



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TEMA:**

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA  
PEQUEÑA EMPRESA (CACPE) MATRIZ LOJA”**

*Tesis de grado previa a la obtención  
del Título de Ingeniera Comercial*

**AUTORA:**

Alicia Jiménez Aguilera

**DIRECTOR DE TESIS:**

Lic. Diego Falconí

**1859**

LOJA – ECUADOR

2011

## **I. CERTIFICACION**

Lic. Diego Falconí

**DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL  
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA.**

**CERTIFICO:**

Que la presente tesis titulada **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA  
(CACPE) MATRIZ LOJA”**presentada por la autora **Alicia Jiménez Aguilera**,  
fue dirigido, orientado y revisado en todas sus partes, el mismo que cumple con  
los requerimientos establecidos por la Universidad Nacional de Loja, por lo cual  
autorizo su presentación y sustentación.

Loja, Octubre del 2011

Atentamente.

Lic. Diego Falconí.

**DIRECTOR DE TESIS**

## **II. AUTORÍA**

Todas las opiniones, conceptos, análisis y comentarios vertidos en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

**Alicia Jiménez Aguilera.**

**C.I. 1104573827**

### **III. DEDICATORIA**

***"El éxito no es para los que piensan que pueden hacer algo  
sino para quienes lo hacen."***

Con amor y entereza, el primer fruto de mi esfuerzo, lo dedico a mis padres, hermanos, sobrinos, y a mi esposo, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, convirtiéndose en mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento de mi inteligencia y capacidad. Así como también, este trabajo, lo dedico a mi pequeño hijo(a), que aún desde mis entrañas, me brinda la fuerza necesaria para salir adelante. Por ustedes soy lo que soy.

Los amo con mi vida.

**Alicia Jiménez Aguilera**

## **IV. AGRADECIMIENTO**

A mi Dios, porque me guío por el camino del bien.

A la U.N.L., y a sus excelentes docentes, quienes han depositado en mí, sus conocimientos y sus experiencias, contribuyendo de esta forma, a insertarme con éxito en el campo profesional.

Al Lic. Diego Falconí, Director de tesis, por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia científica en un marco de confianza, afecto y amistad, y por sus valiosas sugerencias y acertados aportes durante el desarrollo de este trabajo.

A los directivos y el personal de CACPE – LOJA, por brindarme las facilidades para acceder a importante información, relacionada con la Gestión del Talento Humano.

A mis padres por el incalculable esfuerzo que hicieron para ofrecerme esta preciada herencia: La educación.

A mis hermanos por brindarme un hogar cálido y enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr los objetivos.

A mi esposo por su cariño, comprensión y constante estímulo; y por acompañarme a enfrentar los obstáculos con alegría.

A todos mis demás familiares y amigos que de una u otra forma supieron alentarme para culminar con éxito este arduo trabajo.

**Alicia Jiménez Aguilera**

**a. TÍTULO**

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA  
PEQUEÑA EMPRESA (CACPE) MATRIZ LOJA”**

## **b. RESUMEN**

### **b.1) RESUMEN EN CASTELLANO**

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se puede determinar un elemento clave que se identifica por la importancia de sus características que le dan vida, movimiento, y acción a toda la empresa; me refiero específicamente al talento humano. En las empresas de hoy en día se ha llegado a considerar a este elemento como su capital más importante y su correcta administración, es una de las tareas que merece la máxima atención por parte de quienes tienen a cargo la dirección de las mismas. Si bien es cierto, el éxito y la productividad de las empresas está basada en la tecnología y en el buen desarrollo de los procesos, así como también en la correcta administración y obviamente en el capital económico con la que cuenta, la clave de la gestión acertada está en la gente que participa dentro de la labor diaria de las empresas.

En este sentido este estudio investigativo tiene como fin sondear la situación actual de la Gestión del Talento Humano, en CACPE – LOJA, determinar las falencias que se presentaren en el desarrollo de este proceso y proponer posibles soluciones que permitan aprovechar al máximo las habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes del personal que labora en esta institución financiera, todo con el propósito de alcanzar los niveles más altos de eficiencia y eficacia en la ejecución de sus labores.

El diagnóstico de la situación actual inició con una entrevista al gerente y jefe de Recursos Humanos de la Cooperativa, y una encuesta aplicada a todos quienes laboran en la Casa matriz , en las agencias norte y sur, y en el centro médico de CACPE – LOJA, tomando como base la aplicación del proceso administrativo, y los temas de los cuales necesitaba información, tal es el caso de la parte organizativa de la empresa, de las técnicas para la admisión del personal, de los incentivos y de los procesos de Valuación de Puestos y Evaluación del Desempeño de los empleados. Luego de determinar los aspectos en los cuales hacía falta poner más atención se planteó una propuesta de selección del personal, en base a aspectos como la recepción de la hoja de vida, la aplicación de pruebas o test, el desarrollo de una entrevista, las investigaciones y un formato de una ficha médica, muy importante al momento de ingresar a la empresa, para conocer el estado de salud actual del aspirante.

También se planteó un Plan de Motivación anual, en el que se premie al empleado que cumpla cabalmente todas las exigencias de la institución como aspectos de presentación personal, desenvolvimiento en la ejecución de sus tareas, rendimiento en las capacitaciones, etc.

Como se conoce que en esta empresa no se ha aplicado nunca un proceso de valuación de puestos, ni una Evaluación del desempeño, se presentó una propuesta sobre estos dos aspectos tan importantes para determinar el valor de cada puesto de trabajo en relación a los demás y de esta manera

elaborar una adecuada escala salarial, así como también para medir el rendimiento laboral de cada empleado, respectivamente.

Al finalizar el presente trabajo se llegó a realizar algunas conclusiones y a plantear recomendaciones que van encaminadas a solucionar la problemática existente en esta Cooperativa de Ahorro y Crédito.

## **b.2.) SUMMARY**

In the new scenarios, for which we are walking, you can determine a key element that is characterized by the importance of the characteristics that give it life, movement and action across the enterprise, I refer specifically to human talent. In business today has come to regard this element as their most important and proper management is a task that deserves the full attention of those charged with the same address. While the success and productivity of companies based on technology and the proper development of processes, as well as the proper administration and obviously in the economic capital that counts, the key to successful management is in the people involved in the daily work of the companies.

In this sense this research study aims to probe the current state of Human Resource Management in CACPE - LOJA, identify deficiencies which may arise in the development of this process and propose possible solutions to maximize the abilities, skills, aptitudes and attitudes of staff working in this

financial institution, all aiming to achieve higher levels of efficiency and effectiveness in carrying out their duties.

The diagnosis of the current situation began with an interview with the manager and Human Resources Manager of the Cooperative, and a survey of all those working at headquarters, agencies north and south, and CACPE LOJA Medical Center, based on the application of the administrative process and the issues which needed information, as in the case of the organizational part of the company, the techniques for entry of personnel, incentives and processes Valuation positions and performance evaluation of employees. After determining which aspects needed more attention put forward a proposal for selection of personnel, based on aspects such as the receipt of the resume, application testing or test, the development of an interview, research and format of medical records, very important when joining the company, to know the current health status of the applicant.

Also raised annual Motivation Plan, which rewards the employee to comply fully with all requirements of the institution and presentation aspects of personal development in the execution of their tasks, performance in training, etc.

As it is known that this company has not applied valuation process never stalls, and a performance evaluation, presented a proposal on these two aspects as important in determining the value of each job in relation to others

and thus develop an appropriate pay scale and also to measure each employee's job performance, respectively.

At the end of this paper came to make some conclusions and make recommendations which aim to solve the existing problems in the Savings and Credit Cooperative.

## **c. INTRODUCCIÓN**

Si las empresas se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para entenderlas y particularmente tratar la gestión del talento humano, pues aun cuando los activos financieros y el equipamiento, los paquetes informáticos son recursos necesarios para la organización, los empleados tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la “chispa” creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. De ahí que parte la importancia de indagar sobre la Gestión del Talento Humano, en las empresas lojanas, en este caso se investigó a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE – LOJA, con el fin de determinar las falencias existentes y a su vez dejar un pequeño aporte que será puesto a consideración de sus directivos y empleados, así como también de los estudiantes y personas interesadas en estudios relativos a este tema.

Consiente del rol que desempeña nuestra Universidad como es la Vinculación con la Colectividad, se plantea este trabajo investigativo, como una forma de contribuir al desarrollo administrativo de las empresas lojanas, específicamente CACPE – LOJA, con la presentación de propuestas que de alguna manera

servirá para que los directivos y empleados implementen en su empresa, posibilitando nuevas formas de alcanzar los máximos niveles de productividad.

La investigación se ejecuta bajo el Título: **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA (CACPE) MATRIZ LOJA”**.

El Documento Investigativo se compone de los siguientes apartados:

- El Título, que se lo concretó, en base a un conversatorio previo con los directivos de la Cooperativa, en el cual se pudo extraer la problemática general, que se convertiría el objeto de este estudio.
- El Resumen, el cual constituye para el lector una visión global de los que contiene este trabajo.
- En la introducción consta una breve explicación de las partes que componen este documento, como una forma de que el lector tenga una idea de su contenido antes de comenzar su lectura.
- Posteriormente se procedió a realizar la Revisión de la Literatura, en la cual se hizo un extracto de los contenidos teóricos, que fueron indispensables para la realización de la parte práctica del trabajo.
- Se detalla también los materiales y métodos que se utilizaron para la realización de este tema, así como también las técnicas que sirvieron de ayuda para recopilar información.

- Después se presentan los Resultados, contenidos en un análisis profundo de lo que se extrajo luego de la realización de las encuestas y aplicación de las entrevistas.
- En lo que respecta a la discusión, pongo a consideración una serie de propuestas en cada aspecto investigado, tal es el caso de la Selección y Motivación del personal, la Valuación de Puestos y la Evaluación del Desempeño.
- A continuación se detalla las conclusiones a las cuales llegué, y basadas en estas, se presenta también unas recomendaciones que irán en beneficio de la propia institución investigada.
- Luego encontramos, la bibliografía, en la que consta un listado de libros, folletos, páginas de Internet, etc., de los cuales se recopiló importante información teórica.
- Finalmente se presenta algunos anexos y el índice del Informe Final.

## **d. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **d.1. TALENTO HUMANO**

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

#### **d.1.1. DIFERENCIA ENTRE RECURSO HUMANO Y TALENTO HUMANO**

El talento se puede considerar realmente como un potencial. Lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características, aptitudes, actitudes, habilidades o destrezas, que puede o no llegar a desarrollar, en cambio se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización, considerándolo como un instrumento de trabajo que genera riqueza.

### **d.1.2. ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO**

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

“Se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la Gestión de Recursos Humanos funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados”.<sup>1</sup>

### **d.1.3. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO.**

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

---

<sup>1</sup> Microsoft Encarta 2009/Talento Humano.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración del personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, si no alcanzar la productividad es el problema al que se enfrenta, el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la parte creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

De ahí la importancia de la Administración del Talento Humano, que es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.

#### **d.1.4. DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

Este departamento, como su nombre lo indica tiene como responsabilidad la correcta administración y gestión del talento humano de una empresa; es decir, relacionarse directamente con las personas a fin de lograr su desarrollo y satisfacción y así alcanzar los objetivos individuales y colectivos.

##### **d.1.4.1. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO<sup>2</sup>.**

- **INTEGRACIÓN**

- Funciones de Admisión y empleo.- Comprende el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción, etc. del personal.
- Funciones de Entrenamiento.- Comprende el adiestramiento, la capacitación, y la formación que se da a trabajadores, supervisores y ejecutivos.
- Funciones de Higiene, Seguridad y Medicina industrial.- Comprende las técnicas en cada uno de estos aspectos, así como las prestaciones que el seguro social proporciona para los trabajadores.

- **DIRECCIÓN**<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> REYES PONCE, Agustín. 1978. Administración del Personal. México. Tomo I. Imprenta Limusa. p. 68.

- Funciones para elevar la moral del personal.- Comprende técnicas para conocer, analizar y ajustar la rotación, movilidad interna, ausentismo y retrasos del personal y la indicación de medios tales como entrevistas, registros, estímulos, etc.
- Funciones de Relaciones Laborales.- Comprende aspectos de negociación de la contratación colectiva, ajustes en los contratos, así como la formulación y empleo de los reglamentos de trabajo.
- Funciones relativas a la Prestación de servicios de Bienestar social, o beneficios adicionales al salario.- Comprende criterios y actividades para dar servicios al personal, o colaborar en las actividades de los trabajadores.
- Funciones relativas a la administración de sueldos y salarios.- Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

- **CONTROL**

- Funciones de Registros del Personal.- Comprende la estructuración y manejo de los archivos, Kardex, tarjeteros, etc.

---

<sup>3</sup> REYES PONCE, Agustín. 1978. Administración del Personal. México. Tomo I. Imprenta Limusa. pp. 69 y 70.

- Funciones de Auditoría del personal.- Comprende los sistemas para conocer, en la propia empresa, y en otras, el estado de las funciones y sistemas de personal, a fin de poder proveer a su constante adaptación y mejoramiento.

#### **d.1.4.2. CUALIDADES DEL DIRECTOR DE RR HH, O JEFE DE PERSONAL.**<sup>4</sup>

##### **Cualidades Intelectuales**

###### Aptitudes

- Iniciativa.- Ausencia de rutina, gran previsibilidad del comportamiento humano.
- Inteligencia.- Facilidad y rapidez de comprensión de los problemas humanos.
- Juicio Práctico.
- Espíritu observador.
- Memoria retentiva de nombres y fracciones.

###### Conocimientos

- Cultura General.- equivale a la de un profesionalista.
- Experiencia en trato obrero y personal en general
- Conocimientos elementales de sistemas industriales y comerciales.
- Conocimiento en Doctrina Social y Derecho Laboral.

##### **Cualidades Morales**

---

<sup>4</sup> REYES PONCE, Agustín. 1978. Administración del Personal. México. Tomo I. Imprenta Limusa. pp. 70, 71.

- Sentido de Responsabilidad.
- Laboriosidad, sentido de la trascendencia de su misión.
- Prudencia y serenidad.
- Cautela, combinada con decisión.
- Rectitud: Serenidad; espíritu de Justicia. Lealtad.

### **Cualidades Sociales**

- Don de gente.- Ser accesible; cortesía, amabilidad.
- Habilidad para convencer.- orden y claridad al exponer, objetividad al razonar; flexibilidad y paciencia.
- Personalidad.- saber hacer valer su puesto.

### **Cualidades Físicas**

- Integridad y normalidad.- en razón de la personalidad que su puesto requiere.
- Edad adecuada.- De 25 a 50 años, ordinariamente.

## **d.2. TECNICAS DE ADMISIÓN Y EMPLEO**

### **d.2.1. RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la

empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

Existen dos tipos de reclutamiento que son:

- Reclutamiento Interno.- Con los trabajadores de la misma empresa.
- Reclutamiento Externo.- Con personal de afuera, otras empresas, universidades, agencias de empleo, personas desocupadas, etc.

#### **d.2.2. SELECCIÓN**

“Se entiende por selección del personal, la aplicación de los instrumentos técnicos confiables, cuya finalidad es la de evaluar competitivamente la idoneidad de las personas reclutadas, aspirantes a desempeñar una determinada función.”<sup>5</sup>

Este proceso trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos sino también de conocer sus aptitudes y cualidades con el objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características.

---

<sup>5</sup> BALDEON ROSERO, Jorge. 2006. Reclutamiento y Selección del personal. Quito – Ecuador. p. 16

En otras palabras selección es escoger entre los candidatos más idóneos para que ocupe el puesto o cargo de la empresa a través de las siguientes técnicas de selección:

#### **d.2.2.1. Hoja de Vida**

Es la base del proceso de selección, nos sirve para obtener información referente al candidato a ocupar el puesto como: edad, sexo, estado civil, teléfono, dirección, además los niveles de estudio que ha tenido el aspirante, los años de experiencia, carreras adicionales, otros idiomas, experiencia laboral, etc.

#### **d.2.2.2. Entrevista**

Es un dialogo entre el entrevistador y el entrevistado empleando la expresión oral para obtener información sobre el posible candidato a ocupar un puesto de trabajo en la empresa o institución.

#### Clasificación:<sup>6</sup>

- ✓ **Entrevista totalmente estandarizada.-** Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guión preestablecido para decirle al candidato respuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas.

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. 2007. Administración de Recursos Humanos. México. Octava Edición. p. 179.

- ✓ **Entrevista Estandarizada sólo respecto a las preguntas.-** Las preguntas están previamente elaboradas pero permiten respuestas abiertas, es decir respuestas libres.
- ✓ **Entrevista Dirigida.-** No se especifican las preguntas, sino solo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica para conocer información del candidato.
- ✓ **Entrevista no Dirigida.-** No se especifican las preguntas ni las respuestas requeridas. Son totalmente libres, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo del entrevistador.

#### Ventajas:

- ✓ Permite contacto directo con el candidato.
- ✓ Proporciona interacción con el candidato.
- ✓ Evaluar el comportamiento y reacciones del candidato.

#### Etapas:<sup>7</sup>

- ✓ **Preparación.-** Esta no debe ser improvisada ni hecha de prisa, La entrevista, ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar aspectos como: sus objetivos, el currículum vitae, del aspirante, la información que se requiere del candidato y del puesto.

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. 2007. Administración de Recursos Humanos. México. Octava Edición. p. 180.

- ✓ **Ambiente.-** Es un paso que merece toda la atención, con el fin de neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista. Se divide en ambiente físico, que se refiere al lugar, el mismo que debe ser privado y confortable, y el Psicológico, que debe ser ameno y cordial.
- ✓ **Desarrollo de la Entrevista.-** Constituye la etapa principal de la entrevista, en la que se intercambian las informaciones que desean los dos participantes. El entrevistador estimula al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento.
- ✓ **Terminación de la Entrevista.-** Su cierre debe ser elegante. El entrevistador debe hacer una clara señal que indique que la entrevista ha terminado, e informar al entrevistado sobre acciones futuras.
- ✓ **Evaluación del Candidato.-** el entrevistador debe evaluar la entrevista y decidir si contratará o no al candidato.

#### **d.2.2.3. Pruebas o Test**

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

Estas pruebas nos permiten medir la capacidad, el conocimiento, la personalidad, habilidades y destrezas que tiene el aspirante para ocupar el puesto o cargo de trabajo.

Clasificación:

**a) De acuerdo a la manera que se aplican las pruebas:**

**Orales.-** Son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales. Funciona como una entrevista, la diferencia es que la prueba se la realiza con preguntas específicas y por lo tanto requiere respuestas específicas.

**Escritas.-** Se las aplica mediante preguntas y respuestas por escrito. Se las aplica comúnmente en las organizaciones para la evaluación de conocimientos.

**Realización.-** se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de captura de datos, de diseño, elaboración, conducción, etc.

**b) De acuerdo con el área de conocimientos:**

**Pruebas generales.-** Son las que evalúan cultura general o conocimientos de carácter general.

**Pruebas específicas.-** Evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata.

**c) De acuerdo con la forma que se elaboran:**

**Pruebas 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. Su evaluación y corrección toma cierto tiempo, además de ser subjetivo.

**Pruebas Objetivas.-** Son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil. Requieren de una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en puntos concisos. Pueden ser:

- ✓ De Verdadero o Falso.
- ✓ Llenar espacios en blanco.
- ✓ Opción múltiple.
- ✓ Relacionar columnas.

**Pruebas mixtas.-** Son pruebas que utilizan tanto preguntas expositivas como en puntos concisos de pruebas objetivas.

#### **d.2.2.4. Investigaciones**

Es un método fácil y efectivo de comprobar la idoneidad y experiencia del nuevo trabajador, ya que si las posee, debe haberlas revelado ordinariamente en los trabajos anteriores.

Nos sirve para constatar si los datos recolectados en la hoja de vida son verdaderos a través de llamadas telefónicas, juzgados, domicilios, visitas a trabajos anteriores, etc.

