Alcances

- **CAPITULO III**
Practica Cooperativista y Relación entre Cooperativas

- **CAPITULO IV**
Manejo de la Información y Tecnología

- **CAPITULO V**
Compromisos ante Instituciones Afines y ante la Competencia

- **CAPITULO VI**
Relación con el Estado y la Sociedad

- **CAPITULO VII**
Disposiciones Finales

Consideraciones Generales

Los Países y específicamente El Salvador, han evolucionado en un contexto de globalización generalizado que involucra y determina las relaciones económicas, sociales y políticas entre las personas.

Como actores de un proceso social el cooperativista salvadoreño se encuentra inmerso en una dinámica de competencia institucional y empresarial en la que el eficientismo y la competitividad se utilizan como criterios para determinar el éxito en el mercado, independientemente del efecto de tratar de forma desigual a iguales y forma igual a desiguales

Conocedores que la globalización como fenómeno social tratado como un modelo neoliberal pone en riesgo la solidaridad, la lealtad, la responsabilidad social y la cooperación, promueve la des neutralización, por lo que se hace trascendente estimular el rescate de la razón de ser, la finalidad del cooperativismo, que es la persona misma, a efecto de que la conducta y la practica del cooperativismo sea coherente con los enunciados conceptuales de la cooperación.

Por esta razón en esta época la ética, el interés por la colectividad y la no finalidad de lucro, mas que como conceptos dogmaticos deben promoverse como practica diaria del cooperativista, para lo cual es igualmente necesario promover este esfuerzo en un Código de Ética aplicable a todo actor dentro del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES.

Considerando la importancia que tiene para nuestro Sistema, el regir nuestra conducta bajo lineamientos morales, que necesario establecer los principios básicos que deben orientar el accionar de los cooperativistas en función de cumplir con los deberes que se le deleguen como miembro del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES. Es por ello que se define que este Código de Ética es: El conjunto de normas morales que forman parte de la filosofía cooperativista que deben ponerse en práctica por todos los miembros del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES.

CAPITULO I

Del Objeto, Valores y Principio

ART. 1.-El objetivo del presente código es normar el accionar de los cooperativistas en función de cumplir con los deberes que se le deleguen como miembro del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES.

ART. 2.-Los valores y principios cooperativos constituyen el fundamento esencial para el desarrollo y aplicabilidad de normas sobre la ética cooperativista, por lo que todo cooperativista debe conocerlos y practicarlos.

❖ VALORES

- AYUDA MUTUA
- DEMOCRACIA
- EQUIDAD
- HONESTIDAD
- IGUALDAD
- RESPONSABILIDAD
- SOLIDARIDAD
- TRANSPARENCIA
- IDENTIDAD

❖ PRINCIPIOS UNIVERSALES:

1. Membresía abierta y voluntaria,
2. Control democrático de sus miembros,
3. Participación económica de los miembros,
4. Autonomía e independencia,
5. Educación, entrenamiento e información,
6. Cooperación entre cooperativas,
7. Compromiso con la comunidad.

CAPITULO II

Denominaciones y alcance

ART. 3.-En el transcurso del presente Código, se utilizaran las siguientes denominaciones:

a) SISTEMA COOPERATIVOS FINANCIERO FEDECACES:

En el sistema integrado por las cooperativas afiliadas y las empresas de la Corporación FEDECACES.

b) COOPERATIVISTA O MIEMBRO DEL SISTEMA COOPERATIVO FINANCIERO.

Es el Dirigente, Asociado, Gerentes, Técnicos y personal de apoyo como Asistentes, Ordenanzas; vinculados a una entidad del Sistema Cooperativo Financiero.

c) COOPERATIVA.

Una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

ART. 4.-Todos los cooperativistas mencionados en el artículo anterior, estarán obligados a cumplir las disposiciones definidas en el presente Código.

