

# **MODELO DE PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA COOPERATIVA AGM SALUD C.T.A**

Autor: Lisbeth Alexandra Melo Mendoza<sup>1</sup>

## **RESUMEN**

El proceso de selección de personal se ha convertido en un punto estratégico en la actualidad, que permite a las organizaciones vincular a los mejores empleados para ocupar los puestos disponibles; por esta razón se han destinado recursos que permitan reclutar un selecto grupo de personas cualificadas con la finalidad de generar nuevas estrategias, que se ajusten a las necesidades de la organización. En las empresas, dependiendo de las necesidades que se presenten, se determina que personal es necesario para contratar y ocupar los puestos que permitan desarrollar sus capacidades, lo cual genera efectos positivos en la preparación laboral de los empleados y personal externo, permitiendo conseguir los objetivos propuestos. Al mismo tiempo, un efectivo proceso de selección, permite que el nuevo personal, adopte un alto grado de compromiso y empoderamiento, logrando mantener un agradable clima laboral. Para el caso de la cooperativa AGM Salud C.T.A, se solicitó a los tres cargos más importantes dentro de la cooperativa, para que describieran a detalle, su puesto de trabajo, para así analizar las debilidades y fortalezas que cuenta el cargo y resaltar los puntos que se deben evaluar para mejorar el proceso de selección.

## **PALABRAS CLAVES:**

Proceso, organizaciones, recursos, reclutar, estrategias.

---

<sup>1</sup> Estudiante de la Universidad de La Salle candidata al título de Administradora de Empresas.

## **ABSTRACT**

The process of personnel selection has become a strategic point at present, which allows organizations to link the best employees to fill the available positions; for this reason, resources have been allocated that allow the recruitment of a select group of qualified people with the aim of generating new strategies that adapt to the needs of the organization. In companies, depending on the needs that arise, it is determined that personnel is necessary to hire and occupy the positions that allow them to develop their skills, which generates positive effects in the job preparation of employees and external personnel, allowing to achieve the objectives proposed. At the same time, an effective selection process allows the new staff to adopt a high degree of commitment and empowerment, managing to maintain a pleasant work environment. In the case of the AGM Health CTA cooperative, the three most important positions within the cooperative were asked to describe in detail their jobs, in order to analyze the weaknesses and strengths of the position and highlight the points that they must be evaluated to improve the selection process.

## **KEY WORDS**

Process, organizations, resources, recruit, strategies.

## **INTRODUCCIÓN**

Desde hace varios años, la implementación de proceso de selección fundado en las aptitudes y capacidades de cada persona, ha sido de vital importancia a partir de la posibilidad de reclutar personal que con la adecuada formación pueda aplicar y desarrollar cargos diligentes y capaces para el mercado y el mundo cambiante.

La demanda de trabajo es el número de trabajadores que una organización necesita. Estimar la oferta y la demanda de trabajo en el futuro y seguir los pasos para equilibrarlas requiere de planificación. (Mejia, 2008)

De acuerdo a las necesidades que presentan en las diferentes organizaciones, se ha visto la necesidad de desarrollar una estrategia que permita identificar y establecer competencias que ayuden y se conviertan en un camino para el desarrollo personal y laboral de los trabajadores y pueda crear beneficios para las empresas.

La planificación de Proceso de Recursos Humanas – PRH es el proceso que emplea una organización para asegurarse de que tiene la cantidad y la clase de personas adecuadas para suministrar un nivel determinado de productos o servicios en el futuro. Las empresas que no realizan una PRH podrían no ser capaces de cubrir sus necesidades de trabajo futuras con una limitación de trabajadores o podrían tener que recurrir a despidos en el caso de exceso de trabajadores (Mejia, 2008).

Por otro lado, de acuerdo a Chiavenato, el reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto.

La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado dentro y fuera de la organización y atraer a candidatos cualificados que soliciten el puesto.

Para tal autor Mejía, la selección es el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto.

El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos.

En función de la puntuación de cada candidato en diversas pruebas y/o de la impresión que han causado en las entrevistas, los directivos determinan a la persona a la que se ofrecerá el puesto. Este proceso de selección suele requerir el establecimiento de puntuaciones mínimas; los candidatos que no superan estos niveles no serán aceptados. (Mejia, 2008)

Se plantea el desarrollo de este trabajo teniendo en cuenta que, en la actualidad, la cooperativa AGM Salud C.T.A, no cuenta con una estructura que garantice el proceso de

selección, para la contratación de personal idóneo, alcanzando altos niveles de competitividad, eficacia y productividad.