Las investigaciones pueden ser:

- ✓ Antecedentes de trabajo. ( para verificar su desempeño y comportamiento)
- ✓ Antecedentes penales. ( para verificar si no tiene problemas con la justicia)
- ✓ Cartas de recomendación. ( para saber si los certificados son verdaderos)

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

Las referencias personales proporcionan en gran medida información importante sobre el candidato.

#### **d.2.2.5. Examen Médico**

Es conveniente que el proceso de selección incluya un Examen Médico del solicitante porque existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su personal: desde el proceso natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados.

Objetivos:

- ✓ Conocer si el candidato padece de enfermedades contagiosas.
- ✓ Conocer si el candidato no sufre ya al ingresar al trabajo enfermedades profesionales.
- ✓ Obtener indicios sobre la posibilidad de que el candidato sea alcohólico o drogadicto.
- ✓ Verificar si el candidato tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos.
- ✓ Para investigar su estado general de salud.

### **d. 2. 3. CONTRATACIÓN**

“Contrato de trabajo, acuerdo de voluntades en virtud del cual el trabajador se compromete a prestar sus servicios por cuenta ajena, bajo la dirección y dentro de la entidad que corresponde a la persona física o jurídica que le contrata, a cambio de una remuneración”.<sup>8</sup>

Una vez que se ha realizado el reclutamiento y la selección de personal se procede a la contratación del empleado o trabajador, es decir formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa.

Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo.

---

<sup>8</sup> Microsoft Encarta 2009/ Contrato de Trabajo

El contrato deberá ser firmado por el director general, el responsable directo y el trabajador.

#### **d.2.4. INDUCCIÓN**

Es informar al respecto, a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo sobre la empresa.

“La inducción, implica la introducción de los empleados a la empresa, a sus funciones, tareas y personas.

La inducción no solamente es aplicable a los nuevos trabajadores, sino también cuando la empresa cambia los procedimientos, las políticas, o el trabajador es trasladado a otra unidad.”<sup>9</sup>

Se lo puede hacer de la siguiente manera:

- ✓ El jefe de personal o delegado hace conocer al empleado a toda la empresa.
- ✓ Entrevista de bienvenida con el gerente o jefe de personal para contestar las interrogantes que tenga en nuevo empleado.
- ✓ Visita a toda las instalaciones de la empresa con el fin de hacerla conocer.

---

<sup>9</sup> BALDEON Rosero, Jorge. 2006. Reclutamiento y Selección del personal. Quito - Ecuador. p. 48

- ✓ Presentación del Manual de Bienvenida.

#### **d.2.5. CAPACITACIÓN**

Es la manera de actualizar conocimientos a los empleados o trabajadores, siempre basados en las necesidades que se determine previamente.

#### **OBJETIVOS**

- ✓ Adaptación de la persona en el puesto
- ✓ Incrementar la productividad y la eficiencia en las labores
- ✓ Prepararlo para otros niveles
- ✓ Promover seguridad en el empleo
- ✓ Promover ascensos por mérito

#### **IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION**

- ✓ Aumento de eficiencia y eficacia en el desenvolvimiento del trabajo.
- ✓ Aumento de utilidades.
- ✓ Trabajadores Motivados y seguros.

#### **d.2.6. MOTIVACIÓN**

“Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, motivo es todo aquello que

impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento”<sup>10</sup>

Se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

La motivación puede ser natural (nace con nosotros) y artificial (cursos, seminarios, etc.)

### **d.3. VALUACION DE PUESTOS**

La valuación de puestos, es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Se tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de las remuneraciones.

La estructura de remuneración basada en los puestos muestra la relación entre la remuneración y la complejidad de la tarea, para la asignación de su valor. La objetividad, consecuencia del análisis y valoración del puesto, son los puntos fuertes para la administración de remuneraciones al describir hechos reales delimitados en alcance y dificultad. La valoración del puesto es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de

---

<sup>10</sup>CHIAVENATO, Idalberto. 2007. Administración de Recursos Humanos. México. Octava Edición. p. 47.

remuneraciones, sirviendo también, de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa.

#### **d.3.1. Métodos**

- **De Gradación Previa o Clasificación**

Consiste en clasificar los puestos en niveles, clases o grados de trabajo, previamente establecidos.

- **De Alineamiento o Valuación por series**

Ordena los puestos, basándose en un promedio que resulta de las clasificaciones dadas por los miembros de un comité evaluador.

- **De Comparación de factores**

Consiste en ordenar los puestos de una empresa, en función de sus factores principales (conocimientos, habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.)

- **De Valoración por puntos**

Este nos permite afrontar, sobre bases objetivas, como la línea de salarios, las circunstancias que puedan sobrevenir, y resolver los problemas relativos en un criterio técnico pre – establecido.

#### **d.4. EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona”.<sup>11</sup>

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua, realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- ✓ El mejoramiento del desempeño laboral.

---

<sup>11</sup>CHIAVENATO, Idalberto. 2007. Administración de Recursos Humanos. México. Octava Edición. p. 243

- ✓ Reajustar las remuneraciones.
- ✓ Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- ✓ Detectar necesidades de capacitación de los trabajadores.

#### **d.4.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACION**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

- ✓ Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- ✓ Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.
- ✓ Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

- **Métodos**

La selección de los métodos que se utilizó en la presente investigación, se realizó tomando en consideración el objetivo general y los específicos propuestos para lograr con el desarrollo de este trabajo, los mismos que se describen a continuación.

**Método Científico**.- Se aplicó este método en la construcción del marco teórico, el cual permitió tener un conocimiento más amplio del problema, y se utilizó al momento de hacer uso del marco teórico para la realización del análisis interpretativo de los datos empíricos que se obtuvieron con el trabajo de campo. Ayudó a entender conceptos y definiciones, así como, términos que se utilizaron en el presente trabajo de investigación.

**Método deductivo**.- Se lo utilizó al momento de seguir un proceso de estudio del contexto general, hasta llegar al hecho suscitado, como es el caso en la CACPE – Loja, sobre la gestión del talento humano para luego concluir y dar una posible solución a los problemas encontrados en esta empresa. Permitted plantear conclusiones y recomendaciones a partir de los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas, que se confrontaron con los conocimientos de la problemática existente. Se aplicó contando con la colaboración de los empleados y directivos de la Cooperativa, los mismos que gracias a sus conocimientos y experiencias, proporcionaron toda la

información necesaria, referente a la aplicación de técnicas en el manejo del talento humano.

**Método analítico.**- Se aplicó para el estudio de los planteamientos del marco teórico. Además sirvió para analizar la situación actual de la empresa respecto a la gestión del Talento Humano, mediante la interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación de las técnicas de investigación, tales como la observación, la entrevista y la encuesta.

#### **Técnicas e Instrumentos:**

- **Fichas Bibliográficas.**- Este valioso instrumento sirvió para recoger datos, haciendo posible la sistematización bibliográfica, la ordenación de las ideas y el trabajo de síntesis. Sirvió para anotar datos referentes a un libro, resaltando el nombre del autor, título, tomo, versión etc.
  
- **Observación.**- Se efectuó para analizar visualmente la empresa, concretamente al Departamento de Recursos humanos, y de esta manera comprobar .los procedimientos realizados en la administración del personal.
  
- **Entrevistas.**- Con un formato previamente estructurado, se la aplicó, al Gerente y Jefe de Recursos humanos, para obtener información relevante sobre la gestión del personal. En este caso se utilizó como instrumento la guía de entrevista que se adjunta como anexo 3.

- **Encuestas.-** Se la aplicó a los empleados de la cooperativa, para conocer los sistemas de trabajo de la entidad, sobre la aplicación de la gestión del talento humano y corroborar la información proporcionada por los Superiores. Se utilizó un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas. Para la utilización de esta técnica se empleó como instrumento el cuestionario de preguntas. (Ver anexo 4)

- **Procedimiento**

El desarrollo de este trabajo, se efectuó de acuerdo a un diseño deductivo, ya que la naturaleza de éste estudio exige un análisis de la situación actual de la empresa objeto de estudio.

El proceso inició con un sondeo general del sector inmerso en la investigación; esto mediante la utilización de las técnicas enunciadas, para conocer la situación real de la empresa, y de acuerdo a ello plantear posibles alternativas.

Para cumplir con el segundo objetivo específico se presentó una propuesta de selección de personal, que incluya la Recepción de la Hoja de vida, las entrevistas, aplicación de pruebas o test, investigaciones y el examen médico.

Con respecto al Tercer objetivo, se planteó un Plan de Motivación que se adapte a las necesidades de la empresa, y permita crear incentivos para los trabajadores en función de la calidad del trabajo que desempeñen.

Posteriormente para cumplir con el cuarto objetivo específico se aplicó una Valuación de Puestos, tomando como referencia una selección de los puestos tipos de la institución, y de acuerdo a factores como Educación, experiencia, iniciativa, esfuerzo, responsabilidades y condiciones de trabajo, para posteriormente ponderar estos factores, y obtener un factor de actualización que permitió realizar el ajuste salarial.

Mediante una apreciación objetiva se calificó la conducta, el comportamiento y el rendimiento de los empleados y trabajadores de la cooperativa, esto para cumplir con el quinto objetivo, que se refiere a la Evaluación del Desempeño, considerando aspectos como calidad, cantidad de trabajo, Iniciativa, cooperación, puntualidad, asistencia, presentación personal, actitud, comportamiento, y relaciones humanas.

Y finalmente se propuso una serie de alternativas, que tienen como fin solucionar las falencias que se presentaren en la administración del Talento humano de la CACPE – Loja.

- **Población**

Se tomó como población a la totalidad de empleados y trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito CACPE – Loja. Se consideró 28 personas de la Casa Matriz, 2 personas en la agencia norte, 2 personas en la agencia Sur, y 3 personas que laboran en el Centro Médico.

<b>PERSONAL DE LA CACPE - Loja</b>	
Casa Matriz	28
Agencia Norte	2
Agencia Sur	2
Centro Medico	3
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>

Se realizó una entrevista al gerente y al jefe de Recursos Humanos, y una encuesta a cada empleado, incluyendo quienes laboran en las agencias norte y sur, y al personal del centro médico.

## **f. RESULTADOS**

### **f.1. ANALISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE Y JEFE DE RECURSOS HUMANOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE – LOJA.**

Esta entrevista se aplicó a dos personas en la institución: al Gerente y al Jefe de Recursos Humanos.

En base a los datos proporcionados por las personas entrevistadas, se pudo conocer que la empresa tiene definida su misión, la misma que copiada textualmente, dice lo siguiente: “Impulsar el desarrollo de nuestros asociados con servicios financieros de alta calidad, excelente atención, transparencia, honestidad y buscando la sostenibilidad institucional”

Igualmente la cooperativa tiene definida su visión: “La CACPE – Loja, es una institución financiera sólida, altamente competitiva y reconocida por la calidad de sus productos y servicios; así como por el aporte al desarrollo socioeconómico de la Región Sur del Ecuador”

Según lo manifiesta el Gerente y el Jefe de RR HH, CACPE – Loja, la Cooperativa tiene los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Ejecutivo, Nivel Asesor y Nivel Operativo, así como también tiene un Organigrama Estructural y un Organigrama Funcional.

En cuanto a Manuales, la empresa cuenta con un Organigrama Funcional, así como también un manual específico para cada puesto de trabajo (Manual de

Cajas, Manual de Crédito y Cobranza, Manual de Captaciones, Manual de Control Interno, etc.)

Por otra parte, en esta entidad, la planificación del personal se realiza en base al perfil profesional de cada empleado, a fin de ubicar cada persona en el puesto de trabajo adecuado. En este sentido se distribuye las funciones de acuerdo a lo que indica el Manual Orgánico Funcional. Las funciones a realizarse en cada puesto de trabajo, se encuentran claramente definidas y delimitadas, ya que se encuentran detalladas en el Manual Orgánico Funcional, en donde consta: Jefe Inmediato superior, Perfil del puesto, Responsabilidades y tareas, valores, requerimientos, etc.

En cuanto al reclutamiento se pudo indagar que generalmente se trata de cubrir las vacantes ascendiendo o trasladando al personal interno de la Cooperativa, de no existir ninguna persona que cumpla con los requisitos exigidos se procede a indagar en la base de datos existente en el Departamento de Recursos Humano. En caso de no conseguir el perfil requerido, se procede a realizar un llamado a través de la prensa local para receptar carpetas externas, para analizarlas y determinar cuál es la persona más idónea para contratar. También existen ascensos y traslados del personal hacia otros puestos de trabajo, de acuerdo a las necesidades de la empresa, con el fin de realizar un reclutamiento interno.

Para seleccionar el personal, se califica: El currículum vitae, la entrevista, y la experiencia. El procedimiento es el siguiente: El candidato debe reunir y presentar ante el Jefe de Personal, los documentos autenticados, estar en goce

de los derechos de ciudadanía, poseer título de Instrucción académica, experiencia, etc. Luego se precede a realizar una entrevista. Después de calificar todos estos aspectos se decide si se lo contrata o no. Previo a la contratación se realiza la verificación del expediente, a través de llamadas telefónicas. La autenticidad de los Títulos Académicos se verifica en el CONESUP.

En lo que se refiere a la Motivación de acuerdo a la respuesta del Gerente y Jefe de Recursos Humanos, la empresa brinda a sus empleados una buena Remuneración, Bonificaciones Adicionales, y aquellos Beneficios Sociales a los que el empleado puede acceder. A más de ello los asensos en base al rendimiento laboral de cada empleado es otro de los incentivos que la empresa ofrece a sus empleados.

En cuanto a la Inducción los entrevistados manifiestan que se la realiza en dos etapas. La primera es la Inducción al entorno de la Cooperativa, indicándole la misión, la visión, luego se le hace conocer el Reglamento Interno de Trabajo, así como las funciones y responsabilidades que tendrá en su puesto de trabajo. Y la segunda etapa en el proceso de Inducción al Equipo de trabajo, en la cual se le hace una presentación a sus compañeros con quienes mantendrá una relación laboral. En la Cooperativa no existe un manual de Bienvenida.

En cuanto a la remuneración, la empresa la determina de acuerdo al distributivo presupuestario de sueldos de la Cooperativa, el cual se lo realiza todos los años de acuerdo a las Responsabilidades de cada puesto, a la antigüedad, y a los beneficios complementarios que existen para cada puesto de trabajo.

Otro aspecto que se investigó es la Capacitación, sobre lo que los entrevistados manifiestan que la empresa brinda capacitación permanente a los empleados, a fin de mejorar su desempeño y por ende brindar un mejor servicio. Generalmente se realiza dos veces en el año. Se determina de acuerdo a un plan de capacitación, el cual se realiza en base a las necesidades de la empresa y de acuerdo a lo descrito en el expediente de cada trabajador.

También de acuerdo a la información obtenida con las dos entrevistas, se detectó que en la empresa nunca se ha realizado una Valuación de Puestos ni una Evaluación del Desempeño.

Finalmente los entrevistados manifestaron que entre los beneficios sociales que la empresa brinda a sus empleados, están los siguientes: Dispensario Médico, Seguro de Asistencia Médica prepagada, Fondo Mortuario, Seguros de Vida, Convenio de crédito de consumo con instituciones, entre otros.

**f.2. ANALISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACPE – LOJA**

Encuestas aplicadas a 33 personas.

**DATOS INFORMATIVOS**

**SEXO:**

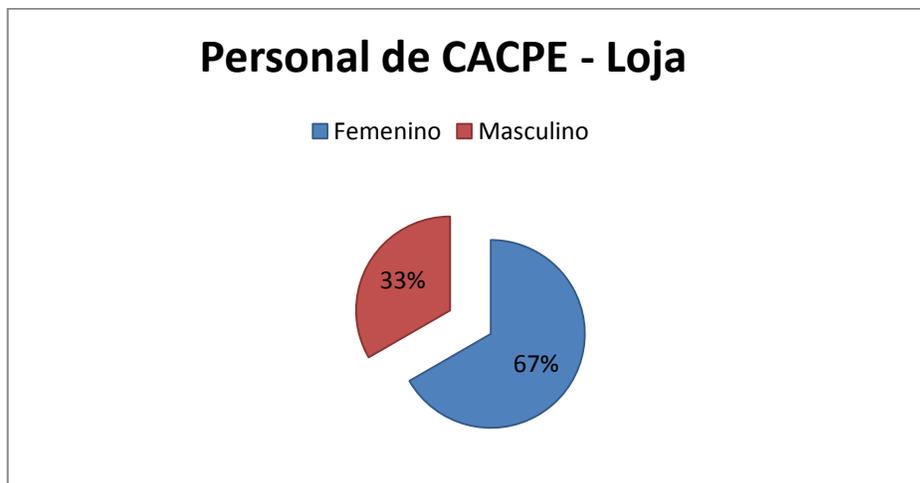
**CUADRO # 1**

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Femenino	22	66,67
Masculino	11	33,33
TOTAL	33	100

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.

**ELABORACIÓN:** La autora

**GRÁFICO # 1**



## **INTERPRETACION**

Del total de las personas encuestadas, 11, que corresponde al 33,33% son hombres; mientras que 22, que corresponde al 66,67% son mujeres

## **ANALISIS**

De acuerdo a la encuesta aplicada se ha podido detectar que en esta empresa la mayoría del personal son mujeres.

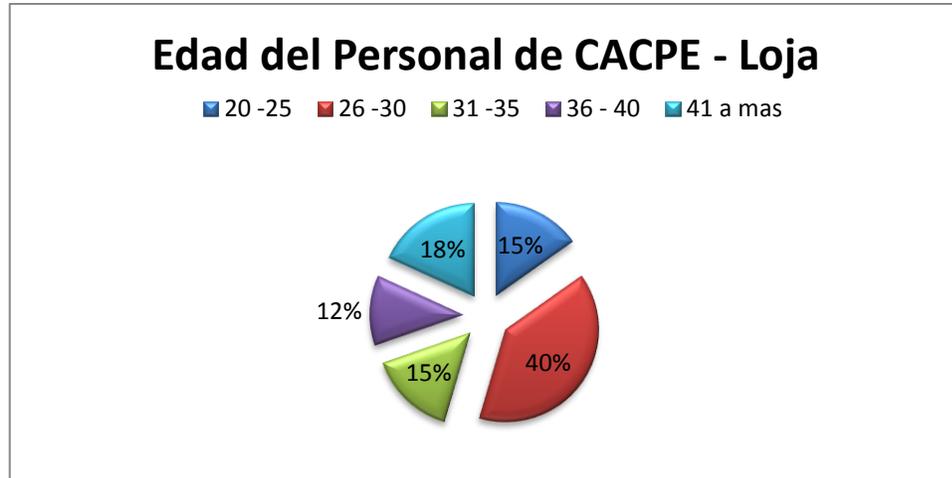
## **EDAD:**

CUADRO # 2

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
20 -25	5	15
26 -30	13	39
31 -35	5	15
36 - 40	4	12
41 a 50	6	18
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
**ELABORACIÓN:** La autora

GRAFICO # 2



### **INTERPRETACION**

Del total de personas encuestadas, 5, que representa el 15%, se encuentran en una edad que oscila entre 20 y 25 años; 13 personas que corresponde al 39%, tienen entre 26 y 30 años; 5 personas que corresponde al 15%, se encuentran en una edad de 31 a 35 años; 4 personas, es decir el 12%, tienen entre 36 y 20 años; y 6 personas que equivale al 18% tienen más de 41 años.

### **ANALISIS**

La mayoría del personal que labora en esta empresa es considerablemente joven lo que permite que produzcan un mayor rendimiento en su trabajo.