CAPITULO III

Practica Cooperativista y relación entre Cooperativas

ART. 5.-La relación entre cooperativistas se cumple en los siguientes casos:

a) Por decisión Voluntaria y consiente de ambas partes.

b) Por relaciones establecidas mediante actividades planificadas por los diferentes niveles directivos

c) Cuando se haya adquirido compromisos mediante una relación económica y/o de intercambio tecnológico, cuando no prive el ánimo de lucro.

ART. 6.-La relación entre cooperativistas responderá a los valores y principios que se citan en el artículo 2.

ART. 7.-El cooperativista, debe establecer una relación que garantice un ambiente armónico y contendrá una comunicación amplia y transparente.

ART. 8.-Los cooperativistas impulsaran políticas que aseguren la prestación eficiente de los servicios financieros.

ART. 9.-Los cooperativistas promoverán en todas sus acciones una amplia participación democrática.

ART. 10.-Los cooperativistas mantendrán una conducta de respeto, diligencia, probidad e imparcialidad hacia las personas con las que se relacionan al interior de la institución.

Todo cooperativista se abstendrá de incurrir en abusos de autoridad y de inducir a un colaborador a involucrarse en conductas ilícitas para favorecerse a si mismo o favorecer indebidamente a terceros.

ART. 11.-Un cooperativista deberá cumplir con diligencia los compromisos que haya asumido y desempeñar con dedicación y lealtad los trabajos que le asignen.

En su relación con los demás, un cooperativista evita anteponer su interés personal en la atención de los cargos que le encomienden, o agruparse para ejercer competencia desleal en perjuicio de los demás.

ART. 12.-Todo cooperativista deberá compartir su experiencia y garantizar la formación de nuevos dirigentes.

CAPITULO IV

Manejo de la Información y Tecnología

ART. 13.-Ningun cooperativista utilizará información personal o técnica de otro, con el propósito de alcanzar un puesto de dirección o promover a otros.

ART. 14.-Los cooperativistas, serán responsables de la veracidad de la información emitida personal y colegiadamente.

ART. 15.-Los cooperativistas protegerán el patrimonio tecnológico, garantizando que toda información producida al interior del Sistema sea utilizada con fines de desarrollo, y en el exterior en la medida que le sea autorizado.

CAPITULO V

Compromisos ante instituciones afines y ante la competencia

ART. 16.-Los cooperativistas fomentaran los valores y principios cooperativos ante otras instituciones afines, manteniendo una relación de respeto mutuo prevaleciendo el interés institucional sobre el personal.

ART. 17.-En el establecimiento de alianzas estratégicas y ante la competencia, los cooperativistas garantizarán la autonomía e independencia del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES, aplicándolos con racionalidad y emprendimiento.

A fin de garantizar disposiciones legales que favorezcan el desarrollo del cooperativismo salvadoreño, los cooperativistas deberán mantener una actitud propositiva ante las instancias competentes.

ART. 19.-Los cooperativistas, mantendrán una relación de trabajo con las autoridades estatales correspondientes, donde se evidencia la práctica de los valores y principios cooperativos.

ART. 20.-Los cooperativistas promoverán e impulsarán el quehacer cooperativo como alternativa de desarrollo económico y social dentro de las comunidades y de la sociedad salvadoreña en su conjunto.

CAPITULO VII

Disposiciones Finales

ART. 21.-La validez del presente Código de Ética se sustenta en acuerdo de la XXXIV Asamblea General y la divulgación será responsabilidad de FEDECACES.

ART. 22.-El cumplimiento de éste Código corresponde a cada cooperativista la vigilancia deberá ejercerse con coraje, transparencia e imparcialidad por toda la membresía.

Art. 23.-Este Código de Ética fue aprobado el 30 de abril del año 2000, en la XXXIV Asamblea General de FEDECACES y entrará en vigencia el 11 de Junio del año dos mil.

GLOSARIO

SISTEMA COOPERATIVO FINANCIERO FEDECACES:

Integrado por las Cooperativas afiliadas y las entidades de la Corporación. El Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES se define como un distintivo institucional, ya que es un concepto abstracto.