El proceso de selección de personal se ha convertido en un punto estratégico en la actualidad, que permite a las organizaciones vincular a los mejores empleados para ocupar los puestos disponibles; por esta razón se han destinado recursos que permitan reclutar un selecto grupo de personas calificadas con la finalidad de generar nuevas estrategias, que se ajusten a las necesidades de la organización.

En las empresas, dependiendo de las necesidades que se presenten, se determina que personal es necesario para contratar y ocupar los puestos que permitan desarrollar sus capacidades, lo cual genera efectos positivos en la preparación laboral de los empleados y personal externo, permitiendo conseguir los objetivos propuestos. Al mismo tiempo, un efectivo proceso de selección, permite que el nuevo personal, adopte un alto grado de compromiso y empoderamiento, logrando mantener un agradable clima laboral.

Cada empresa, debe mantener mayor interés en conocer y garantizar el papel que desempeña la gestión de recursos humanos y el proceso de selección, para la contratación de personal idóneo, alcanzando altos niveles de competitividad, eficacia y productividad. Los procesos de selección deben ser válidos y confiables, lo cual permite reducir los errores al momento de encontrar una persona que determine el éxito en el trabajo.

Los gerentes pueden usar varios instrumentos de selección para reducir los errores de aceptación y rechazo. Los más conocidos son las formas de solicitud, las pruebas escritas y de simulación del desempeño, las entrevistas, las investigaciones de antecedentes y, en algunos casos, los exámenes físicos. (Robbins, 2005)

Ciertamente, el proceso de selección es un instrumento valioso para garantizar el éxito corporativo en las organizaciones. Aunque en ocasiones, la implementación de diferentes métodos, no sobresale frente a otras empresas, permite fomentar mayor participación en los empleados que ingresan y genera mayor responsabilidad al cumplir con las tareas que se le

asignen. Es importante fortalecer una identidad corporativa interna, en la que todos los integrantes de la empresa se sientan parte fundamental de la organización.

El éxito corporativo se encuentra atado al reclutamiento de personas competentes y con un alto grado de motivación hacia el cumplimiento de responsabilidades en el trabajo.

Para el desarrollo del presente trabajo se plantea el siguiente propósito general, formular un modelo de selección para la Cooperativa AGM SALUD C.T.A, dada la necesidad de esta organización en fortalecer su estructura organizacional, garantizar la permanencia en el mercado y de esta manera lograr un crecimiento constante, vía la gestión de los recursos humanos.

Para dar cumplimiento a la intención general, se desarrollarán los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar el proceso de selección en la Cooperativa AGM SALUD C.T.A.
- Identificar modelos de selección aplicados a las organizaciones.
- Estructurar un modelo de selección para la Cooperativa AGM SALUD C.T.A,

Para el cumplimiento de estos objetivos se empleó la siguiente metodología de la investigación, el método sintético, el cual busca resolver el problema partiendo de lo conocido hasta llegar a lo desconocido. Como técnica utilizada para esta investigación, se manejó la entrevista personalizada, la cual permitió apreciar desde otro punto de vista la problemática que maneja dentro de la Cooperativa AGM Salud C.T.A. El objetivo de esta técnica fue obtener información para establecer la claridad de los procedimientos que cuenta la cooperativa para el proceso de selección de personal.

El diagnóstico se realizó basado en la entrevista al Director Administrativo, Jefe de selección y Secretaria de Talento humano.

*Tabla 1 Diagnóstico Proceso de Selección Existente*

<b>CARGO</b>	<b>DIAGNOSTICO</b>
	Podemos evidenciar que la persona encargada de este proceso, cuenta con la capacidad y los estudios para

<p style="text-align: center;">DIRECTOR ADMINISTRATIVO</p>	<p>realizar las funciones que se atribuyen al cargo. Como cargo administrativo, se convierte en un cargo donde no realiza pausas activas, lo cual evitara futuros inconvenientes de salud para la persona. Este cargo por ser de alto nivel, es el encargado de toma de decisiones lo cual puede producir un alto grado de estrés, sedentarismo por siempre estar realizando la misma actividad frente al computador. Como factor técnico, cuenta con las herramientas que le permiten realizar sus actividades diarias, corroborar información y estar pendiente del personal a cargo. Algunas de las funciones que debe manejar un Director Administrativo son: Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa, Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditora interna y análisis financiero, realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores, optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados, analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.</p>
	<p>Podemos evidenciar que la persona encargada de este proceso, cuenta con la capacidad y los estudios para realizar las funciones que se atribuyen al cargo. Como cargo administrativo, es la persona encargada de gestionar y reclutar al nuevo personal que ingresa a la cooperativa. Su principal objetivo es velar por el correcto reclutamiento de personal para sí satisfacer las necesidades que requieras en las diferentes áreas</p>