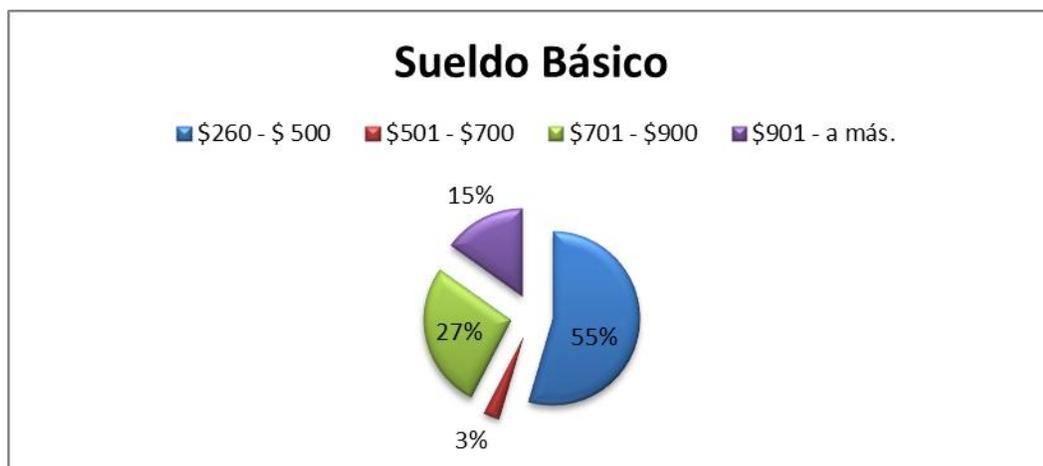
## SUELDO BÁSICO QUE PERCIBE:

CUADRO # 3

VARIABLE	FRECUENCIA	%
\$264 - \$ 500	18	55
\$501 - \$700	1	3
\$701 - \$900	9	27
\$901 - a 1100.	5	15
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
**ELABORACIÓN:** La autora

GRÁFICO # 3



### INTERPRETACION

De las 33 personas encuestadas, el 55%, es decir 18 personas, perciben un sueldo que varía entre \$264,00 y 500,00; el 3% es decir 1 persona tiene un

suelo promedio entre \$501,00 y \$700,00, el 27%, o sea 9 personas ganan entre \$701,00 y \$900,00; mientras que 5 personas que representa el 15 % tienen una remuneración superior a \$901,00

### **ANALISIS**

La remuneración que reciben los empleados en esta empresa, es relativamente alta, en relación al salario básico vital vigente, que apenas bordea los \$264,00; así como también supera los sueldos que regularmente pagan las entidades financieras a sus empleados. En esta empresa el sueldo promedio para un empleado es de \$ 596.47.

### **CARGO QUE DESEMPEÑA:**

CUADRO # 4

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Jefe de Crédito	1	3
Jefe Dirección Administrativa	1	3
Jefe Dirección Operaciones	1	3
Cajero General	1	3
Tesorero	1	3
Secretaria General	1	3
Director de Sistemas	1	3
Jefe de Captaciones	1	3

Auditor Interno	1	3
Director de Riesgos	1	3
Oficial de Cumplimiento	1	3
Contadora General	1	3
Médico	2	6
Auxiliar de Enfermería	1	3
Asistente Administrativo	1	3
Auxiliar de Contabilidad	3	9
Auxiliar de Sistemas	2	6
Auxiliar de Captaciones	1	3
Oficial de Cobranzas	1	3
Chofer Notificador	1	3
Oficial de Crédito	2	6
Asistente de Caja	4	12
Jefe de Agencia	2	6
Mensajero	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.

**ELABORACIÓN:** La autora

### **INTERPRETACION**

En esta empresa existen 24 puesto de trabajo y 33 empleados, distribuidos de la siguiente manera: Jefe de crédito, 1 persona (3%); Jefe de Dirección Financiera y Administrativa, 1 persona (3%); Jefe de Dirección de Operaciones,

1 persona (3%); Cajero General, 1 persona (3%), Tesorero, 1 persona (3%); Secretaria General, 1 persona (3%); Director de Sistemas, 1 persona (3%); Jefe de Captaciones, 1 persona (3%), Auditora Interna, 1 persona (3%); Auditora Interna, 1 persona (3%); Director de Riesgos, 1 persona (3%), Oficial de Cumplimiento, 1 persona (3%); Contadora general, 1 persona (3%), Médico Tratante, 2 personas (6%), Auxiliar de enfermería, 1 persona (3%), Asistente Administrativo, 1 persona (3%); Auxiliar de Contabilidad, 3 personas (9%); Auxiliar de Sistemas, 2 personas (6%); Auxiliar de Captaciones, 1 persona (3%); Oficial de cobranzas, 1 persona (3%); Chofer Notificador, 1 persona (3%); Oficial de Crédito, 2 personas (6%); Asistente de Cajas, 4 personas (12%), Jefe de Agencia, 2 personas (6%).

## **ANALISIS**

De acuerdo a esta distribución, se puede indicar que el puesto que requiere más personal es aquel que está directamente relacionado con la atención a clientes en Ventanilla, en la cual están 4 personas, 2 en la matriz, y 1 persona en cada agencia. Luego la sección de Contabilidad, que consta 1 jefe y 3 auxiliares y posteriormente el departamento de crédito y de sistemas, y el centro médico, con dos personas en cada dependencia. Todos los demás puestos de trabajo requieren únicamente de la presencia de una persona.

1. ¿Qué título profesional tiene Ud.?

CUADRO # 5

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Licenciado en Contabilidad y Auditoría	2	6
Egresada en Ad. de Empresas	3	9
Economista	4	12
Lic. en Enfermería	1	3
Ingeniero Comercial	6	18
Abogado	1	3
Ing. en Marketing	1	3
Estudiante de Ad. Empresas	1	3
Egresado en Cont. y Aud.	3	9
Tecnólogo en Sistemas	1	3
Ingeniero en Sistemas	2	6
Egresada en Derecho.	1	3
Doctor en Contabilidad	3	9
Chofer Profesional	1	3
Ing. en Banca y Finanzas	1	3
Doctor en Medicina	2	6
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
**ELABORACIÓN:** La autora

## **INTERPRETACIÓN**

Del total de personas encuestadas, 2 personas (6%), son Licenciados en Contabilidad y auditoría; 3 personas (9%), son Egresados en Administración de Empresas; 4 personas (12%) tienen título profesional de Economista; 1 persona (3%) es Licenciada en Enfermería, 6 personas (18%) tienen título profesional de Ingenieros Comercial, 1 persona (3%) es Abogado; 1 persona (3%) es Ingeniero en Marketing; 1 persona (3%) es estudiante de Administración de Empresas; 3 personas (9%) es egresado en Contabilidad y Auditoría; 1 persona tiene título de Tecnólogo en Sistemas; 2 personas (6%) poseen título de Ingeniero en Sistemas; 1 persona (3%) es Egresada en Derecho; 3 personas (9%) tienen título de tercer nivel de Doctor en Contabilidad y Auditoría; 1 persona (3%) tiene título de Chofer Profesional; 1 persona (3%) tienen título de Ingeniero en Banca Finanzas; y 2 personas (6%) tienen título de Doctor en Medicina.

## **ANÁLISIS**

Todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE – LOJA, cuenta con Título de Educación Superior, sin embargo no se encuentra ninguna persona con título de Cuarto Nivel.

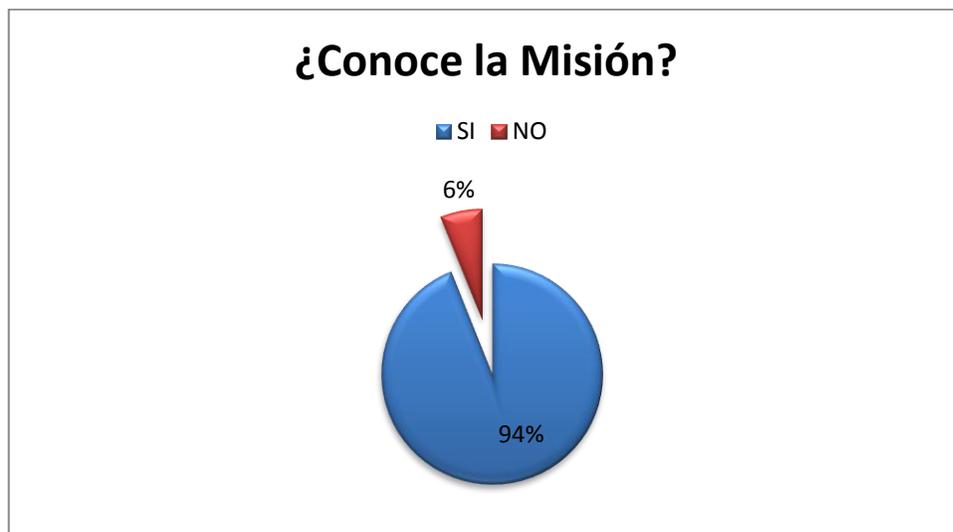
## 2. ¿Conoce Ud. la Misión de la Empresa?

CUADRO # 6

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	31	94
NO	2	6
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
**ELABORACIÓN:** La autora

GRÁFICO # 4



### INTERPRETACIÓN

Del total de personas encuestadas, 31 que corresponde al 94%, respondieron que SI conocen la Misión de la Empresa; mientras que 2 personas que corresponde al 6%, respondieron que NO la conocen.

## **ANÁLISIS**

La gran mayoría de empleados de la cooperativa tiene conocimiento de la Misión de la Empresa, que copiada textualmente dice lo siguiente:

“Impulsar el desarrollo de nuestros asociados con servicios financieros de alta calidad, excelente atención, transparencia, honestidad y buscando la sostenibilidad institucional”

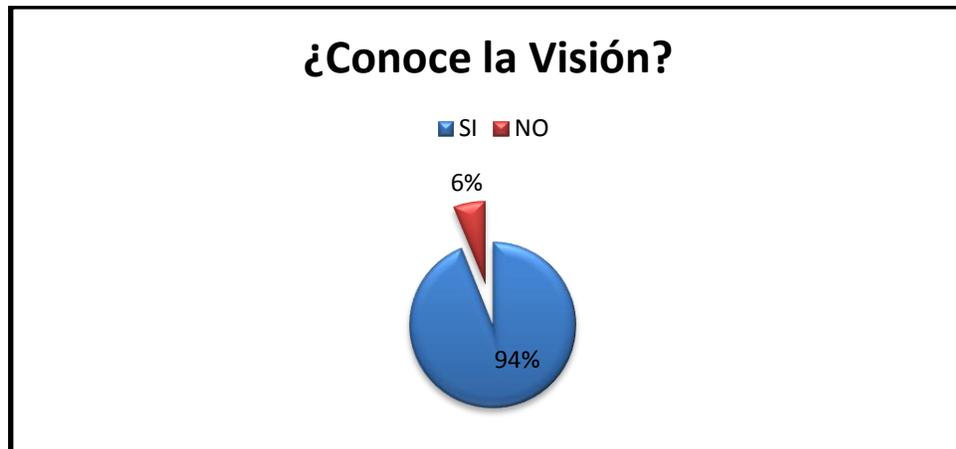
### **3. ¿Conoce Ud. la Visión de la Empresa?**

CUADRO # 7

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	31	94
NO	2	6
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
**ELABORACIÓN:** La autora

GRÁFICO # 5



## **INTERPRETACIÓN**

Del total de personas encuestadas, 31 que corresponde al 94%, respondieron que SI conocen la Visión de la Empresa; mientras que 2 personas que corresponde al 6%, respondieron que NO la conocen.

## **ANÁLISIS**

Al igual que en la pregunta anterior, la mayoría de empleados de la cooperativa tiene conocimiento de la Visión de la Empresa, que copiada textualmente dice lo siguiente:

“La CACPE – Loja, es una institución financiera sólida, altamente competitiva y reconocida por la calidad de sus productos y servicios; así como por el aporte al desarrollo socioeconómico de la Región Sur del Ecuador”

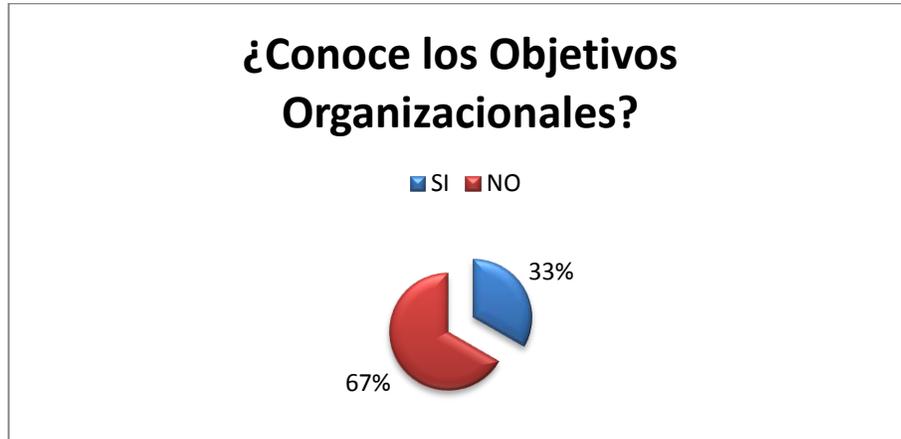
### **4. ¿Ud. conoce los Objetivos Organizacionales de la Empresa?**

CUADRO # 8

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	11	33
NO	22	67
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
**ELABORACIÓN:** La autora

GRÁFICO # 6



### **INTERPRETACIÓN**

Del total del personal encuestado, únicamente 11 personas que corresponde al 33%, conocen los objetivos organizacionales de la cooperativa; mientras que 22 personas, que representa el 67%, los desconocen.

### **ANÁLISIS**

Como se puede observar la mayoría de las personas que laboran en esta empresa desconocen los objetivos que ésta persigue.

## **5. ¿Ud. conoce la Estructura Organizacional de la Empresa?**

CUADRO # 9

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	9	27
NO	24	73
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
**ELABORACIÓN:** La autora

GRÁFICO # 7



**INTERPRETACIÓN:**

De las 33 personas encuestadas, el 27% es decir 9 personas contestaron que si conocen la estructura organizacional de la empresa; mientras que un 73% es decir 24 personas, no la conocen.

**ANÁLISIS**

Como lo manifestaron las personas que respondieron positivamente, esta empresa tiene una buena organización en cuanto a elementos como: niveles ejecutivos: Nivel Directivo, Nivel Ejecutivo, Nivel Asesor, Nivel Operativo y Nivel Auxiliar. En lo que respecta a Organigramas la empresa cuenta con un Organigrama Estructural y un Funcional; así como también tiene un Manual de Funciones y un Manual de Procedimientos.

## 6. ¿Existe en la Empresa un Manual de funciones?

CUADRO # 10

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	33	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
**ELABORACIÓN:** La autora

GRÁFICO # 8



### INTERPRETACIÓN

El 100% de los encuestados respondieron que en la empresa si existe un Manual de Funciones.

## **ANÁLISIS**

En esta empresa existe un Manual Orgánico Funcional, que a más de definir y delimitar las funciones y responsabilidades de cada empleado, también indica asuntos de carácter organizacional, como Jefes Inmediatos, y subordinados dependiendo del caso.

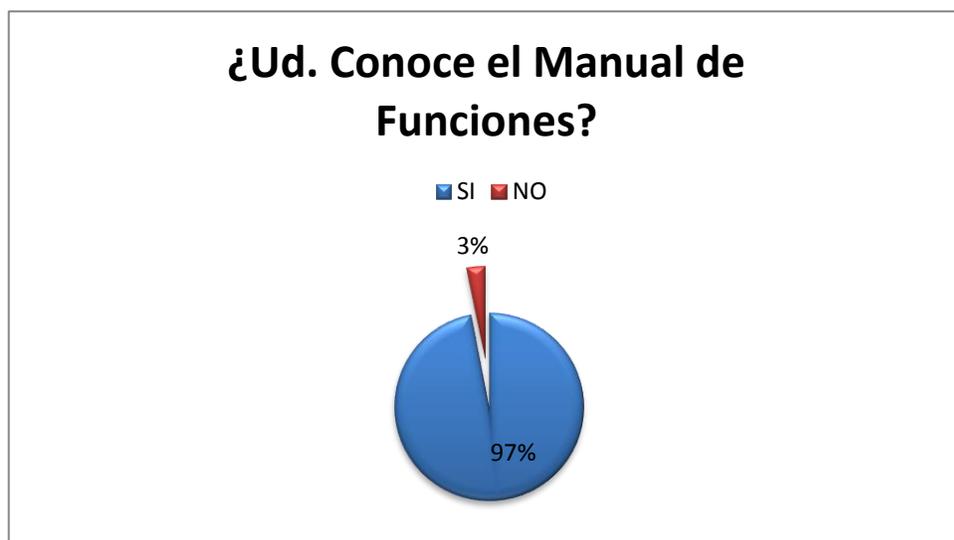
### **7. Si la respuesta de la pregunta 6, es positiva, ¿Ud. conoce su contenido?**

**CUADRO # 11**

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	32	97
NO	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
**ELABORACIÓN:** La autora

**GRÁFICO # 9**



### **INTERPRETACIÓN:**

El 97% de los encuestados, es decir 32 personas, conocen el Manual de Funciones de la Cooperativa; mientras que 1 persona que corresponde al 3%, no lo conoce.

### **ANÁLISIS:**

La única persona que desconoce el contenido de este Manual es el Mensajero, puesto que a su criterio, las funciones que el desarrolla se dan de acuerdo a los requerimientos de la Cooperativa y de sus superiores. El resto del personal tiene conocimiento del Manual de Funciones y se rigen por este documento para la realización de su trabajo.

### **¿La empresa cuenta con un Manual de Bienvenida?**

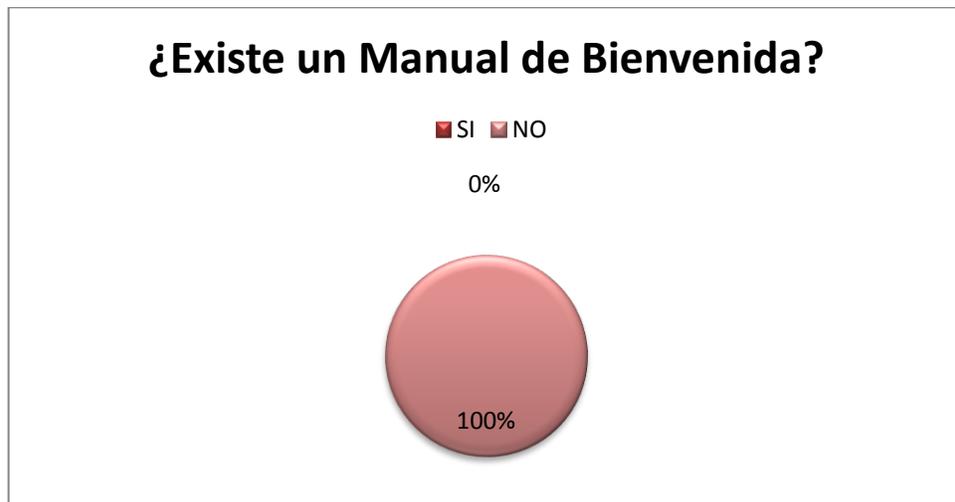
CUADRO # 12

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	0	0
NO	33	100
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.

**ELABORACIÓN:** La autora

GRAFICO # 10



### **INTERPRETACIÓN.**

El 100% de los encuestados respondieron que en la empresa no existe un Manual de Bienvenida.

### **ANALISIS**

Al igual que lo mencionó el gerente y el Jefe de Recursos Humanos, en la empresa no existe un manual de bienvenida, por ello es imposible realizar un adecuado proceso de Inducción al personal nuevo.

### **8. Si la respuesta de la pregunta 8, es positiva, ¿Ud. conoce su contenido?**

El total de los encuestados NO contestó esta pregunta, puesto que su respuesta depende de la anterior, en la que señalan que no existe un manual de bienvenida.

## 9. ¿Existe en la Empresa un Manual de Procedimientos?

CUADRO # 13

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	26	79
NO	7	21
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
ELABORACIÓN: La autora

GRÁFICO # 11



### INTERPRETACIÓN

Del 100% de los encuestados, 26 personas que corresponde al 79%, respondieron que en la empresa si existe un Manual de Procedimientos,

mientras que 7 personas que corresponde al 21% de los encuestados respondieron que en la empresa no existe tal documento.