VALORES:

Se refiere a las cualidades o características morales que identifican a un cooperativista.

IDENTIDAD:

Sistema de valores, principios que en la práctica se asumen por las cooperativas que lo hacen diferente del resto de organizaciones empresariales.

AYUDA MUTUA:

Capacidad para contribuir al desarrollo individual y colectivo por medio de acciones conjuntas y responsabilidades compartidas.

DEMOCRACIA:

Participación activa y consciente de los miembros en la toma de decisiones y gobernabilidad de las cooperativas.

IGUALDAD:

Reconocimiento de la calidad humana para la determinación de los derechos y obligaciones, independientemente de los criterios de capacidad, necesidad y riqueza.

EQUIDAD:

Se refiere la forma en que se trata a los miembros, el cual debe ser justo y objetivo.

SOLIDARIDAD:

Sentimiento que se refiere a la vocación del ser humano, o valor por el interés colectivo, identificación con los problemas y preocupación por el bienestar común.

HONESTIDAD:

Se refiere a la práctica estricta de los principios y valores cooperativos,

TRANSPARENCIA:

Información y actuación confiable y objetiva a nivel del Sistema Cooperativo Financiero FEDECEACES.

RESPONSABILIDAD SOCIAL:

Identificación y apoyo real a las soluciones de los problemas económicos y de desarrollo de la comunidad, subordinado el lucro al servicio.

INTEGRACION COOPERATIVA:

Se refiere a la práctica de la unidad entre cooperativas permitiendo la consolidación del esfuerzo de todos en la defensa y promoción del Sistema Cooperativo Financiero.

COMPETENCIA ETICA:

Mercadeo y actuación empresarial ajustada a los principios y valores cooperativos.

OBJETIVIDAD:

Mantener en todo momento, información y conocimiento del entorno social y actuar con apego a los criterios institucionales y valores cooperativos.

PROBIDAD:

Honradez.

VALORES AL INTERIOR DE LA CORPORACIÓN FEDECACES.**PERTENENCIA:**

Aprobación, apoyo consciente y protección al desarrollo institucional.

LEALTAD:

Respeto estricto a los criterios y políticas institucionales.

PERSEVERANCIA:

Lucha constante por conseguir los objetivos propuestos, a pesar de las dificultades.

EMPRENDIMIENTO:

Iniciativa y actitud auto gerencial con decidida disposición de búsqueda de soluciones a los problemas encontrados en la práctica.

RESPONSABILIDAD:

Cumplimiento de todos los compromisos propuestos, partiendo de una actitud atenta a la evolución de los acontecimientos del contexto y de entorno para mayor racionalidad del emprendimiento diario.

PRINCIPIOS DEL SISTEMA COOPERATIVO FINANCIERO FEDECACES**PRINCIPIOS:**

Son lineamientos por medio de los cuales las instituciones ponen en práctica sus valores.

PRINCIPIOS UNIVERSALES:

Son los principios aprobados a nivel mundial, Adoptados en Manchester 1995.

1er. Principio**MEMBRESIA ABIERTA Y VOLUNTARIA:**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas a aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleven la Membresía sin discriminación de genero, raza, clase social, posición política o religiosa.

2do. Principio**CONTROL DEMOCRÁTICO DE LOS MIEMBROS:**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Los hombres y mujeres elegidos para representar a su Cooperativa responde ante los miembros. En las Cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

3er. Principio**PARTICIPACION ACONOMICA DE LOS MIEMBROS:**

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la Cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de Membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de lo cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la Cooperativa; y apoyo u otras actividades según lo apruebe la Membresía.

4to. Principio

AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA:

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdo con otra organizaciones (incluyendo gobiernos o tiene capital de fuentes externas), lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la Cooperativa.

5to. Principio

EDUCACIÓN, ENTRENAMIENTO Y FORMACIÓN:

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general particularmente a jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

6to. Principio

COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS:

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo. Trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7mo. Principio

COMPROMISOS CON LA COMUNIDAD:

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.