<p>JEFE DE SELECCIÓN</p>	<p>de la cooperativa. Como factor ambiental, no cuenta con el área adecuada para tener aire fresco y sin interrupciones para realizar entrevistas o evaluaciones de personal.</p> <p>Como factor técnico, cuenta con las herramientas que le permiten acceder a entidades del estado, que le permiten corroborar información y datos que entrega el candidato. Funciones que debe realizar un Jefe de Selección de personal son: Coordina y participa en el diseño o actualización del Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal administrativo, recopila información sobre las situaciones que se presentan en la aplicación, tanto en Reclutamiento como en la selección de Personal, presenta a la Dirección sugerencias y posibles alternativas para hacer los estudios, con la participación del personal técnico y el de apoyo se procede con el diseño del estudio que se requiera, a nivel de criterios, diseño de procedimientos o reglamentaciones, dirige el proceso de Reclutamiento de candidatos idóneos para los diferentes puestos, revisa las vacantes existentes, agrupa por tipos de cargos y revisa las funciones y requisitos. Presenta a la Dirección sugerencias y posibles alternativas para hacer los estudios.</p>
	<p>Se evidencia que la persona encargada de este proceso, cuenta con las capacidades para realizar las funciones que se atribuyen al cargo. Como parte del área administrativa, es importante tener en cuenta que se debe velar por que el personal cuente con</p>

<p style="text-align: center;">SECRETARIA DE TALENTO HUMANO</p>	<p>capacitaciones que le permitan brindar mayor eficiencia para el cargo y para crecimiento profesional y personal. Como factor técnico, cuenta con las herramientas que le permiten realizar las funciones correspondientes al cargo, pero no cuenta con un espacio libre que pueda realizar pausas activas y cuente con mejores instalaciones para el cumplimiento de sus funciones. A continuación, se relacionarán algunas de las funciones correspondientes al cargo de secretaria de talento humano: Atender y tramitar cuando haya lugar, las solicitudes relacionadas con el área, de forma personal o telefónica de clientes internos, apoyar la ejecución de todos los procesos de gestión humana y cumplir con las responsabilidades definidas en el manual de procesos del área de forma precisa y adecuada, cumplir con los estándares administrativos, de calidad y servicio definidos por la jefatura del área., participar activamente en las reuniones de grupos de trabajo para el diagnóstico y planes de mejoramiento., contribuir en el mantenimiento de un buen clima organizacional, en el equipo de trabajo., brindar las atenciones e información que requieran los usuarios de forma cálida, amable y empática, resolviendo satisfactoriamente sus inquietudes, dudas y problemas.</p>
---	--

Fuente: Elaboración con información tomada de la entrevista realizada al personal clave de la empresa AGM SALUD C.T.A



Para entender la situación actual de la cooperativa AGM Salud C.T.A y establecer un conocimiento previo para proponer el modelo de selección que se ajuste a las dinámicas organizacionales, se hará una descripción de los modelos de selección de personal más usados en los procesos de personal en las organizaciones, ellos son:

Según el modelo de selección de Gómez Mejía, se basa principalmente en un estudio detallado sobre cada una de las etapas, el cual busca elegir de forma eficiente al candidato con mejores capacidades, sin importar el tiempo que lleve su proceso. De acuerdo a su autor, donde afirma que es un proceso más eficaz y eficiente en comparación con los otros modelos, ya que evalúa a varios candidatos a la vez en 10 pasos. (Gomez Mejia, 2008)

De acuerdo Chiavenato, considera que la selección de personal es el medio para escoger a la persona idónea para el cargo adecuado y se debe implementar un riguroso proceso para garantizar el desempeño y aumentar las capacidades que tenga la persona. Dentro de los 9 pasos que presenta el modelo de selección, efectúa la aplicación de pruebas de conocimiento, psicométricas, capacidad, personalidad, simulación, etc. (Chiavenato, 1998)