### **ANÁLISIS**

La mayoría de los encuestados tienen conocimiento que en la empresa si existe un manual de procedimientos, el resto de personas indican que no hay el documento en la empresa; esta diferencia se debe a que en algunos puestos de trabajo como Cajas, cobranzas, crédito, captaciones y otros si existe, mientras que en el resto de puestos no existe y únicamente se rigen por el manual de funciones.

**10. Si la respuesta de la pregunta 10, es positiva, ¿Ud. conoce su contenido?**

CUADRO # 14

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	26	79
NO	0	0
NO CONTESTAN	7	21
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
**ELABORACIÓN:** La autora

GRÁFICO # 12



### **INTERPRETACIÓN**

26 personas, es decir el 79% contestaron positivamente en la pregunta anterior, es decir si conocen el contenido del manual de procedimientos, mientras que 7 personas, es decir el 21%, no contestaron, por ser ésta una respuesta que dependía de la pregunta anterior.

### **ANÁLISIS**

El personal de los departamentos como Crédito, Cobranzas, Cajas, entre otros tiene pleno conocimiento del Manual de Procedimientos, el resto del personal no contestó esta pregunta porque obviamente para ellos no existe tal documento.

11. ¿Usted tiene claras y delimitadas las funciones a realizar en su puesto de trabajo?

CUADRO # 15

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	32	97
NO	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
ELABORACIÓN: La autora

GRÁFICO # 13



### **INTERPRETACIÓN**

El 97% de los encuestados, es decir 32 personas respondió que sí tienen claras y delimitadas las funciones a realizar en los respectivos puestos de trabajo, mientras que un 3%, es decir 1 persona, indica lo contrario.

## **ANÁLISIS**

La mayoría de los empleados de esta empresa, tienen un claro conocimiento de sus funciones, ya que conocen el manual de funciones, solamente una persona indica que no tiene claras ni delimitadas las funciones a realizar.

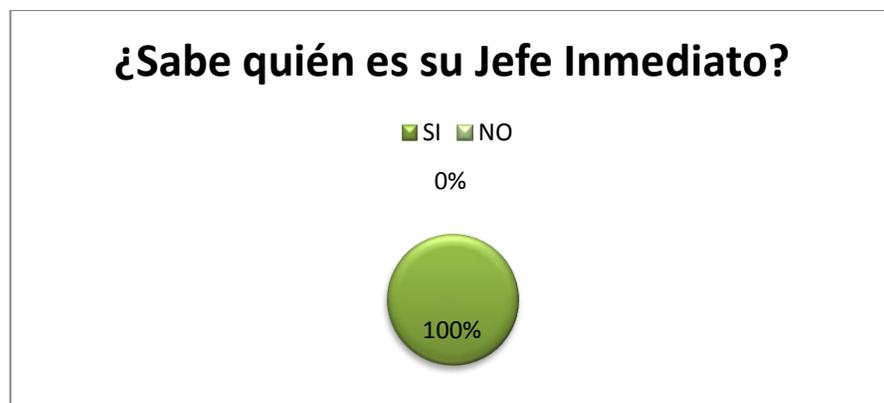
### **12. ¿Sabe Ud. quien es su Jefe Inmediato Superior?**

CUADRO # 16

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	33	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
**ELABORACIÓN:** La autora

GRAFICO # 14



## **INTERPRETACIÓN**

El 100% de los encuestados manifestó que si conoce quien es su Jefe Inmediato superior.

## **ANÁLISIS**

Todas las personas conocen quien es su Jefe inmediato superior, lo que hace que exista una buena armonía entre jefes y subordinados.

### **13. ¿Cómo considera Ud. a su jefe inmediato con respecto a:**

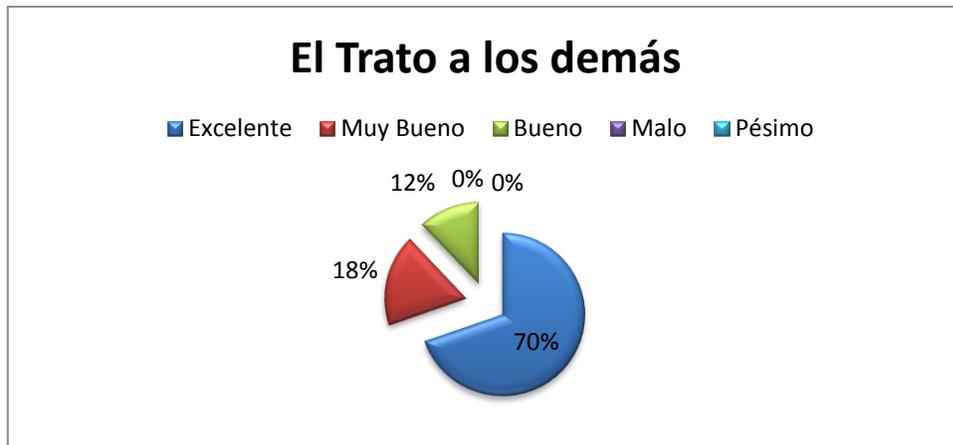
#### **a) El trato a los demás.**

CUADRO # 17

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Excelente	23	70
Muy Bueno	6	18
Bueno	4	12
Malo	0	0
Pésimo	0	0
TOTAL	33	100

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
**ELABORACIÓN:** La autora

GRÁFICO # 15



## **INTERPRETACIÓN**

De las personas encuestadas, el 70% respondió que su Jefe inmediato superior es Excelente en cuestión del trato a los demás, el 18 %, manifiesta que es Muy Bueno, y el 4% indica que es Bueno.

## **ANÁLISIS**

La mayoría de las personas que están al frente de un departamento son personas amables, cordiales y que brindan un buen trato a los demás, sin embargo hay personas que no son lo suficiente.

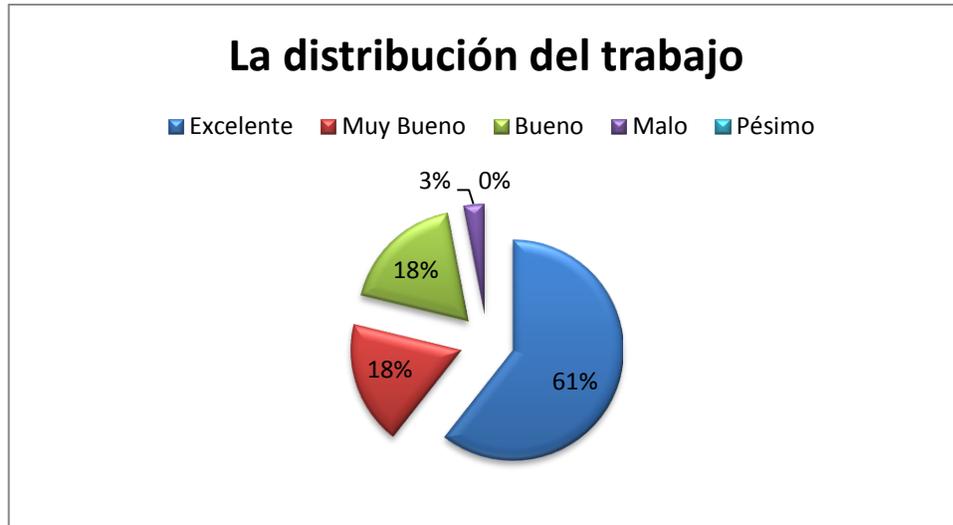
### **b) La Distribución del Trabajo.**

CUADRO # 18

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Excelente	20	61
Muy Bueno	6	18
Bueno	6	18
Malo	1	3
Pésimo	0	0
TOTAL	33	100

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
**ELABORACIÓN:** La autora

GRÁFICO # 16



### **INTERPRETACIÓN**

De las personas encuestadas, el 61% respondió que su Jefe inmediato superior es Excelente en cuanto a la distribución del trabajo, el 18 %, manifiesta que es Muy Bueno, el 18% indica que es Bueno, y un 3% manifiesta que es malo a la hora de distribuir actividades.

### **ANÁLISIS**

La mayoría de los jefes departamentales realizan una buena distribución del trabajo, sin embargo es alarmante que una persona sea mala en este aspecto.

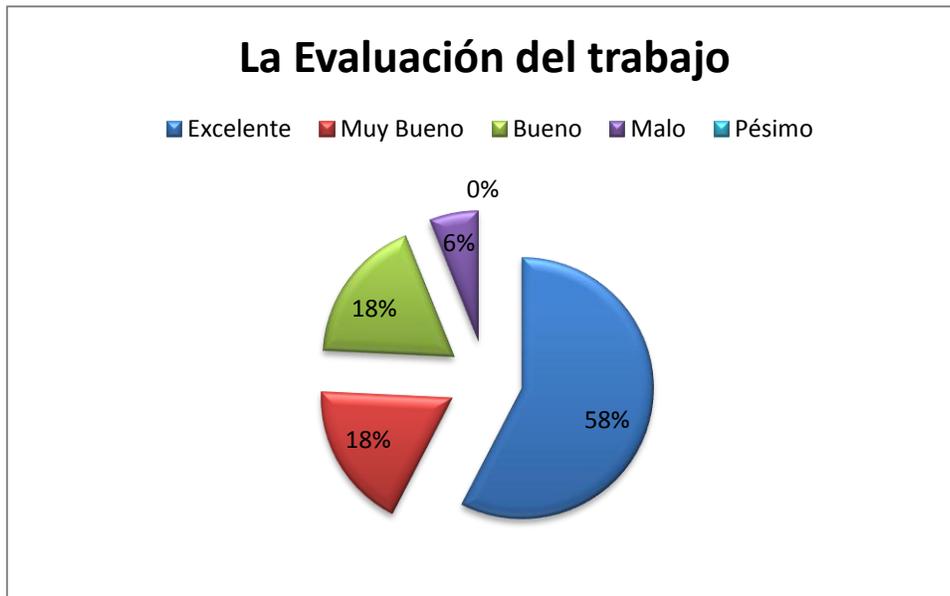
c) La Evaluación del Trabajo

CUADRO # 19

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	19	58
Muy Bueno	6	18
Bueno	6	18
Malo	2	6
Pésimo	0	0
TOTAL	33	100

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
**ELABORACIÓN:** La autora

GRÁFICO # 17



## **INTERPRETACIÓN**

De las personas encuestadas, el 58%, es decir 19 personas, respondió que su Jefe inmediato Superior es Excelente en cuanto a la evaluación del trabajo, el 18 %, manifiesta que es Muy Bueno, el 18% indica que es Bueno, y un 6% manifiesta que es malo a la hora de evaluar.

## **ANÁLISIS**

La mayoría de los jefes departamentales son Excelentes para Evaluar el trabajo de sus subordinados, sin embargo hay personas que no lo son.

### **c) La Motivación al Trabajador**

CUADRO # 20

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Excelente	20	61
Muy Bueno	5	15
Bueno	3	9
Malo	5	15
Pésimo	0	0
TOTAL	33	100

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
**ELABORACIÓN:** La autora

GRÁFICO # 18



### **INTERPRETACIÓN**

De las personas encuestadas, el 61%, es decir 20 personas, respondió que su Jefe inmediato superior es Excelente en cuanto a la Motivación, el 15 %, es decir 5 personas, manifiestan que es Muy Bueno, el 9% , es decir 3 personas manifiestan que es Bueno, y un 15% manifiesta que es malo en cuanto a la Motivación del trabajador.

### **ANÁLISIS**

La mayoría de los jefes departamentales son Excelentes para Motivar al trabajador de sus subordinados, sin embargo algunos les falta mejorar un poco es este aspecto.

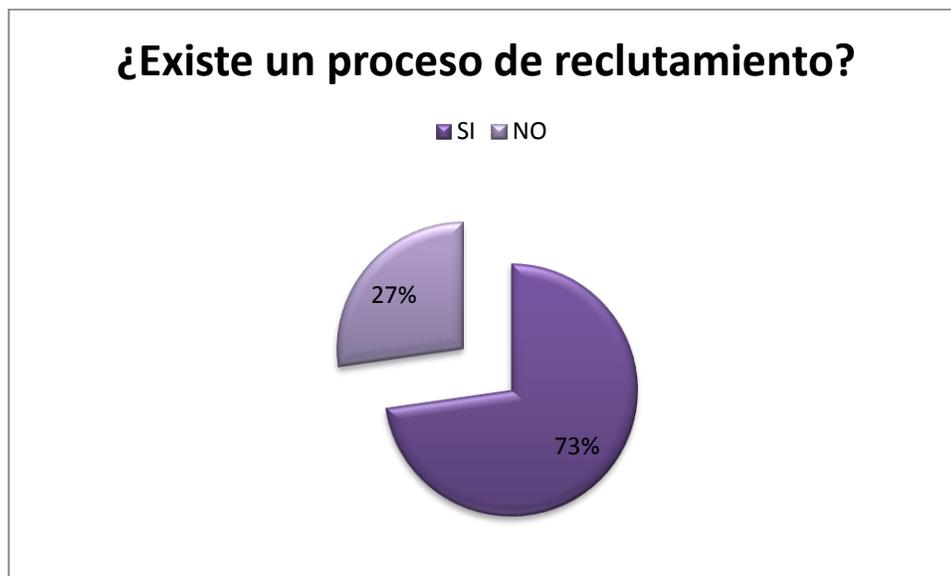
**14. ¿Existe en la empresa un proceso de reclutamiento?**

CUADRO # 21

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	24	73
NO	9	27
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
**ELABORACIÓN:** La autora

GRÁFICO # 19



**INTERPRETACIÓN**

De los resultados obtenidos en esta pregunta, el 73%, es decir 24 personas manifiestan que en la empresa si existe un proceso de reclutamiento de

personal, sin embargo un 27%, es decir 9 personas indican que no se realiza ningún reclutamiento.

### **ANÁLISIS**

La mayoría de las personas que laboran en esta empresa han pasado por un proceso de reclutamiento para ser colocados en su puesto de trabajo, una minoría mencionan que no se realiza reclutamiento.

#### **15. ¿Qué procedimiento utiliza la empresa para la Selección del personal?**

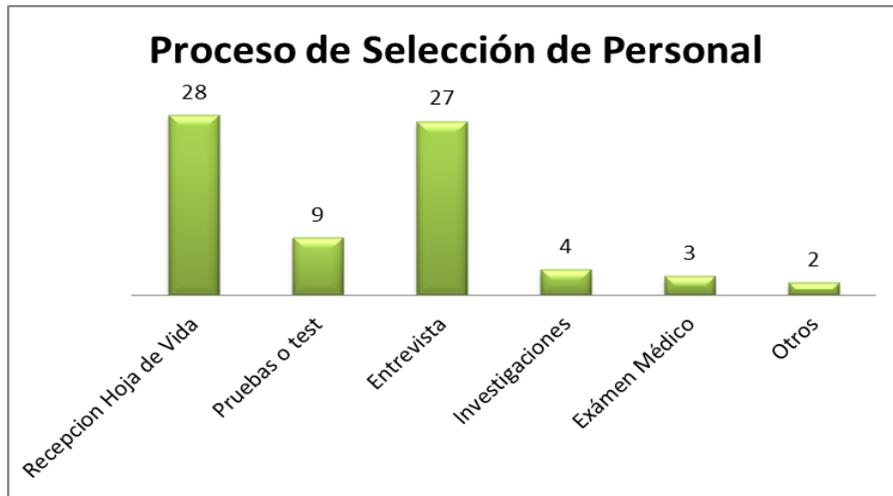
CUADRO # 22

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Recepción Hoja de Vida	28
Pruebas o test	9
Entrevista	27
Investigaciones	4
Examen Médico	3
Otros	2

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.

**ELABORACIÓN:** La autora

GRÁFICO # 20



### **INTERPRETACIÓN**

Por tratarse de una pregunta abierta, es decir donde el encuestado podía escoger una o varias alternativas, no se pudo calcular porcentajes. Los resultados fueron los siguientes: 26 personas señalaron que el proceso de selección inicia con la recepción de la hoja de vida, 9 personas indican que el segundo paso es la aplicación de Pruebas o test, 27 personas mencionan que luego se realiza una Entrevista, 4 personas respondieron que como paso siguiente están las Investigaciones, y 3 personas dicen que el último paso es el Examen médico. Dos personas señalan que a más de lo señalados se utiliza otros procedimientos como el Concurso de Méritos y Oposición.

### **ANÁLISIS**

Básicamente, en esta empresa lo que se realiza al personal es la recepción de la hoja de vida y la entrevista, a unas pocas personas se les ha realizado las pruebas, las investigaciones y el examen médico.

**16. ¿Qué tipo de motivación la empresa le brinda a Ud.?**

CUADRO # 23

VARIABLE	FRECUENCIA
Económica	27
Afectiva	20
Otros	1

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
**ELABORACIÓN:** La autora

GRÁFICO # 21



**INTERPRETACIÓN**

Al igual que en la pregunta anterior, los encuestados podían elegir entre una o varias opciones. Los resultados indican lo siguiente: 27 personas señalan que la empresa brinda una motivación económica, mientras que 20 personas indican

que la motivación es afectiva; una persona menciona que a más de la motivación económica y afectiva, la empresa brinda otro tipo de motivación.

### **ANÁLISIS**

La mayoría de personas encuestadas manifiesta que la empresa brinda más motivación económica; es decir; proporciona bonos económicos anuales de acuerdo a los resultados, pero también brinda otros tipos de incentivos como capacitación, ascensos, buen trato entre otros.

### **17. ¿Usted tuvo una adecuada inducción a la Empresa, el momento que ingresó?**

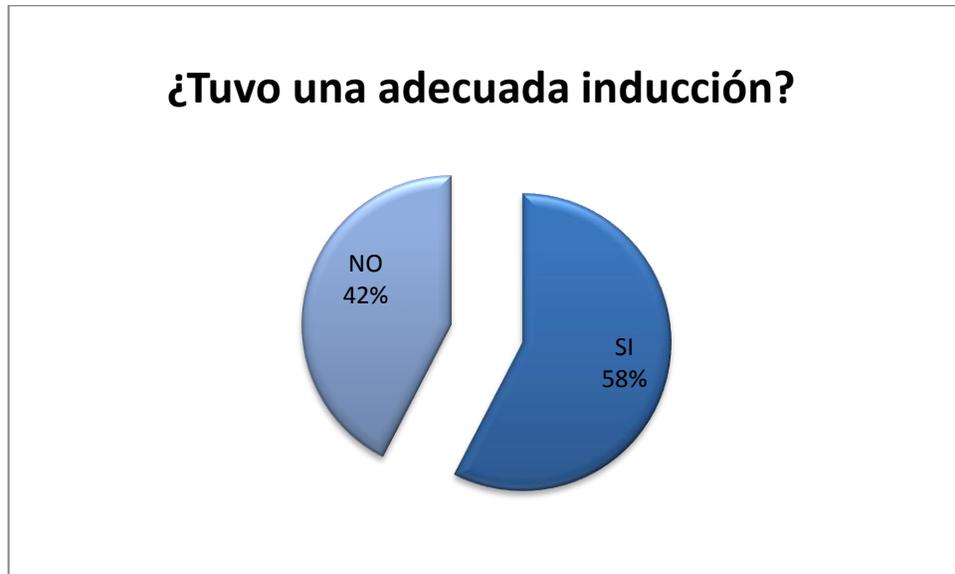
CUADRO # 24

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	19	58
NO	14	42
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.

**ELABORACIÓN:** La autora

GRÁFICO # 22



### **INTERPRETACIÓN**

De las 33 personas encuestadas, 19 que representa el 58%, manifiestan que si tuvieron una adecuada inducción, mientras que 14 personas, que equivale al 42% indican que no tuvieron una inducción.

### **ANALISIS**

La mayor parte de los empleados manifiestan que si fueron bien inducidos a sus puestos de trabajo, mientras que el resto manifiesta lo contrario, indicando que únicamente el inmediato superior le indico verbalmente cuales serían sus responsabilidades, pero que no se les entrego un Manual de Bienvenida.

**18. ¿Se considera satisfecho de trabajar en esta empresa?**

CUADRO # 25

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	29	88
NO	4	12
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
ELABORACIÓN: La autora

GRÁFICO # 23



**INTERPRETACIÓN**

Del total de personas encuestadas, 29 que corresponde al 88%, indican que se encuentran satisfechas de trabajar en esta institución financiera, mientras que 4 personas que equivale al 12%, respondió lo contrario.

## **ANÁLISIS**

Las personas que contestaron positivamente, mencionaron que esta empresa les ha permitido desarrollarse tanto personal como profesionalmente, a más de ello, realizan las actividades que les gusta, y conviven en un buen ambiente de trabajo. Las personas que no se encuentran satisfechas de trabajar en esta empresa, no indican el motivo.

### **19. ¿Cómo encuentra el Ambiente en la empresa?**

#### **a) Ambiente Laboral**

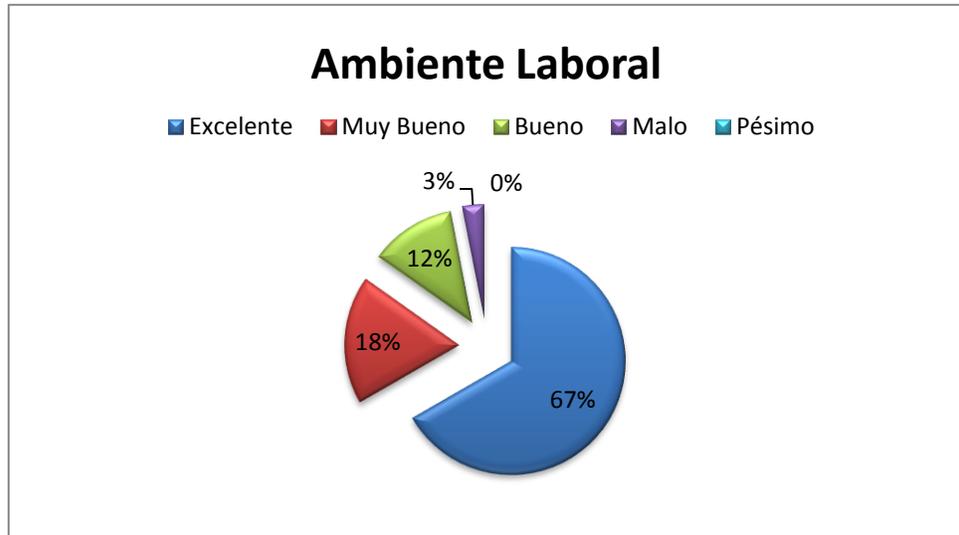
CUADRO #26

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Excelente	22	67
Muy Bueno	6	18
Bueno	4	12
Malo	1	3
Pésimo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.

**ELABORACIÓN:** La autora

GRÁFICO # 24



### **INTERPRETACIÓN**

Del total de personas encuestadas, 22 que corresponde al 67%, indican que el ambiente laboral es excelente, 6 personas manifiestan que es Muy Bueno, 4 personas que corresponde al 12%, dice que es Bueno, y 1 persona, es decir el 3%, indica que es malo.

### **ANÁLISIS**

Existe una gran mayoría que menciona que el ambiente laboral es excelente, ya que brinda el confort necesario y la calidez humana apropiada para realizar las labores cotidianas, mientras que quien indica que es Malo, hace referencia a la demasiada presión en algunos puestos de trabajo.

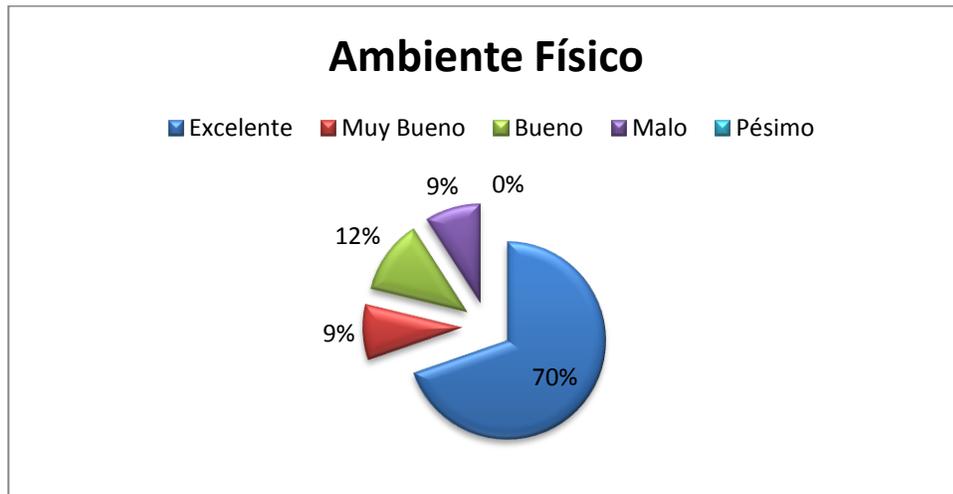
## b) Ambiente Físico

CUADRO # 27

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	23	70
Muy Bueno	3	9
Bueno	4	12
Malo	3	9
Pésimo	0	0
TOTAL	33	100

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
**ELABORACIÓN:** La autora

GRÁFICO # 25



### INTERPRETACIÓN

Del total de personas encuestadas, 23 que corresponde al 70%, indican que el ambiente de trabajo es excelente, 3 personas que equivale al 9%, manifiestan

que es Muy Bueno, 4 personas que corresponde al 12%, dice que es Bueno, y 3 persona, es decir el 3%, indica que es malo.

## **ANÁLISIS**

Existe un gran número de personas que menciona que el ambiente físico de trabajo es excelente, ya que brinda las comodidades y el material y equipos necesarios para realizar su trabajo, pero también hay personas que opinan lo contrario, indicando que no cuentan con todo lo necesario para realizar sus actividades.

### **20. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de Trabajo?**

#### **a) Con los compañeros de su departamento**

CUADRO # 28

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Excelente	26	79
Muy Bueno	2	6
Bueno	5	15
Malo	0	0
Pésimo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
**ELABORACIÓN:** La autora

GRÁFICO # 26



### **INTERPRETACIÓN**

Del total de personas encuestadas, 26 que corresponde al 79%, indican que la relación con sus compañeros de su departamento es excelente, 2 personas que equivale al 6%, manifiestan que su relación es Muy Buena, mientras que 5 personas que corresponde al 15%, dice que su relación es Bueno,

### **ANÁLISIS**

Casi todas las personas que laboran en esta empresa, tienen una buena relación con los compañeros que trabajan en su departamento, ya que a más de la relación laboral, existen buenos lazos de amistad que contribuyen a un buen ambiente de trabajo.

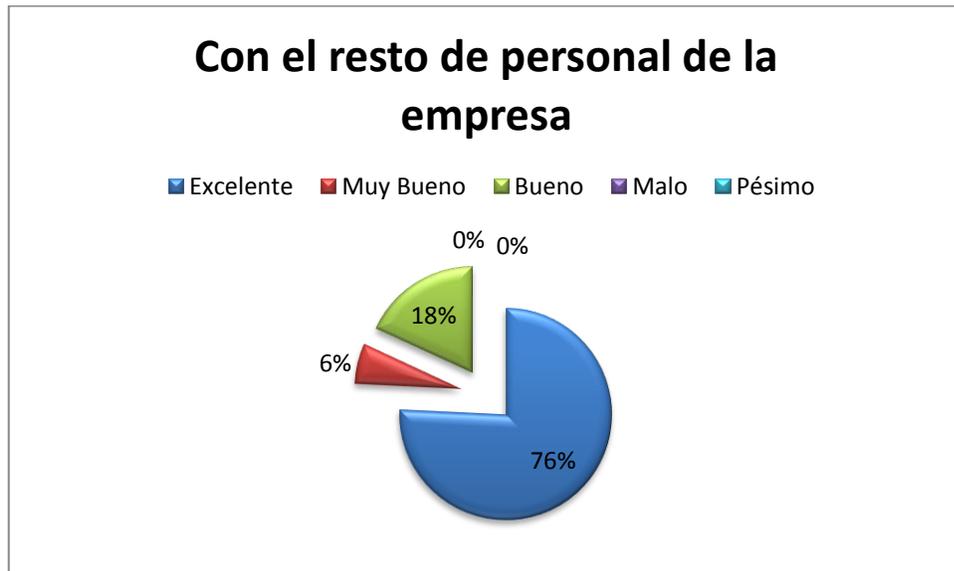
**b) Con el resto del personal de la empresa**

CUADRO # 29

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	25	76
Muy Bueno	2	6
Bueno	6	18
Malo	0	0
Pésimo	0	0
TOTAL	33	100

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
**ELABORACIÓN:** La autora

GRAFICO # 27



## **INTERPRETACIÓN**

Del total de personas encuestadas, 25 que corresponde al 76%, indican que la relación con el personal de la empresa es excelente, 2 personas que equivale al 6%, manifiestan que su relación es Muy Buena, mientras que 6 personas que corresponde al 18%, dice que su relación es Bueno.

## **ANÁLISIS**

Al igual que en la pregunta anterior, la mayoría de personas que laboran en esta empresa, respondieron que tienen muy buenas relaciones con el resto de personal de la empresa.

### **21. ¿Se siente conforme con la Remuneración que percibe?**

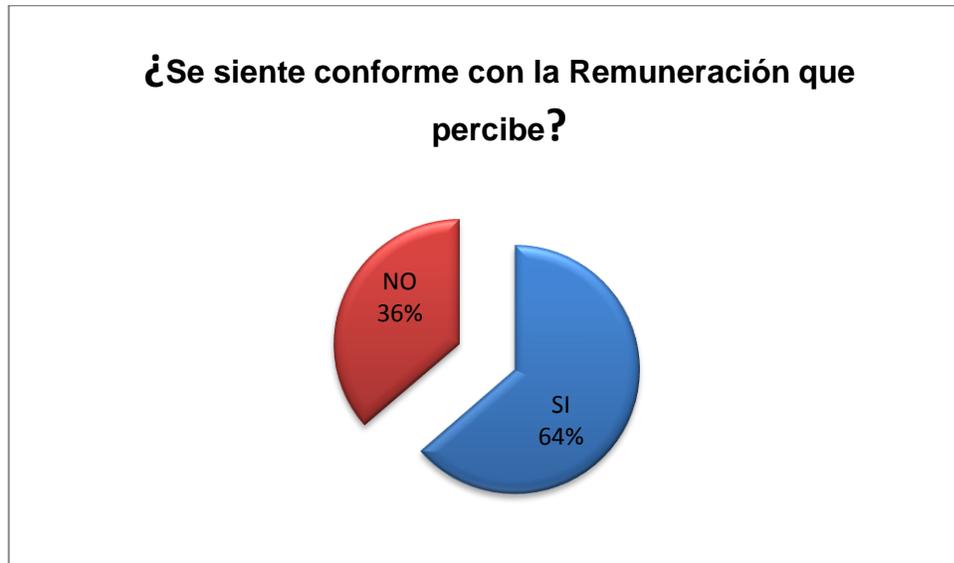
CUADRO # 30

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	21	64
NO	12	36
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.

**ELABORACIÓN:** La autora

GRÁFICO # 28



### **INTERPRETACIÓN**

Del total de personas encuestadas, 21 que corresponde al 64%, manifiestan que si se encuentran conforme con la remuneración que percibe, mientras que 12 personas que corresponde al 36%, respondieron lo contrario.

### **ANÁLISIS**

La mayoría de las personas que respondieron positivamente, manifiestan que la remuneración está acorde a las funciones que realizan, y que por lo tanto es la adecuada; pero hay descontento por parte de un porcentaje considerable que mencionan que trabajan más de lo que ganan.

**22. ¿La empresa le brinda capacitación permanente?**

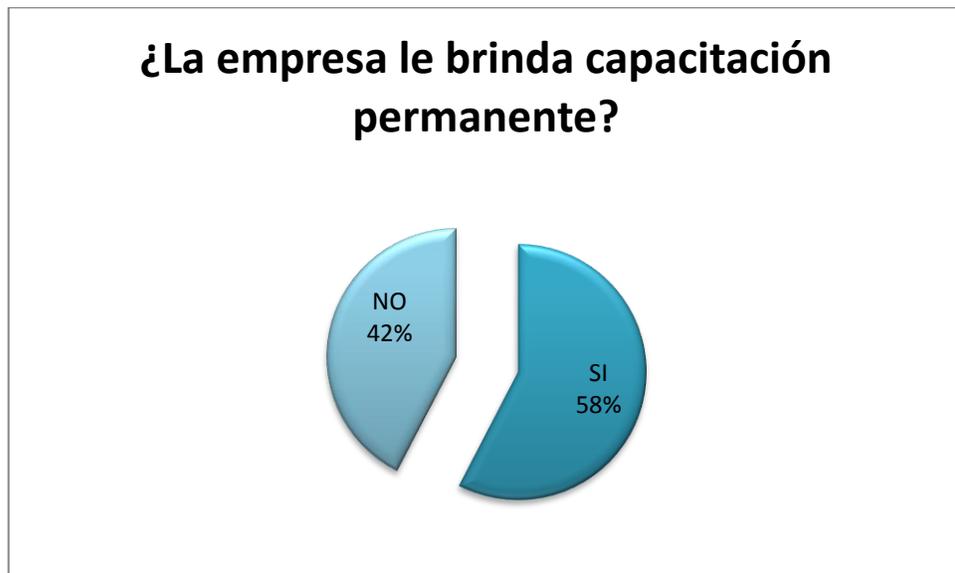
CUADRO # 31

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	19	58
NO	14	42
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.

**ELABORACIÓN:** La autora

GRAFICO # 29



## **INTERPRETACIÓN**

Del total de personas encuestadas, 19 que corresponde al 58%, manifiestan que la empresa si les brinda capacitación permanente, mientras que 14 personas que corresponde al 42%, respondieron lo contrario.

## **ANÁLISIS**

La mayoría de los encuestados indican que la empresa si les brinda la capacitación en sus puestos de trabajo, mientras que una mínima diferencia manifiesta que no se brinda capacitación.

### **23.¿Conoce Ud. Los servicios de Bienestar Social que la empresa presta a sus empleados?**

CUADRO# 31

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	19	58
NO	14	42
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.

**ELABORACIÓN:** La autora

GRÁFICO# 31



### **INTERPRETACIÓN**

Del total de personas encuestadas, 19 que corresponde al 58%, manifiestan que si conocen los servicios de bienestar social que la empresa brinda a sus empleados, mientras que 14 personas que corresponde al 42%, respondieron lo contrario.

### **ANÁLISIS**

La mayoría de empleados de CACPE – LOJA, están al tanto de los servicios de bienestar social que la empresa ofrece, tal es el caso de Seguros de Medicina Pre pagada, Caja de Ahorro, Convenios con comisariatos, etc. Pero existe también un gran número de personas que desconocen estos servicios y que por lo tanto no pueden beneficiarse de ellos.

## 24. ¿La empresa ha realizado algún sistema de Valuación de Puestos?

CUADRO # 32

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	0	0
NO	33	100
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.

ELABORACIÓN: La autora

GRÁFICO # 32



### INTERPRETACIÓN

El 100% de los encuestados manifiestan que la empresa, jamás ha realizado una valuación de puestos.

## ANÁLISIS

Tal como lo indicó el gerente y el jefe de recursos humanos, se pudo detectar que la empresa jamás ha realizado una valuación de los puestos de trabajo.

### 25. ¿La empresa ha realizado algún procedimiento de Evaluación del Desempeño?

CUADRO # 33

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	0	0
NO	33	100
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de CACPE-LOJA.  
ELABORACIÓN: La autora

GRÁFICO # 33



## **INTERPRETACIÓN**

El 100% de los encuestados manifiestan que la empresa, nunca ha realizado una Evaluación del Desempeño.

## **ANÁLISIS**

Al igual que la valuación de puestos, la empresa nunca ha realizado una evaluación del desempeño, así lo manifiestan todos los empleados y lo corrobora el gerente y el jefe de recursos humanos.

### **26. ¿Que sugiere al Departamento de Recursos Humanos, respecto a la gestión del Talento Humano?**

Entre las sugerencias más importantes que los empleados de CACPE – LOJA, proponen al Departamento de Recursos Humanos están las siguientes:

- Que se realice una Valuación de puestos y una Evaluación del desempeño.
- Jornadas de capacitación de trabajo en equipo.
- Que exista más comunicación.
- Motivación.

## **g. DISCUSIÓN**

### **g.1. PROPUESTA DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.**

- 1. RECEPCIÓN DE HOJA DE VIDA.-** Como primer paso para Seleccionar la persona más idónea para desempeñar un cargo, se realiza una revisión de las hojas de vida, las cuales deben estar de acuerdo al siguiente formato, y cumpliendo estos parámetros.

#### **FORMATO DE UNA HOJA DE VIDA COMPLETA**

##### **NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS**

**Su foto aquí**

##### **DATOS PERSONALES**

<b>NOMBRE</b>	SU NOMBRE COMPLETO
<b>DOCUMENTO DE IDENTIDAD</b>	XX'XXX.XXX
<b>FECHA DE NACIMIENTO</b>	Día, mes, año completo.
<b>ESTADO CIVIL</b>	Soltero, casado, viudo, etc. (según el caso)

**DIRECCIÓN** XXXXX No. XXXXXX, Barrio.

**TELÉFONO** XXX-XXXX (residencia y/o móvil)

**E-MAIL** xxxxxxxxx@xxxxxxx.xxx

### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

**Universitarios:** Universidad

Carrera

Semestre actual (si aun estudia)

Año de Inicio

**Estudios Secundarios:** Institucion educativa

Sede

Año de Inicio hasta - Año de finalizacion

**Estudios Primarios:** Institucion educativa

Sede

Año de Inicio hasta - Año de finalizacion

**Idioma Extranjero:** Idioma

Dominio del idioma

## **MERITOS Y GALARDONES**

(Anexe aquí los premios recibidos en su formación académica o investigativa, como: becas, mejor promedio de la Universidad, menciones de honor, premios a la investigación, etc.)

“NOMBRE DEL GALARDON”, año, otorgado por.

## **TALLERES Y CURSOS**

(detalle aquí todos los cursos o talleres que haya realizado, especifique si participó como asistente o si fue el encargado de dictarlo. Enfatique en los que ha dirigido. Comience desde el último que realizó hasta el primero, en orden descendente de tiempo)

Curso: “Nombre del curso”, dictado por (si es usted, mejor); duración XX horas; locación del curso; fecha de realización.

Taller: “Nombre del taller”, dictado por (si es usted, mejor); duración XX horas; locación del curso; fecha de realización.

Conocimientos autoadquiridos o sin certificación.

## **SEMINARIOS Y OTROS**

(detalle aquí todos los seminarios, congresos y otros a los que haya asistido, especifique si fue asistente o ponente. Comience desde el último que realizó hasta el primero, en orden descendente de tiempo)

“Nombre del seminario”, **Ponente/Asistente**, duracion XX horas, fecha de realización, lugar de realización.

“Nombre del seminario”, **Ponente/Asistente**, duracion XX horas, fecha de realización, lugar de realización.

## **EXPERIENCIA LABORAL**

(se organiza a partir del último empleo que tuvo o tiene, y por la fecha de finalización de labores. Incluya todos los trabajos que ha desempeñado.

### **NOMBRE DE LA EMPRESA**

- **CARGO:** (el cargo que desempeñó)
- **FUNCIONES:** (funciones que le fueron asignadas durante su estadia en este cargo, especifique cada una).
- **JEFE INMEDIATO:** (Nombre completo de esta persona)
- **TELEFONO:** (donde localizarlo)
- Fecha de Inicio de labores – Fecha de finalización.

## **PUBLICACIONES**

(añada una revisión bibliográfica de sus publicaciones, si las tiene.)

## **REFERENCIAS**

### **NOMBRE COMPLETO REFERENCIA 1**

Cargo actual

Empresa o sitio donde labora

Teléfono.