Para Werther Jr., se basa en una serie de 8 pasos que buscan elegir al candidato que cubrirá la vacante, de acuerdo a los requerimientos del puesto de trabajo y las necesidades que tenga la organización. El primer paso es la recepción de la solicitud de trabajo o currículum, es de aclarar que sin la revisión respectiva de los antecedentes de cada uno de los candidatos no se puede realizar el respectivo proceso de selección. Para Werther, es de gran importancia la entrevista del candidato, ya sea por parte del departamento de Recursos humanos o Jefe inmediato. (Werther)

Dentro del modelo de selección de personal de Mondy, el proceso consta de 8 pasos, el cual es de los más utilizados, tal vez por lo sencillo de su implementación o porque no tiene muchos pasos como los modelos anteriores. (Mondy, 2010)

El modelo de selección de personal que más se ajusta a la Cooperativa AGM Salud C.T.A, es el modelo de Werther Jr. porque tiene unas de las características principales, la cual es determinar si el candidato es o no adecuado para el cargo solicitado por el área encargada la cual puede contribuir al éxito de la empresa.

Dentro de los objetivos específicos que debe cumplir el departamento de recursos humanos, según Werther Jr., es tener en cuenta que cada persona que trabaja dentro de la organización, tiene aspiraciones y metas. Dentro de sus funciones, el departamento de apoyar y ayudar al cumplimiento de cada meta u objetivo que tenga el personal, ya que así se reflejara en los niveles de producción.

Por lo tanto, se propone un modelo de selección de personal donde se cumplan los siguientes pasos, en búsqueda de mejorar el proceso:

**Diseño de puesto de trabajo:** Es la creación eficaz y eficiente de un puesto de trabajo que pueda satisfacer las necesidades de quien lo requiera, en búsqueda del cumplimiento de metas

**Planeación del Capital Humano:** Permite que la organización cuente con un proceso continuo de crecimiento, desarrollando estrategias que permitan el cumplimiento de su misión.

**Reclutamiento:** Cuando la empresa toma la decisión de iniciar un proceso de vinculación a la empresa para cumplir con una actividad.

**Entrevista:** La entrevista es una fase clave dentro del proceso de selección, y también es el más antiguo y universal de los procedimientos para admitir o rechazar una candidatura. Se puede prescindir de otros procedimientos de selección más o menos sofisticados, pero ¿qué empresario, o que jefe renunciaría a un contacto personal inicial con un futuro colaborador antes de adoptar la decisión de contratarle o no? Es muy normal desear verle, hablarle, plantearle preguntas, escucharle, ver como respira y, eventualmente, decidir su idoneidad para el puesto al que opta. (Puchol, 2007)

**Prueba de conocimientos:** Las pruebas en el proceso de selección son unas operaciones por medio de las cuales se juzgan las cualidades y el valor de cada candidato, no en sentido absoluto, sino en relación al puesto que se pretende cubrir. (Puchol, 2007)

**Verificaciones de Antecedentes:** Es la recopilación de información de cada candidato, con el fin de comprobar la validez de la documentación e información presentada.

**Examen Físico:** El examen médico es una revisión detallada del estado de salud que guarda en un momento dado una persona, cuyos fines principales son los siguientes:

- \* Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas.
- \* Saber si tiene alguna enfermedad que pueda afectarle con el puesto que se le ofrece.
- \* Conocer si el candidato sufre enfermedades profesionales al ingresar al trabajo.
- \* Obtener indicios sobre la posibilidad de que el candidato sea alcohólico o drogadicto.
- \* Verificar si tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos.
- \* Buscar si tiene algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
- \* Orientarlo sobre cómo puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
- \* Investigar su estado general de salud.
- \* Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador en vigilancia de su salud, ya que una buena salud mejora su eficiencia. (Sánchez Barriga, 1993)

**Toma de decisión por parte de Selección:** Son los encargados de velar por el cumplimiento del proceso de selección, cuya responsabilidad de tomar la decisión de si el candidato ha cumplido o no, con el proceso de selección para desarrollo de las actividades acorde al cargo.