### **NOMBRE COMPLETO REFERENCIA 2, titulo**

Cargo actual

Empresa o sitio donde labora

Teléfono.

---

**SU NOMBRE COMPLETO**

Documento de identidad.

Fecha de Presentacion de la Hoja de Vida

**2. PRUEBAS O TEST.-** Como segundo paso tenemos la recepción de pruebas o test. El aspirante deberá presentarse a rendir las siguientes pruebas con el fin de medir el nivel de conocimientos, el coeficiente intelectual, y otros aspectos que se piden para cumplir con los requerimientos del puesto.

**PRUEBA # 1**

**Objetivo:** Conocer la personalidad del aspirante.

**Aplicable a:** Personal nuevo.

**Tiempo:** 5 minutos.

**TEST DE PERSONALIDAD**

#	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Cree que el día no tiene bastantes horas para todas las cosas que debería usted hacer?		
2	¿Siempre se mueve, camina o come con rapidez?		
3	¿Se siente impaciente por el ritmo al que se desarrollan los acontecimientos?		
4	¿Acostumbra a decir: "Ah, ajá" o "sí, sí, sí", "bien, bien", cuando le habla una persona		

	apremiándola inconscientemente a que acabe de decir lo que tiene que decir?		
5	¿Tiene tendencia a terminar las frases de otras personas?		
6	¿Se siente exageradamente irritado incluso rabioso cuando el coche que le precede en una carretera rueda a una marcha que usted considera demasiado lenta?		
7	¿Considera angustioso tener que hacer cola o esperar turno para conseguir una mesa en un restaurante?		
8	¿Encuentra intolerable observar cómo otras personas realizan tareas que usted sabe que puede hacer más de prisa?		
9	¿Se impacienta consigo mismo si se ve obligado a realizar tareas repetitivas (rellenar resguardos, firmar talones, lavar platos, etc.), que son necesarias pero le impiden hacer las cosas que a usted le interesan realmente?		
10	¿Es usted de esas personas que leen a toda prisa o intentan siempre conseguir condensaciones o sumarios de obras literarias		

	realmente interesantes y valiosas?		
11	¿Se esfuerza por pensar o hacer dos o más cosas simultáneamente? Por ejemplo, al tiempo que intenta escuchar la charla de una persona, sigue dando vueltas a otro tema sin ninguna relevancia con lo que escucha.		
12	¿Mientras disfruta de un descanso, continúa pensando en sus problemas laborales, domésticos o profesionales?		
13	¿Tiene usted el hábito de acentuar excesivamente varias palabras que usted considera clave en su conversación ordinaria o la tendencia a articular las últimas palabras de sus frases más rápidamente que las palabras iniciales?		
14	¿Encuentra difícil abstenerse de llevar cualquier conversación hacia los temas que le interesan especialmente, y cuando no lo consigue, pretende usted escuchar pero en realidad sigue ocupado en sus propios pensamientos?		
15	¿Se siente vagamente culpable, cuando descansa y no hace nada durante varias horas		

	o varios días?		
16	¿Intenta siempre programar más y más cosas en menos tiempo, y al hacerlo así deja cada vez menos margen para los imprevistos?		
17	Al conversar, ¿da con frecuencia puñetazos o palmadas en la mesa, o golpea con un puño la palma de la otra mano para dar más énfasis a un punto particular de la discusión?		
18	¿Se somete a ciertos plazos en su trabajo que con frecuencia son difíciles de cumplir?		
19	¿Aprieta con frecuencia las mandíbulas, hasta el punto que le rechinan los dientes?		
20	¿Lleva con frecuencia material relacionado con su trabajo o sus estudios a su casa por la noche?		
21	¿Acostumbra usted a evaluar en términos numéricos no sólo su propio trabajo, sino también las actividades de los demás?		
22	¿Se siente usted insatisfecho con su actual trabajo?		

### **Test de personalidad**

Este test ha sido creado para conocer a qué tipo de patrón de personalidad pertenece una persona. El tipo de personalidad **A** corresponde a aquellas personas que necesitan afirmarse permanentemente a través de logros personales para alcanzar la percepción de auto-control. Experimentan una constante urgencia de tiempo que les hace intolerable el reposo y la inactividad.

Estas personas también presentan una percepción de amenaza casi continua a su autoestima, eligiendo la acción como estrategia de enfrentamiento a sus problemas. Tienen tendencia a la dominación, una profunda inclinación a competir y una elevada agresividad que les induce a vivir en un constante estado de lucha.

Las enfermedades más frecuentes en estos sujetos son las de tipo coronario, problemas psicosomáticos y síndromes de ansiedad generalizada. El patrón de conducta **A** se adquiere a través del aprendizaje y se puede detectar ya en la adolescencia.

El patrón de personalidad **B** es, evidentemente, lo opuesto al anterior. Son personas con un adecuado nivel de auto-control y autoestima que no les hace falta mantener actitudes compensadoras para reafirmarse. No son competitivas ni tan fácilmente irritables, y en general se toman la vida con mayor tranquilidad.

**Valoración:**

**14 puntos o más:**

Si se encuentra dentro de esta puntuación, es usted persona con un carácter del tipo **A**, debería relajarse y tomarse las cosas con más filosofía, pues tiene mayor peligro de padecer enfermedades coronarias, problemas psicosomáticos y estados de ansiedad. El mundo no se acaba sin usted.

**Entre 9 y 13 puntos:**

Usted se encuentra dentro de una puntuación normal, su carácter es un equilibrio entre la personalidad **A** y la **B**. Dentro de estos parámetros es donde se encuentra la mayoría de personas. Se activa lo suficiente para ser productivo y eficiente en el trabajo o estudios, pero sabe mantener la calma en las situaciones que así lo requieren, aunque en ocasiones también se sienta nervioso.

**9 puntos o menos:**

Es usted una personalidad del tipo **B**. Es bastante menos vulnerable a sufrir ansiedad que otras personas, no se muestra ambicioso ni dominante, deja que las cosas sigan su cauce sin preocuparse en exceso. No quiere decir que nunca se muestre nervioso o angustiado si la situación le desborda, pero en general tiene un temperamento templado.

## **PRUEBA # 2**

### **EVALUACION DE AUTOESTIMA**

**Objetivo:** Medir la autoestima de los aspirantes.

**Aplicable a:** Personal nuevo.

**Tiempo máximo:** 5 minutos.

**Instrucciones:** Califica cada una de las frases que aparecen a continuación con las siguientes numeraciones:

- 1 No muy exacta
- 2 Ligeramente exacta
- 3 Generalmente exacta
- 4 Muy exacta.

Nro.	PREGUNTA	OPCIONES			
		4	3	2	1
1	Me siento alegre.				
2	Me siento incómodo con la gente que no conozco.				
3	Me siento dependiente de otros.				
4	Los retos representan una amenaza a mi persona.				
5	Me siento triste				

6	Me siento cómodo con la gente que no conozco				
7	Cuando las cosas salen mal es mi culpa.				
8	Siento que soy agradable a los demás.				
9	Es bueno cometer errores.				
10	Si las cosas salen bien se debe a mis esfuerzos.				
11	Resulto desagradable a los demás.				
12	Es de sabios rectificar.				
13	Me siento el ser menos importante del mundo.				
14	Hacer lo que los demás quieren es necesario para sentirme aceptado.				
15	Me siento el ser más importante del mundo.				
16	Todo me sale mal.				
17	Siento que el mundo entero se ríe de mí.				
18	Acepto de buen agrado la crítica constructiva.				
19	Yo me río del mundo entero.				
20	A mí todo me resbala.				
21	Me siento contento con mi estatura.				
22	Todo me sale bien.				
23	Puedo hablar abiertamente de mis sentimientos.				
24	Siento que mi estatura no es la correcta.				
25	Solo acepto las alabanzas que me hagan.				
26	Me divierte reírme de mis errores.				

27	Mis sentimientos me los reservo solo para mí.				
28	Yo soy perfecto.				
29	Me alegro cuando otros fracasan en sus intentos.				
30	Me gustaría cambiar mi apariencia física.				
31	Evito nuevas experiencias.				
32	Realmente soy tímido.				
33	Acepto los retos sin pensarlo.				
34	Encuentro excusas para no aceptar los cambios.				
35	Siento que los demás dependen de mí.				
36	Los demás cometen más errores que yo.				
37	Me considero sumamente agresivo.				
38	Me aterran los cambios.				
39	Me encanta la aventura.				
40	Me alegro cuando los otros alcanzan el éxito en sus intentos.				
<b>TOTALES DE CADA COLUMNA.</b>					
<b>TOTALES DE CADA COLUMNA MULTIPLICADA POR SU EQUIVALENTE</b>					
<b>TOTAL</b>					

## INTERPRETACION DEL EXÁMEN

En cada columna sume las marcas de cotejo y multiplíquelas por el número que aparece en la parte superior de esa columna. Por ejemplo, diez marcas en la primera fila se multiplican por 4 y equivale a 40. Anote esa cantidad en el espacio correspondiente. Luego sume los totales de las cuatro columnas, y anote ese total. Examine entonces, la interpretación de los resultados con la tabla siguiente.

<b>PUNTAJE</b>	<b>RESULTADO</b>
160 – 104	Autoestima muy alta
103 – 84	Autoestima alta.
83 – 74	Autoestima baja.
73 – 40	Autoestima muy baja.

### PRUEBA # 3

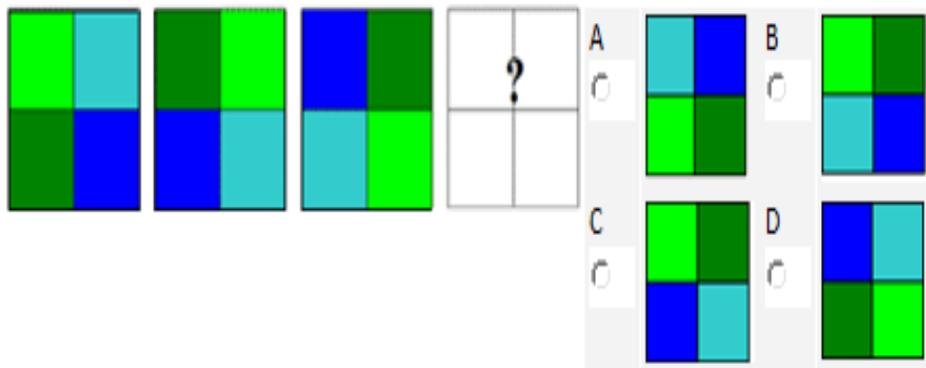
### PRUEBA PSICOMÉTRICA

**Objetivo:** Medir el nivel de inteligencia de los aspirantes.

**Aplicable a:** Personal nuevo.

**Tiempo máximo:** 5 minutos.

1. ¿Qué recuadro completa esta serie?



2. ¿De estas 4 palabras cuál es la intrusa?

- A ( ) Canberra
- B ( ) New York
- C ( ) Viena
- D ( ) Madrid

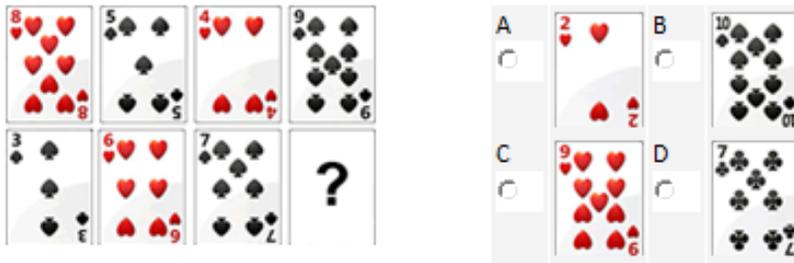
3. ¿Qué número completa esta serie? 144 121 100 81 64

- A ( ) 15
- B ( ) 19

C ( ) 49

D ( ) 50

4. ¿Qué carta falta?



5. MANO es a Guante como CABEZA es a:

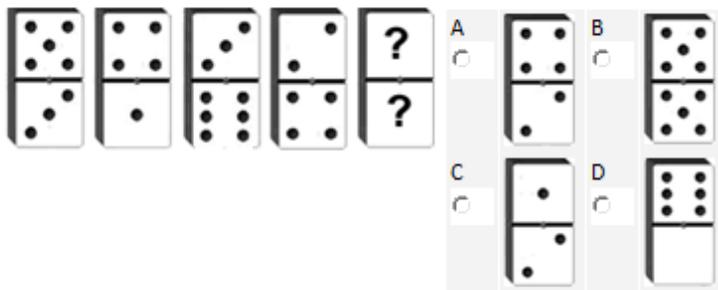
A ( ) Pelo

B ( ) Sombrero

C ( ) Cuello

D ( ) Pendiente

6. ¿Qué dominó falta para completar la serie?



7. “Beber y conducir causa muchos accidentes”. Equivale a:

A ( ) La gente bebe demasiado alcohol.

- B ( ) La gente no debería consumir por encima del límite legal.
- C ( ) Hay un 20% de probabilidades de causar un accidente cuando se conduce bebido.
- D ( ) El alcohol disminuye las habilidades de conducción.

**8. Completa la serie:**



**9. ¿Qué número es la décima parte de la cuarta parte de la quinta parte de la mitad de 12000?**

- A ( ) 1250
- B ( ) 250
- C ( ) 45
- D ( ) 30.

**10. Un negociante compra café por \$1200 y lo vende por \$ 1500. Por cada saco gana un beneficio de \$ 50. ¿Cuántos sacos de café tenía?**

- A ( ) 1

- B ( ) 6
- C ( ) 30
- D ( ) no se puede saber.

<b>RESPUESTAS</b>			
<b>1</b>	<b>A</b>	<b>6</b>	<b>C</b>
<b>2</b>	<b>B</b>	<b>7</b>	<b>D</b>
<b>3</b>	<b>C</b>	<b>8</b>	<b>B</b>
<b>4</b>	<b>A</b>	<b>9</b>	<b>D</b>
<b>5</b>	<b>B</b>	<b>10</b>	<b>B</b>

### **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

<b># DE RESPUESTAS CORRECTAS</b>	<b>NIVEL DE INTELIGENCIA</b>
<b>0 - 1</b>	<b>Insuficiencia Mental</b>
<b>2 - 3</b>	<b>Inteligencia Bajo, inferior a lo normal</b>
<b>4 - 8</b>	<b>Inteligencia Normal</b>
<b>9 - 10</b>	<b>Muy superior a lo normal. Posible superdotado</b>

## **PRUEBA # 4**

### **TEST DE CONFIANZA EN TI MISMO**

**Aplicable a:** Personal nuevo.

**Objetivo:** Conocer el grado de confianza que el aspirante tiene en sí mismo.

**Tiempo:** 7 minutos

**Instrucciones:** Contesta con sinceridad las siguientes preguntas, de acuerdo a tu comportamiento cotidiano.

1. En la calle o en público, ¿te sientes el centro de atención y piensas que todos te miran?
  - a) Sí.
  - b) Según las circunstancias.
  - c) No.
  
2. ¿Piensas que físicamente no estas a la altura de otras mujeres u hombres?
  - a) Sí.
  - b) Según las circunstancias.
  - c) No.
  
3. ¿Eres pesimista?

- a) Sí.
- b) B) Mis ilusiones se han esfumado ya hace un tiempo.
- c) No.

4. ¿Cómo te comportas con personas más extrovertidas que tú?

- a) De forma tímida.
- b) Aprovecho para desmelenarme (no limitarme).
- c) Desaparezco en cualquier pretexto.

5. ¿Te sientes cómodo con personas más cultas que tú?

- a) Sí, mientras no hagan alarde.
- b) Me atemorizo fácilmente.
- c) Nadie me hace sentir inferior.

6. ¿Te resulta difícil hacer preguntas a personas que ves por primera vez?

- a) Sí, si veo que también son tímidas.
- b) Sí.
- c) No.

7. ¿Haces alarde de tu feminidad o masculinidad?

- a) Apenas.
- b) Sí.
- c) No, en absoluto.

8. ¿Eres una persona que siempre dice que sí?
- a) Sí, es más fácil.
  - b) No.
  - c) Me gusta llevar siempre la contraria.
9. ¿Qué haces para conservar la línea?
- a) Intento cuidarme.
  - b) Sigo métodos muy estrictos.
  - c) No me planteo el problema.
10. ¿Te gusta dar consejos?
- a) No, y mucho menos recibirlos.
  - b) Me basta con expresar mi parecer.
  - c) Sí, me gusta.
11. ¿Te sientes satisfecho con tu trabajo?
- a) No, no lo he elegido yo.
  - b) Si, completamente.
  - c) Me gustaría cambiar.
12. ¿Practicas algún deporte?
- a) Sí, con regularidad.
  - b) Ya no tengo edad.

c) Prefiero no hacer el ridículo.

13. ¿Te gusta mirar escaparates?

- a) Sí.
- b) No tengo tiempo.
- c) No me interesan.

14. ¿Tienes algún antiguo proyecto pendiente de realizar?

- a) Sí.
- b) No, siempre tengo nuevos.
- c) No.

15. ¿Te replanteas volver hacer algún curso que has abandonado?

- a) Sí, cuando me siento en forma.
- b) No.
- c) Sí.

<b>PUNTUACIÓN</b>			
1	A1	B3	C5
2	A1	B3	C5
3	A1	B3	C5
4	A3	B5	C1
5	A3	B1	C5

6	A3	B5	C1
7	A3	B5	C1
8	A1	B3	C5
9	A3	B1	C5
10	A1	B3	C5
11	A1	B5	C3
12	A5	B3	C1
13	A5	B3	C1
14	A1	B5	C3
15	A3	B1	C5

### **RESULTADOS:**

#### **Puntuación de 15 a 35:**

Deberías cambiar tu actitud, ya que te impide manifestar tu energía y personalidad.

#### **Puntuación de 36 a 55:**

Eres un poco inseguro. Probablemente hay situaciones muy concretas que te pone nervioso. A pesar de ello, también hay personas que te aprecian por tus cambios de carácter, incluidos por tus miedos y debilidades.

#### **Puntuación de 56 a 75:**

Decididamente, eres una persona que está muy segura de sí misma. De todos modos, de vez en cuando, mira en tu interior y examina profundamente la situación. Es mejor tener alguna duda, un poco de inseguridad, antes que fallar en cosas importantes por mostrarse demasiado confiado y seguro.

## **PRUEBA # 5**

### **MEDICIÓN DE HABILIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES**

**Objetivo:** Medir la habilidad del aspirante para seguir instrucciones.

**Aplicado a:** Personal de la empresa.

**Tiempo:** Un minuto.

1. Lea todo esto antes de hacer nada.
2. Escriba su nombre en el extremo superior derecho del papel.
3. Ponga un círculo alrededor de la palabra nombre en la segunda oración.
4. Dibuje cuatro cuadros pequeños en el extremo superior izquierdo de este papel.
5. Ponga una X en cada uno de los cuadros mencionados en el número 4.
6. Ponga un círculo alrededor de cada cuadro.
7. Ponga su firma bajo el título de esta página.
8. A continuación del título escriba "si, si, si".
9. Ponga un círculo alrededor de la oración número 7.
10. Ponga una X en el extremo inferior izquierdo de esta página.
11. Dibuje un triángulo alrededor de la X que usted acaba de hacer.
12. En el reverso multiplique 70 x 30.
13. Dibuje un círculo alrededor del papel en la oración número 4.
14. Al llegar a este punto de la prueba diga en voz alta su nombre de pila (apodo).

15. Si usted considera que ha seguido cuidadosamente las instrucciones diga en voz alta "lo hice".
16. En el reverso de este papel, sume 107 y 278.
17. Con la punta de su lápiz perfore tres agujeros en su papel aquí.
18. Cuente regresivamente en su tono de voz normal, de 1 a 10.
19. Ponga un círculo alrededor de su respuesta a este problema.
20. Si usted es la primera persona en llegar hasta aquí, diga en voz alta:  
SOY UN LIDER EN SEGUIR INSTRUCCIONES.
21. Subraye todos los números pares en el lado izquierdo de esta página.
22. Ahora que usted ha terminado de leer cuidadosamente las instrucciones, haga solo lo indicado en las oraciones uno y dos.

## **PRUEBA # 6**

### **TEST “TE COMUNICAS BIEN”**

**Objetivo:** Conocer la habilidad del aspirante a ocupar los cargos relacionados con atención al cliente, para comunicarse con el público, saber escuchar y hacerse entender.

**Aplicado a:**

- Secretaria General
- Cajero General
- Asistente de cajas
- Servicio al cliente.
- Personal del Departamento de crédito
- Personal de Captaciones.

**Tiempo:** 10 minutos

**Instrucciones:** Califica cada una de las frases que aparecen a continuación con las siguientes numeraciones:

- 1 No muy exacta
- 2 Ligeramente exacta
- 3 Generalmente exacta
- 4 Muy exacta.

No.	PREGUNTAS	1	2	3	4
1	Yo sí sé escuchar. Estoy siempre atento y en actitud receptiva.				
2	Cuando me encuentro con alguien por primera vez, trato de dar una buena impresión.				
3	Cuando hablo, lo hago oportunamente y me expreso de forma correcta. Mis palabras tienen un efecto notorio sobre los demás.				
4	Empleo la modulación y el volumen de voz para reforzar lo que digo.				
5	Cuando participo en una conversación siempre trato de ser amable.				
6	Hasta la fecha, mis técnicas de comunicación interpersonal son la clave de mi éxito.				
7	Comprendo la importancia que tiene el dominio de mí mismo y siempre lo práctico.				
8	Interactúo bien con la gente porque entiendo todos los elementos implicados en la conversación.				
9	Siempre cuido lo que digo porque sé que hasta las paredes tienen oídos.				
10	En muy pocas ocasiones hablo acerca de una				

	información o la revelo si considero que puede ser delicada.				
11	Ejerzo control sobre lo que digo, incluso después de beber algunas copas.				
12	Siempre me siento obligado a confesarlo todo para desahogarme.				
13	Confío poco en los demás.				
14	Soy capaz de guardar un secreto.				
15	Muy pocas veces me siento impulsado a cometer una indiscreción.				
16	Creo que las filtraciones de información en una empresa son graves y negativas.				
17	A menudo doy, inconscientemente claves ocultas en mi conversación.				
18	Nunca participo en altercados o discusiones.				
19	El control que ejerzo sobre lo que digo es algo que sale natural de mí.				
20	Siento que me comporto muy bien en la mayoría de las conversaciones.				
21	No reacciono emocionalmente cuando me siento atrapado o me provocan.				
22	Entiendo mis sentimientos recónditos y sé por qué				

	digo ciertas cosas.				
23	Sé cuándo es mejor guardar silencio.				
24	Me cuesta mucho trabajo guardar para mí mismo la información importante que se me confía.				
25	Casi nunca empleo palabras malsonantes en un ambiente social o laboral.				
26	Sé escuchar a los demás pero con frecuencia no presto atención a lo que me dicen.				
27	Sé cuándo debo dejar de hablar a los demás.				
28	Soy muy eficaz cuando se trata de persuadir a las personas de que comprendan mi punto de vista o de que hagan lo que yo deseo.				
29	A pesar de que me gustaría ser franco, creo que no podría sobrevivir si digo siempre la verdad, así que miento de vez en cuando.				
<b>TOTAL DE CADA COLUMNA</b>					
<b>TOTAL DE CADA COLUMNA MULTIPLICADA POR SU EQUIVALENTE</b>					
<b>TOTAL</b>					

## **Valoración:**

### **Menos de 80 puntos:**

Si tu puntuación es menor de 80, necesitas hacer un esfuerzo para entender mejor a los demás. Muchas veces, saber comunicar consiste, sobre todo, en saber escuchar. Verás lo mucho que puedes llegar a aprender de otras personas si las escuchas atentamente y te darás cuenta que cuando dices algo que duele o cuando has hablado de más. A veces hacer gala de una sinceridad extrema como la tuya, aunque muy loable, no es la mejor estrategia para la comunicación.

### **80 puntos o más:**

Si has obtenido una calificación superior a 80 puntos es porque ejerces un gran control sobre tus palabras. Comprendes bien la complejidad de lo que los demás te comunican y no asumes riesgos a la hora de hablar con los demás. Pero ten cuidado con acabar mintiendo demasiado para quedar bien o "hacer feliz" a tu interlocutor, pues puede ser un arma de doble filo. Demasiado control también da sensación de falsedad.

## **PRUEBA # 7**

### **PRUEBA DE DESARROLLO LINGÜÍSTICO**

**Aplicable a:** Personal nuevo.

**Objetivo:** Conocer que tan enriquecido es el vocabulario del aspirante.

**Tiempo:** 6 minutos

**Instrucciones:** Escoja la palabra que es sinónimo de la palabra escrita en Letra mayúscula.

**1. PODEROSO**

- a) Lúdico
- b) Ruidoso
- c) Vigoroso
- d) Molestoso
- e) Grande

**2. AUTÉNTICO**

- a) Asociado
- b) Conforme
- c) Desconfiado
- d) Legítimo
- e) Falso

**3. DESFILFARRAR**

- a) Apuntar
- b) Malgastar
- c) Recobrar
- d) Subrayar
- e) Salir

**4. OPTURAR**

- a) Atascar
- b) Actuar
- c) Alcanzar
- d) Desvelar
- e) Ofrecer

**5. COMPILAR**

- a) Impulsar
- b) Agrupar
- c) Faltar.
- d) Escoltar
- e) Bienestar

**6. IDIOSINCRACIA**

- a) Figura
- b) Arquetipo
- c) Perfecto
- d) Modo de ser
- e) Desigualdad

**7. PREPONDERANCIA**

- a) Superioridad
- b) Ventaja
- c) Ansia
- d) Proyecto
- e) Garantía

**8. FRUGAL**

- a) Mesurado
- b) Escaso
- c) Libertino
- d) Deficiente
- e) Corto

**9. VEDAR**

- a) Variar
- b) Despejar
- c) Impedir
- d) Germinar
- e) Botar

**10. HÚMEDO**

- a) Corto
- b) Humano
- c) Mojado
- d) Moderado
- e) Manchado

**11. RAPIDO**

- a) Mayor
- b) Ligero
- c) Estrecho
- d) Servicial
- e) Vigoroso

**12. DIARIO**

- a) Variable
- b) Cotidiano
- c) Indiferente
- d) Insostenible
- e) Permanente

**13. TEMPÉUTICO**

- a) Diagramático
- b) Amorfo
- c) Biológico
- d) Gramatical
- e) Curativo

**14. SOBRIO**

- a) Sucio
- b) Sombrío
- c) Parco
- d) Apropiado
- e) Descansado

**15. FESTIVO**

- a) Delicioso
- b) Divertido
- c) Potente
- d) Forastero
- e) Liberado

**16. AUGUSTO**

- a) Majestuoso
- b) Delgado
- c) Digestible
- d) Valido
- e) Amable

**17. EDUCADO**

- a) Rico
- b) Ciudadano
- c) Conocido
- d) Ignorante
- e) Cortés

**13. ORIGINAL**

- a) Oral
- b) Abandonado
- c) Primero
- d) Fidedigno
- e) Principal

**19. NOVEL**

- a) Costoso
- b) Nuevo
- c) Hosco
- d) Radical
- e) Interesante

**20. FAMOSO**

- a) Célebre
- b) Leal
- c) Renovado
- d) Ágil
- e) Artista

**21. HABITUAL**

- a) Nocturno
- b) Circular
- c) Principal
- d) Mejor
- e) Usual

**22 FLUIDO**

- a) Lívido
- b) Muerto
- c) Líquido
- d) Hablador
- e) Mojado

**23. HOLAGAZAN**

- a) Gandul
- b) Travieso
- c) Inculto
- d) Útil
- e) Alegre

**24. DESAMPARADO**

1. Ocre
2. Absurdo
3. Trastornado
4. Abandonado
5. Terco

**25. FATIGADO**

- a) Dócil
- b) Grave
- c) Alterado
- d) Fanático
- e) Cansado

**26. RESPLANDECIENTE**

- a) Fonético
- b) Acerbo
- c) Brillante
- d) Intrépido
- e) Blanco

**27. GENEROSO**

- a) Olvidadizo
- b) Ardiente
- c) Liberal
- d) Provocativo
- e) Rico

**28. REGIO**

- a) Blando
- b) Facial
- c) Reciente
- d) Real
- e) Intrépido

**29. SAGAZ**

- a) Exótico
- b) Aparente
- c) Importante
- d) Dócil
- e) Astuto

**30. IRREFLEXIVO**

- a) Paciente
- b) Preferible
- c) Paralelo
- d) Atolondrado
- e) Extravagante

**31. DEFICIENTE**

- a) Constante
- b) Triste
- c) Falto
- d) Peculiar
- e) Efímero

**32. VIGILANTE**

- a) Alerta
- b) Indulgente
- c) Valeroso
- d) Naciente
- e) Despierto

**33. GALANTE**

- a) Intrigante
- b) Auténtico
- c) Alevoso
- d) Probable
- e) Caballeroso

**34. ALOCADO**

- a) Femenino
- b) Casual
- c) Aturdido
- d) Cómico
- e) Exagerado

**35. DISCRETO**

- a) Cáustico
- b) Fragante
- c) Honorable
- d) Prudente
- e) Diferente

**36. PREDESTINADO**

- a) Simplificado
- b) Fatal
- c) Directivo
- d) Afortunado
- e) Integro

**37. DEFECTUOSO**

- a) Oculto
- b) Mítico

**38. VAGO**

- a) Invalidez
- b) Oscuro

**39. ESENCIAL**

- a) Clásico
- b) Indispensable

**40. IMPULSIVO**

- a) Impetuoso
- b) Petrificado

- c) Descuidado    c) Indecente    c) Deplorable    c) Inmaduro  
 d) Externo    d) Vermiforme    d) Verás    d) Compulsivo  
 e) Imperfecto    e) Inculto    e) Unívoco    e) Hábil

**41. ERRÓNEO**

- a) Solemne  
 b) Intolerable  
 c) Irónico  
 d) Trágico  
 e) Falso

**42. BENÉVOLO**

- a) Amable  
 b) Perfecto  
 c) Adecuado  
 d) Modesto  
 e) Arrepentido

**43. LETAL**

- a) Adusto  
 b) Moral  
 c) Lácteo  
 d) Abigarrado  
 e) Explosivo

**44. LACERADO**

- a) Disgustado  
 b) Herido  
 c) Orlado  
 d) Agobiado  
 e) Confundido

**45. ÁVARO**

- a) Malvado  
 b) Mezquino  
 c) Soberbio  
 d) Inconsciente  
 e) Burlón

**46. DETENCIÓN**

- a) Captura  
 b) Muerte  
 c) Huida  
 d) Inocencia  
 e) Vida

**47. EXPLOTAR**

- a) Explorar  
 b) Conocer  
 c) Investigar  
 d) Vender  
 e) Aprovechar

**48. PATROCINIO**

- a) Jefe  
 b) Auspicio  
 c) Deseo  
 d) Dueño  
 e) Sagaz

---

**RESPUESTAS DE SINONIMOS**

1	C	9	C	17	E	25	E	33	E	41	A
2	D	10	C	18	C	26	C	34	C	42	B
3	B	11	B	19	B	27	C	35	D	43	B
4	A	12	B	20	A	28	D	36	E	44	B
5	B	13	E	21	E	29	E	37	E	45	A
6	D	14	C	22	C	30	D	38	B	46	E
7	A	15	B	23	A	31	C	39	A	47	B
8	A	16	A	24	D	32	A	40	E	48	D

---

## **PRUEBA # 8**

### **PRUEBA PSICOMÉTRICA**

**Aplicado a:** Personal nuevo.

**Objetivo:** Determinar la habilidad del aspirante para despejar problemas numéricos sencillos.

**Tiempo:** 15 minutos.

#### **Completar las secuencias**

**1. ¿Qué hacer para encontrar el siguiente número: 3, 9, 15,.....?**

- a) Sumar 6 al 15
- b) Restar 6 al 15
- c) Sumar 7 al 15

**2. ¿Qué hacer para encontrar el siguiente número: 23, 20, 17,.....?**

- a) Sumar 3 al 20
- b) Sumar 3 al 17
- c) Restar 3 al 17

**3. ¿Cuál es el siguiente número: 11, 18, 25,.....?**

- a) 30
- b) 31
- c) 32

4. **¿Qué hacer para encontrar el siguiente número: 36, 32, 28,.....?**
- a) Restar 4 al 32
  - b) Restar 4 al 28
  - c) Sumar 4 al 28
5. **¿Qué hacer para encontrar el siguiente número: 2, 4, 6,.....?**
- a) Restar 2 al 6
  - b) Sumas 2 al 6
  - c) Restar 4 al 6
6. **¿Qué número falta? 90, 100,.....,120.**
- a) 105
  - b) 115
  - c) 110
7. **¿Qué número debe ir en el espacio?  $17 < 27 < \dots < 47$ ?**
- a) 26
  - b) 57
  - c) 37
8. **¿Qué número falta: 45,55,....., 75?**
- a) 65
  - b) 62
  - c) 60
9. **¿Qué número sigue en la siguiente sucesión: 3, 6, 9, 12,.....?**
- a. 14

b. 15

c. 16

**10. ¿Qué número falta: 900, 800, 700,.....?**

a) 500

b) 400

c) 600

**11. Qué número sigue en la siguiente sucesión: 1, 1, 2, 1, 3,1.....?**

a) 1

b) 3

c) 4

**12. ¿Qué número falta: 101, 201,....., 401?**

a) 301

b) 501

c) 601

**13. ¿Qué número falta 12, 13, 15, 18,....., 27?**

a) 19

b) 20

c) 22

**14. ¿Qué número continua: 12, 2, 24, 2, 36,.....?**

a) 48

b) 2

c) 36

**15. ¿Qué número está mal en la siguiente serie: 20, 40, 60, 70, 100?**

a) 40

b) 60

c) 70

**16. ¿Qué número está mal en la siguiente serie: 5, 5, 10, 5, 15, 5, 5?**

a) 5

b) 10

c) 20

**17. ¿Qué número continua: 40, 39, 38,.....?**

a) 41

b) 37

c) 36

**18. ¿Qué hacer para encontrar el siguiente número: 999, 899, 799,.....?**

a) Restar 100 al 799

b) Restar 10 al 799

c) Sumar 100 al 799

**19. ¿Qué hacer para encontrar el siguiente número: 100, 150, 200.....?**

a) Sumar 100 al 200

b) Sumar 50 al 200

c) Restar 50 al 200

**20. ¿Qué número está mal en la siguiente serie: 1, 5, 9, 13, 18?**

a) 7

b) 18

c) 9

**21. ¿Qué número debe ir en el espacio:**

**800 > 600 >.....>200**

a) 300

b) 400

c) 500

**22. Qué número debe ir en el recuadro?**



a) 20

b) 22

c) 21

**23. ¿Qué número debe ir en el triángulo?**



a) 0

b) 1

c) 3

**24. ¿Qué número debe ir en el siguiente corazón?**



- a) 35
- b) 40
- c) 45

**25. ¿Qué pareja de números falta 150,300; ..... , .....; 750,900?**

- a) 350, 500
- b) 450, 600
- c) 550, 700

**26. ¿Qué número está mal en la siguiente serie: 301, 401, 502, 601...?**

- a) 401
- b) 502
- c) 601

**27. ¿Qué número debería ir en el que está mal: 25, 50, 75, 105, 125, 150?**

- a) 100

b) 175

c) 155

**28. ¿Qué número falta: 21, 23, 22, 24, 23, 25,.....?**

a) 27

b) 23

c) 24

**29. ¿Qué número debería ir en el que está mal: 111, 222, 333, 404, 555, 666?**

a) 444

b) 777

c) 888

**30. ¿Qué número continúa? 9, 4, 19, 4, 29, 4, 39, 4, .....?**

a. 4

b. 49

c. 59

---

**CUADRO DE RESPUESTAS**

<b>1</b>	a	<b>11</b>	c	<b>21</b>	b
<b>2</b>	c	<b>12</b>	a	<b>22</b>	c
<b>3</b>	c	<b>13</b>	c	<b>23</b>	a
<b>4</b>	b	<b>14</b>	b	<b>24</b>	c
<b>5</b>	a	<b>15</b>	c	<b>25</b>	b
<b>6</b>	c	<b>16</b>	a	<b>26</b>	b
<b>7</b>	c	<b>17</b>	b	<b>27</b>	a
<b>8</b>	a	<b>18</b>	a	<b>28</b>	c
<b>9</b>	b	<b>19</b>	b	<b>29</b>	b
<b>10</b>	c	<b>20</b>	b	<b>30</b>	b

---

## **RUEBA # 9**

### **PRUEBA DE AGILIDAD MENTAL**

**Aplicado a:** Personal nuevo.

**Objetivo:** Determinar la habilidad del aspirante para despejar problemas numéricos sencillos.

**Tiempo:** 15 minutos.

**Instrucciones:** Indica si las respuestas de las siguientes sumas, son verdaderas o falsas.

- |                        |       |       |
|------------------------|-------|-------|
| 1) $250 + 328 = 328$   | V ( ) | F ( ) |
| 2) $433 + 210 = 1645$  | V ( ) | F ( ) |
| 3) $583 + 126 = 719$   | V ( ) | F ( ) |
| 4) $123 + 123 = 246$   | V ( ) | F ( ) |
| 5) $124 + 865 = 989$   | V ( ) | F ( ) |
| 6) $347 + 283 = 640$   | V ( ) | F ( ) |
| 7) $426 + 532 = 968$   | V ( ) | F ( ) |
| 8) $468 + 205 = 773$   | V ( ) | F ( ) |
| 9) $380 + 796 = 1076$  | V ( ) | F ( ) |
| 10) $428 + 694 = 1222$ | V ( ) | F ( ) |
| 11) $354 + 262 = 616$  | V ( ) | F ( ) |
| 12) $426 + 314 = 740$  | V ( ) | F ( ) |

- 13)  $486 + 560 = 1045$                       V (   )                      F (   )
- 14)  $904 + 506 = 1410$                       V (   )                      F (   )
- 15)  $309 + 408 = 716$                       V (   )                      F (   )
- 16)  $557 + 226 = 793$                       V (   )                      F (   )
- 17)  $415 + 216 = 621$                       V (   )                      F (   )
- 18)  $425 + 362 = 787$                       V (   )                      F (   )
- 19)  $456 + 298 = 754$                       V (   )                      F (   )
- 20)  $352 + 687 = 2039$                       V (   )                      F (   )
- 21)  $428 + 963 = 1291$                       V (   )                      F (   )
- 22)  $895 + 621 = 1515$                       V (   )                      F (   )
- 23)  $328 + 456 = 784$                       V (   )                      F (   )
- 24)  $551 + 682 = 1233$                       V (   )                      F (   )
- 25)  $716 + 420 = 1136$                       V (   )                      F (   )
- 26)  $446 + 554 + 321 = 1221$                       V (   )                      F (   )
- 27)  $468 + 946 + 544 = 1968$                       V (   )                      F (   )
- 28)  $465 + 280 + 927 = 1672$                       V (   )                      F (   )
- 29)  $665 + 449 + 786 = 1901$                       V (   )                      F (   )
- 30)  $549 + 654 + 322 = 1525$                       V (   )                      F (   )
- 31)  $423 + 382 + 556 = 1361$                       V (   )                      F (   )
- 32)  $427 + 328 + 561 = 1317$                       V (   )                      F (   )
- 33)  $462 + 528 + 396 = 1385$                       V (   )                      F (   )
- 34)  $458 + 623 + 565 = 1736$                       V (   )                      F (   )
- 35)  $428 + 693 + 102 = 1224$                       V (   )                      F (   )

- |                              |       |       |
|------------------------------|-------|-------|
| 36) $557 + 299 + 321 = 1177$ | V ( ) | F ( ) |
| 37) $456 + 896 + 498 = 1850$ | V ( ) | F ( ) |
| 38) $581 + 687 + 295 = 1463$ | V ( ) | F ( ) |
| 39) $446 + 881 + 964 = 2291$ | V ( ) | F ( ) |
| 40) $571 + 987 + 654 = 2112$ | V ( ) | F ( ) |
| 41) $342 + 681 + 963 = 1986$ | V ( ) | F ( ) |
| 42) $687 + 326 + 451 = 1464$ | V ( ) | F ( ) |
| 43) $126 + 321 + 426 = 873$  | V ( ) | F ( ) |
| 44) $380 + 144 + 145 = 669$  | V ( ) | F ( ) |
| 45) $126 + 245 + 684 = 1155$ | V ( ) | F ( ) |
| 46) $387 + 654 + 968 = 2009$ | V ( ) | F ( ) |
| 47) $687 + 945 + 687 = 2219$ | V ( ) | F ( ) |
| 48) $687 + 549 + 325 = 1562$ | V ( ) | F ( ) |
| 49) $698 + 456 + 930 = 2134$ | V ( ) | F ( ) |
| 50) $285 + 642 + 139 = 1076$ | V ( ) | F ( ) |

---

**CUADRO DE RESPUESTAS**

<b>1</b>	V	<b>11</b>	V	<b>21</b>	F	<b>31</b>	V	<b>41</b>	V
<b>2</b>	F	<b>12</b>	V	<b>22</b>	F	<b>32</b>	F	<b>42</b>	V
<b>3</b>	F	<b>13</b>	F	<b>23</b>	V	<b>33</b>	F	<b>43</b>	V
<b>4</b>	V	<b>14</b>	V	<b>24</b>	V	<b>34</b>	F	<b>44</b>	V
<b>5</b>	V	<b>15</b>	F	<b>25</b>	V	<b>35</b>	F	<b>45</b>	F
<b>6</b>	F	<b>16</b>	F	<b>26</b>	F	<b>36</b>	V	<b>46</b>	V
<b>7</b>	F	<b>17</b>	F	<b>27</b>	F	<b>37</b>	V	<b>47</b>	F
<b>8</b>	F	<b>18</b>	V	<b>28</b>	V	<b>38</b>	F	<b>48</b>	F
<b>9</b>	F	<b>19</b>	V	<b>29</b>	F	<b>39</b>	V	<b>49</b>	V
<b>10</b>	V	<b>20</b>	F	<b>30</b>	V	<b>40</b>	F	<b>50</b>	F

---

## **PRUEBA # 10**

### **PRUEBA DE CONTABILIDAD**

**Aplicable a:** Exclusivamente al Personal del departamento de Contabilidad.

**Objetivo:** Hacer un sondeo general de los conocimientos de los aspirantes a ocupar el puesto de Jefe de contabilidad y asistente de contabilidad.