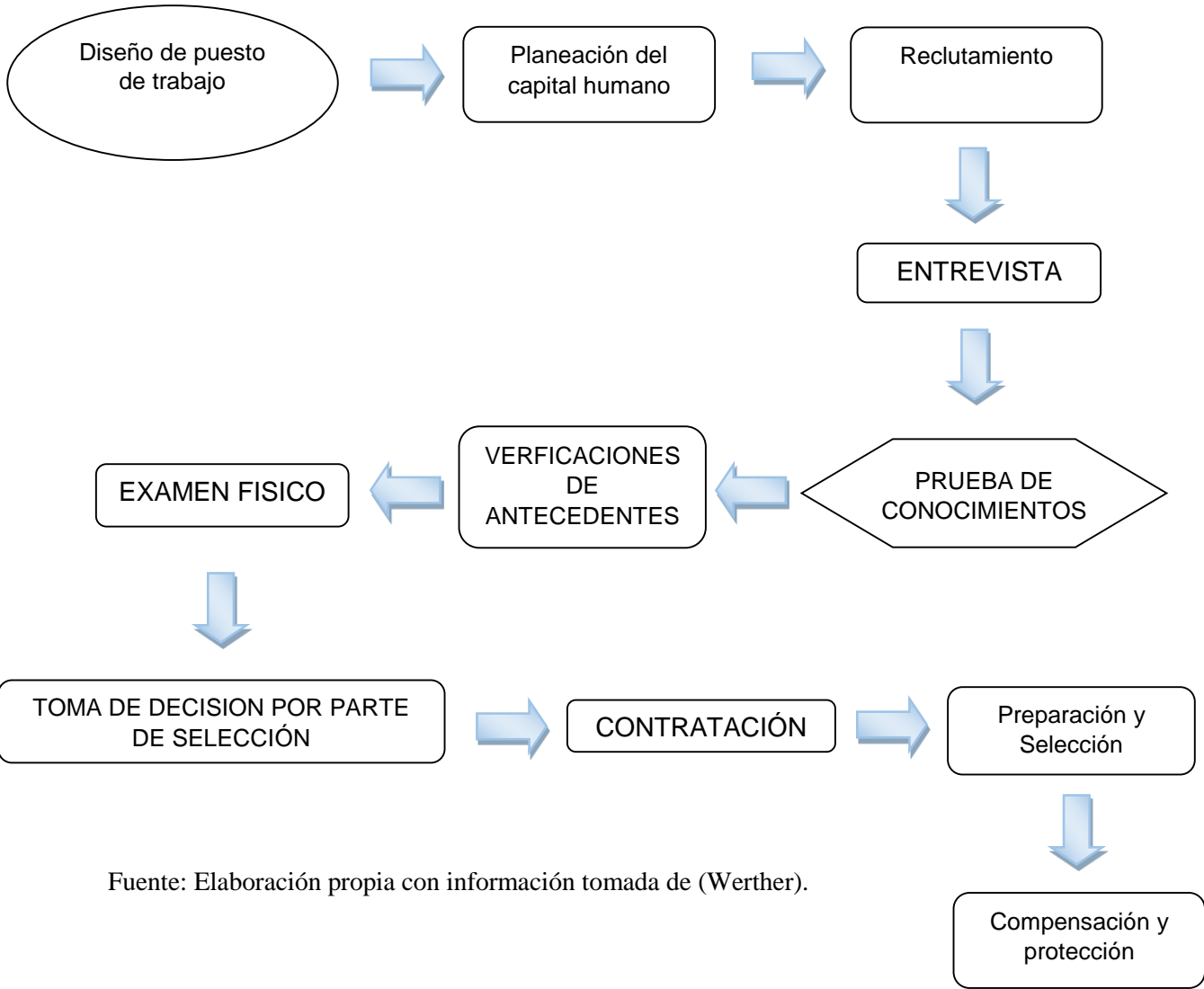
**Contratación:** Es el medio por el cual se estipula un contrato con la persona que dará cumplimiento a los deberes y obligaciones referentes al cargo.

**Preparación y Selección:** Es la base para el correcto reclutamiento de personal, el cual permite un adecuado diseño de puesto de trabajo para cumplir con la necesidad en el futuro.

**Compensación y Protección:** Es el proceso por el cual se busca incentivar a los empleados a cumplir metas y satisfacer sus necesidades, mediante remuneración, beneficios y servicios que permitan que el personal se muestre motivado y busquen alcanzar un puesto de trabajo alto, que permita demostrar sus capacidades y conocimientos que logren el cumplimiento de metas de la empresa.

De acuerdo a la descripción se propone en la siguiente gráfica:

Gráfica 1 Modelo de Selección de Personal de la Cooperativa AGM Salud C.T.A



Fuente: Elaboración propia con información tomada de (Werther).

Las organizaciones de acuerdo al autor Chiavenato, usan los siguientes tipos de reclutamiento dependiendo de su naturaleza, de sus políticas institucionales y funcionales: reclutamiento interno y las personas que no tienen ninguna relación directa con la empresa, que se llamaría reclutamiento externo.

Cuando una empresa toma la decisión de iniciar un proceso de reclutamiento, lo primero que se debe tener en cuenta es si prefiere un candidato dentro de la propia organización o, si, por el contrario, ya que dentro de la empresa no encuentra a una persona que cuente con las capacidades que se necesitan para cubrir la vacante, buscarlo por fuera de ella.

El reclutamiento interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos movimiento vertical o transferido, movimiento horizontal o transferido con promoción movimiento diagonal. (Chiavenato, 1998)

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos;
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa;
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa;
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales
- Contacto con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centro de integración empresa-escuela, etc.,
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas
- Contacto con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua,
- Avisos en diarios, revistas, etc.

- Agencias de reclutamiento,
- Viajes para reclutamiento en otras localidades

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuadas. (Chiavenato, 1998)

De acuerdo al análisis de las necesidades de la cooperativa, de contar con personal acorde e idóneo a las funciones que se requieren en la organización, se describirá cada etapa que debe contener un proceso de selección.

Primero se recibe la hoja de vida, así como la descripción del puesto busca en el recurso humano ciertos requerimientos que lo adapten al mismo, la solicitud de empleo busca en el candidato ciertas características y valores que justifiquen el buen desempeño de las labores que se vayan a recomendar.

Como el proceso el selectivo implica un número generalmente elevado de solicitudes de empleo por revisar, la evaluación de estas solicitudes se hace bajo cuatro criterios fundamentales, que son: la educación, la experiencia, los progresos alcanzados en cada empleo y la estabilidad. El entrevistador generalmente comienza a evaluarla solicitud en la educación y revisa si esta es suficiente, si está amparada por comprobantes; si encuentra la información vaga, será motivo de anotaciones para aclarar en la entrevista. (Sánchez Barriga, 1993)

Luego de práctica una entrevista, es una fase clave dentro del proceso de selección, y también es el más antiguo y universal de los procedimientos para admitir o rechazar una candidatura. Se puede prescindir de otros procedimientos de selección más o menos sofisticados, pero ¿qué empresario, o que jefe renunciaría a un contacto personal inicial con un futuro colaborador antes de adoptar la decisión de contratarle o no? Es muy normal desear verle, hablarle, plantearle preguntas, escucharle, ver como respira y, eventualmente, decidir su idoneidad para el puesto al que opta. (Puchol, 2007)

A pesar que varias empresas realicen una entrevista al momento de seleccionar al candidato para confirmar si es o no apto para el cargo requerido. En ocasiones las entrevistas no son efectivos, ni de gran análisis por la persona que realiza la entrevista.

Y es que la entrevista requiere no solo de dotes de observación e intuición de las que todo el mundo alardea, aunque sean pocos los que en realidad las poseen, sino además y muy especialmente exige la aplicación de unas técnicas específicas. (Puchol, 2007)

Por último, se realizan las pruebas de selección de personal al finalizar la fase de selección, lo que hará reducido considerablemente la población reclutada, se inicia la fase de aplicación de pruebas. (Puchol, 2007)

Las pruebas en el proceso de selección son unas operaciones por medio de las cuales se juzgan las cualidades y el valor de cada candidato, no en sentido absoluto, sino en relación al puesto que se pretende cubrir. (Puchol, 2007)

Por otra parte, las pruebas tienen siempre un sentido prospectivo, por cuanto trata de predecir el comportamiento futuro de una persona, interpretando y explotando los resultados que alcance en unas pruebas que se le aplican hoy. (Puchol, 2007)

Posteriormente se realiza el examen médico es una revisión detallada del estado de salud que guarda en un momento dado una persona. El examen médico puede tener como fines principales los siguientes:

- Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas.
- Saber si tiene alguna enfermedad que pueda afectarle con el puesto que se le ofrece.
- Conocer si el candidato sufre enfermedades profesionales al ingresar al trabajo.
- Obtener indicios sobre la posibilidad de que el candidato sea alcohólico o drogadicto.
- Verificar si tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos.
- Buscar si tiene algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
- Orientarlo sobre cómo puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
- Investigar su estado general de salud.

- Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador en vigilancia de su salud, ya que una buena salud mejora su eficiencia. (Sánchez Barriga, 1993)
- Identificar las funciones y actividades de cada empleado según su cargo.
- Para el proceso de selección interno, se tomará en cuenta personal que ya cuente con información de la empresa. No se realizará entrevista para el personal interno, ya que al momento de su contratación se realizó el respectivo proceso de selección; y solo se ejecutará la actualización de datos.
- Se elaborará el diligenciamiento de las pruebas de conocimiento para definir de forma clara lo que el empleador solicita y así se pueda desarrollar planes de capacitación enfocados en fortalecer sus áreas débiles de acuerdo al puesto a ocupar.
- Para la creación del puesto de trabajo, se debe realizar un análisis y evaluación del cuadro de Descripción de cargos propuesto por el jefe inmediato, donde se verifique los objetivos, funciones, experiencia, habilidades

### **Conclusiones:**

La organización debe ser consciente que, para tener éxito en el futuro, se debe invertir en medios que ayuden a el reclutamiento de personal capacitado e idóneo para los cargos que se ofrezcan. No solo se debe realizar una inversión monetaria, sino de tiempo que permita analizar bien al personal y así obtener mejores resultados.

Se debe hacer un análisis más profundo de los cargos a ocupar en la cooperativa, tener conocimiento de que es lo que necesita el puesto, cuáles son sus funciones y tareas para poder tener certeza de lo que se necesita en el puesto y lo que se requiere.

Como opinión, se debería tener más en cuenta el personal interno de la cooperativa, ya que esto permitirá que los cargos de más alto nivel puedan ocuparse por personas que conocen las funciones y la cooperativa y así su desempeño pueda ser más eficiente y productivo.



El análisis de los puestos de trabajo es una tarea muy importante, así se puede identificar, evaluar y modificar las funciones que se desarrollaron y así adaptarlo para obtener más productividad y estabilidad laboral.

## **REFERENCIAS:**

- Agustín, R. P. (2004). *El análisis de puestos*. Mexico: Limusa S.A.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en competencias*. Mexico: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2007). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360º*. Buenos Aires.
- Beltran Jaramillo, J. M. (s.f.). *Indicadores de Gestión*. Colombia: Temas Gerenciales.
- Bernié, M. M. (2003). *Los Test de Selección de personal*. España: Deusto.
- carmen, A. C. (2012). *Administración de personal*. Mexico.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia.
- Díaz Vargas, E. y. (2014). *Gestión humana en la empresa Colombiana*. Colombia: Unisalle.
- Dilts, R. (s.f.). *Coaching Herramientas para el Cambio*. Barcelona: Meta Publications.
- Dolan Simón L, V. C. (2007). *La Gestión de los Recursos humanos*. Madrid.
- Fournies, F. (1990). *Técnicas de dirección de personal- Como instruir para aumentar el rendimiento*. España.
- Gaito, H. (2004). *Herramientas de Gestión del Capital humano con Microsofr Office*. Argentina.
- García Noya, M. y. (s.f.). *Selección de personal, sistema Integrado*. Madrid España: ESIC.
- Gomez Mejia, L. D. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Jiménez, A. A. (2005). *La Gestión Adecuada de personas*. España: Diaz de Santos.
- Llanos Rete, J. (2015). *La entrevista de Trabajo en la Selección de personal*. Mexico.
- Margerson, C. y. (1993). *Administración en Equipo, Nuevos enfoques prácticos*. Macchi.
- Mejia, L. G. (2008). *Gestion de Recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación. S.A.
- Mínguez Vela, A. (2002). *Gestión de personas en la nueva economía*. Madrid: ESIC.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación.

- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Diaz de Santos.
- Reyes Ponce, A. (1995). *Administración de personal- Relaciones humanas*. Mexico: Limusa S.A.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Sánchez Barriga, F. (1993). *Técnicas de Administración de Recursos humanos*. Mexico: Limusa S.A.
- Siliceo, A. (1995). *Capacitación y Desarrollo de personal*. Mexico: Limusa S.A.
- Swan, W. S. (1989). *Cómo escoger el personal adecuado: Un programa para hacer la entrevista eficaz*. New York.
- Werther, W. y. (s.f.). *Administración de personal y Recursos humanos*.