**Tiempo:** 30 minutos.

**Instrucciones:** Marque con una X delante de la letra que lleva la respuesta correcta.

#### **1. Señale los libros principales de contabilidad.**

- (    ) a) Libro de inventarios y balances
- (    ) b) Libro de Cuenta Corriente
- (    ) c) Libro Diario General
- (    ) d) Libro de proveedores
- (    ) e) Registro de cuentas por cobrar y por pagar
- (    ) f) Libro Mayor

#### **2. ¿Qué es un LIBRO DIARIO?**

- ( ) a) es un libro secundario donde se registra periódicamente algunas operaciones importantes de una empresa o negocio.
- ( ) b) Es un libro principal en donde se registra diariamente todas as operaciones de un negocio o empresa.
- ( ) c) Es un libro donde se registra únicamente los ingresos y egresos.
- ( ) d) Ninguna de las anteriores.

### **3. ¿Qué es un INVENTARIO?**

- ( ) a) Es la relación de los que compra y lo que vende una persona.
- ( ) b) Es un cuadro simplificado que indica el estado financiero de una persona o negocio.
- ( ) c) Es la que determina las deudas y obligaciones.
- ( ) d) Es la relación detallada de los bienes y recursos y las deudas que tiene una persona o empresa.

### **4. ¿Qué es un COSTO LIFO?**

- ( ) a) Es el costo de las últimas entradas.
- ( ) b) Es el costo de los primeros ingresos del almacén.
- ( ) c) Es el resultado de restar el Lifo del Fifo.
- ( ) d) Es el precio de costo de mercaderías adquiridas.

**5. ¿Qué se entiende por PASE AL LIBRO MAYOR?**

- (    ) a) Registrar de forma resumida una a una las operaciones del libro diario.
- (    ) b) Consiste en registrar las compras y las ventas.
- (    ) c) Es registrar una a una las operaciones del inventario y balance.
- (    ) e) Ninguna de las anteriores.

**6. Marque las cuentas del PASIVO**

- (    ) a) Proveedores
- (    ) b) Clientes o deudores
- (    ) c) Caja
- (    ) d) Mercadería
- (    ) e) Documentos por pagar

**7. Las partes del INVENTARIO son:**

.....  
.....  
.....  
.....

**8. ¿Qué es un CHEQUE CRUZADO?**

.....  
.....

**9. ¿Qué es ARQUEO DE CAJA y cuál es su finalidad?**

.....  
.....

**REALIZAR LOS SIGUIENTES ASIENTOS CONTABLES:**

- 9.1. Se emiten bonos para capitalizar la empresa, por el valor nominal de \$ 10 000 cada uno se emiten 1 000 bonos, a una tasa de interés corriente en la fecha, se emiten con descuento del 10% por pago de contado se colocan todos en el mes de enero de 2011.
- 9.2. Recauda \$180.000 por concepto de Cuentas de Ahorro.
- 9.3. Se contrata un abogado para hacer un trámite judicial, el valor de los honorarios es de \$ 2.000.000 más IVA. Somos agentes de retención.
- 9.4. Se paga sueldos por el valor de \$11 300,00, con nota de crédito a cada empleado.
- 9.5. Se compran muebles por el valor de \$ 10 000,00 con un descuento del 10%. Se paga la mitad en efectivo y por la otra mitad se aceptan letras de cambio.

## CALIFICACIÓN DE LOS TEST

### Ficha Individual de Selección

**Nombre:**

**C.I.**

**Cargo al que aspira:**

#### RESULTADO DE LOS TEST

DESTREZA/ HABILIDAD	PORCENTAJE											PUNTOS
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
Test de Personalidad												
Evaluación de Autoestima												
Prueba Psicométrica I												
Test de Confianza en sí mismo												
Habilidad para seguir instrucciones												
Test. Te comunicas bien												
Desarrollo Lingüístico												
Prueba Psicométrica II												
Agilidad Mental (Numérica)												
<b>TOTAL</b>												

OBSERVACIONES:

INDICACIONES:

RESULTADO FINAL:

APLICADOR:

FECHA:

**INSTRUCCIONES:**

Luego de haberse aplicado las pruebas a cada aspirante, el evaluador calificara cada una; luego anotará la puntuación obtenida en la columna de “PUNTOS”.

Para obtener el valor porcentual, se aplicará la siguiente fórmula:

$$\% = \frac{\text{Puntaje obtenido} \times 100}{\text{Puntaje mas alto posible del test}}$$

Después se suma todos los puntajes para compararlos con los obtenidos por el resto de aspirantes.

- 3. ENTREVISTA.-** Luego de que el aspirante haya rendido las pruebas, se tomará en cuenta quienes hayan obtenido los más altos puntajes para presentarse a una entrevista con el Gerente, en la cual se observará el comportamiento del aspirante, con un formato previamente determinado.

### **3.1.GUIA DE ENTREVISTA**

#### Datos informativos:

- Nombres y apellidos
- Teléfono
- Lugar y Fecha de nacimiento
- Dirección electrónica

#### Preguntas

- ¿Por qué desea trabajar en esta empresa?
- ¿Cuáles son sus principales aficiones?
- ¿Consigue amistades con facilidad? ¿Por qué?
- Enumere tres fortalezas y tres debilidades que lo caractericen a usted.
- ¿Ha trabajado en equipo?
- ¿Ha desempeñado cargos similares en otras empresas?
- ¿Cuál fue su último trabajo?
- ¿Por qué dejó su trabajo anterior?

- ¿Cuánto espera ganar en esta empresa?
- ¿Planea seguir cursos adicionales a los que ya ha seguido?
- ¿Está dispuesto a trabajar horas extras?
- ¿Tiene disponibilidad para viajar a la provincia?
- ¿Estaría dispuesto a trabajar bajo presión?
- ¿Si es seleccionado estará dispuesto a trabajar inmediatamente?

### **EVALUACION DE LA ENTREVISTA**

Luego se procede a realizar la Evaluación de la Entrevista, tomando en cuenta los siguientes parámetros.

<b>EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA</b>					
<b>NOMBRE:</b>					
<b>FECHA:</b>					
<b>HORA:</b>					

ÍTEMS	PUNTAJE				COMENTARIO
Puntualidad	0	1	2	3	
Presentación	0	1	2	3	
Documentación en Orden	0	1	2	3	
Referencias	0	1	2	3	

Comunicación Verbal	0	1	2	3	
Comunicación no Verbal	0	1	2	3	
<b>TOTAL</b>					

<b>PUNTUALIDAD</b>	Acude a tiempo o dentro de 15 minutos antes de la entrevista.	3 Puntos
	Acude con 5 minutos de retraso o más de 20 minutos antes de la entrevista.	2 Puntos
	Acude con más de 5 y menos de 15 minutos de retraso.	1 Punto
	Acude con más de 15 minutos de retraso.	0 Puntos
<b>PRESENTACIÓN</b>	Ropa limpia, apropiada, apariencia sencilla.	3 Puntos
	Ropa en desorden, excesivo maquillaje.	2 – 1 Puntos
	Ropa sucia, falta de higiene personal.	0 Puntos
<b>DOCUMENTACIÓN</b>	Copias legibles, corresponden a la Hoja de Vida	3 Puntos

	Copias legibles, con manchas, o borrones corresponden a la hoja de vida.	2 Puntos
	Documentación incompleta, copias irrelevantes.	1 Puntos
	No se documenta lo señalado en la hoja de vida	0 Puntos
<b>REFERENCIAS</b>	Referencias laborales con buenas recomendaciones.	3 Puntos
	Referencias personales con buenas recomendaciones.	2 Puntos
	Referencias laborales / personales prudentes.	1 Punto
	Referencias familiares o con observaciones negativas.	0 Puntos
<b>COM. VERBAL.</b>	Responde apropiadamente, escucha al entrevistador, hacer preguntas relevantes.	3 Puntos
	Responde apropiadamente, no hace preguntas.	2 Puntos

	Habla demasiado, hay que conducir la entrevista para enfocarla.	1 Punto
	No responde oportunamente, no es posible comunicarse armónicamente.	0 Puntos
<b>COM. NO VERBAL</b>	Mira al entrevistador cuando habla, mantiene una actitud controlada y dinámica, no fuma ni mastica chicle durante la entrevista.	3 Puntos
	Mantiene contacto visual con el entrevistador, tiene una actitud controlada y dinámica, fuma o mastica chicle.	2 Puntos
	No mantiene contacto visual con el entrevistador, actitud tensa, se siente incómodo.	1 Punto

4. **INVESTIGACIONES:** Luego de la entrevista, se realiza las siguientes investigaciones del aspirante.

#### 4.1. Antecedentes de trabajo

Se solicita la presentación de referencias laborales, y se procede a realizar llamadas telefónicas a las empresas que han certificado, para verificar la veracidad de las mismas.

## EMPRESA XYZ

### CERTIFICADO DE TRABAJO

El Sr. \_\_\_\_\_, portador de la C.I. \_\_\_\_\_, Gerente General de EMPRESA XYZ., con RUC \_\_\_\_\_

#### **CERTIFICA:**

Que, el Sr. \_\_\_\_\_, portador de la C.I. \_\_\_\_\_, laboró en nuestra empresa, en el cargo de \_\_\_\_\_, durante el periodo comprendido desde el 02/05/2010 hasta el 30/04/2011, demostrando durante su permanencia, responsabilidad, honestidad y dedicación en las labores que le fueron encomendadas.

Lo certifico en honor a la verdad, facultando a la interesada hacer uso del presente en lo que estime conveniente.

Loja, ..... de .....del 2011.

Atentamente,

Sr \_\_\_\_\_

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA XYZ.

## 4.2. Antecedentes Penales

Para verificar si el aspirante no tiene problemas con la justicia, se solicita la presentación del Record Policial.

 **CERTIFICADO DE ANTECEDENTES PERSONALES**  
**POLICIA NACIONAL DEL ECUADOR**  
**DIRECCION NACIONAL DE LA POLICIA JUDICIAL** 

Espece Valorada  
USD 5.00

REGISTRA ANTECEDENTES **NO**

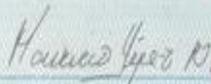
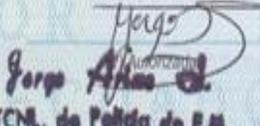
APELLIDOS Y NOMBRES  
**XXXX XXXXX XXXXXX XXXXXXX**

DEPENDENCIA **JEFATURA P-J "LOJA"** CEDULA DE CIUDADANIA **XXXXXXXXXX - X**

FECHA NACIMIENTO **XX - XX - XXXX** N° DE PASAPORTE

CLASIFICACION DACTELOSOPICA **XX - XX - XXXX** FECHA EXPEDICION **XX - XX - XXXX** FECHA CADUCA


    
MINISTRO DE ECONOMIA Y FINANZAS TCNE. de Policía de E.M. DE POLICIA DE LA P.J. SUBSECRETARÍA DE TESORERÍA DE LA NACIÓN

ANTCEDENTES PERSONALES

IMP - 104 2004

### 4.3 Antecedentes Personales

Luego se procederá a solicitar la presentación de certificados de conducta, de honorabilidad entre otros, y realizar llamadas telefónicas a las personas que otorgaron los certificados, para verificar que lo manifestado sea real.

Lugar y fecha

Sres. Empresa Contratante (o A quien corresponda)

Ciudad

Mediante la presente me dirijo a ustedes con el propósito de recomendarles al Señor ..... a quien tengo la satisfacción de conocer desde hace cinco años y recomendarlo por conocerlo como un trabajador eficiente y hombre decente.

Tuve la oportunidad de trabajar con el Sr ..... durante ..... años en la empresa ..... en la cual pude ser testigo de su responsabilidad, amplio conocimiento, y dedicación en el cargo de profesional de administración.

Esta carta de recomendación la realizo a petición del Sr.....

Atentamente

Sr. Ing.....

Supervisor Fábrica de.....

Teléfono.....

## 5. DIAGNÓSTICO MÉDICO

Finalmente se procederá a verificar el estado de salud del aspirante, mediante la siguiente ficha ocupacional, que permitirá conocer si el aspirante padece de alguna enfermedad infectocontagiosa.

### HISTORIA CLINICA OCUPACIONAL

Apellidos \_\_\_\_\_

Nombres \_\_\_\_\_

CI \_\_\_\_\_ Tipo de Sangre \_\_\_\_\_

HCL \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_ Lugar \_\_\_\_\_

#### **I TIPO DE EXAMEN.**

Ingreso\_\_ Periódico\_\_ Reubicación\_\_ Retiro\_\_ Otro\_\_

#### **II IDENTIFICACION.**

F. de Nacimiento \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Sexo **F**\_\_ **M**\_\_

E. Civil Casado(a) \_\_ Divorciado(a) \_\_ Soltero(a) \_\_ Viudo(a) \_\_ U.Libre \_\_

Lugar de Nacimiento \_\_\_\_\_ Residencia Actual \_\_\_\_\_

Escolaridad Primaria\_\_\_\_ Secundaria \_\_ Univ. Incompleta \_\_

Univ. Completa \_\_\_\_\_ Otro\_\_\_\_\_

Teléfono Domicilio \_\_\_\_\_ Teléfono Emergencia \_\_\_\_\_

### III ANTECEDENTES PERSONALES.

<b>Tipos de enfermedades</b>	<b>de</b>	<b>Obser.</b>	<b>Tipos de enfermedades</b>	<b>de</b>	<b>Obser.</b>
Patológicos			Venéreas		
Hospitalarios			Ginecológicas		
Quirúrgicos			Menarquia		
Traumáticos			Obstétricos		
Tóxicos			Planificación Familiar		
Alergias			Psiquiátricos		
Inmunológica			Inmunizaciones		

### IV HABITOS.

**Fumador:** Consume Cigarrillos Si \_\_\_ No \_\_\_ Cuantos al día \_\_\_

**Bebedor:** Cuando ingiere licor Diario \_\_\_ F. de semana \_\_\_ R. Sociales \_\_\_

No bebe \_\_\_\_\_

**Deportista:** Practica algún deporte SI \_\_\_ NO \_\_\_

Cuántas veces x semana 1\_\_ 2\_\_ +3\_\_

**Toma Medicación:** SI \_\_ Cual \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Usa Drogas:** SI \_\_ Cual \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**V ANTECEDENTES FAMILIARES.**

	<b>Padre</b>	<b>Madre</b>	<b>Nº Hijos</b>
Vivos			
Fallecidos			

<b>Enfermedad</b>	<b>Madre</b>	<b>Padre</b>	<b>Herm.</b>	<b>Enfermedad</b>	<b>Madre</b>	<b>Padre</b>	<b>Herm.</b>
Oftálmicas				Cerebro Vascular			
Tuberculosis				Psiquiátricos			
Congénitas				Cardiovas- cular			
Próstata				Alcoholismo			
Rinosinusitis				Diabetes			

Varices				Úlcera Péptica			
H.T.A.				Fármaco depend.			
Bronquitis				Urinarios			
Epilepsia				Cáncer			
Asma				Otros			

## VI EXAMEN MEDICO: REVISION DE SISTEMAS.

		Observación			Observación
	Cráneo			Osteoarticular	
	Ojos			Nervioso	
	O.R.L.			Piel y faneras	
	Boca			Endocrino	
	Respiratorio			Psíquico	
	Cardiovascular			Otros	
	Gastrointestinal				

**VII EXAMEN MÉDICO GENERAL.**

Estado general: Bueno \_\_ Regular \_\_ Malo \_\_ Peso \_\_/Kg. Talla \_\_/cm.

Tensión Arterial \_\_\_\_\_ De pie \_\_\_\_\_ Sentado \_\_\_\_\_ Pulso \_\_\_\_\_

Frecuencia Cardiaca \_\_\_\_/ min. Frecuencia Respiratoria \_\_\_\_/min.

Zurdo \_\_\_\_\_ Diestro \_\_\_\_\_ Usa lentes SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**VIII EXAMEN FISICO.**

		<b>Observación</b>			<b>Observación</b>
	Cabeza			Tiroides	
	Ojos			Tórax	
	Oídos			Corazón	
	Nariz			Pulmones	
	Boca			Abdomen	
	Amígdalas			Neurológico	
	Cuello			Extremidades	

**IX VALORACION NUTRICIONAL.**

<b>Peso</b>	<b>Observaciones</b>

Peso Bajo	
Peso Normal	
Sobrepeso	
Obesidad	

**X EXAMENES DE LABORATORIO.**

	Observaciones		Observaciones
Biometría Hemática		V.D.R.L	
Triglicéridos		EMO	
Colesterol		Copro	
Glucosa			
Creatinina			
H.D.L.			
L.D.L.			

---

Firma del Trabajador

**IMPRESIÓN DIAGNOSTICA**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**RECOMENDACIONES**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

---

**Firma, Sello y Código del Médico**

## g.2. PROPUESTA DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL



### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE LOJA

“CACPE - LOJA”

#### PLAN DE MOTIVACIÓN ANUAL

**CACPE –LOJA**, por ser una de las instituciones más reconocidas en la región sur del Ecuador, por su calidad de servicio, y buen desempeño laboral, da a conocer a todos los empleados, que se ha incrementado un nuevo sistema de motivación denominado “**MEJOR EMPLEADO DEL AÑO**”, reconocimiento que será otorgado al empleado que durante al año se destaque en el cumplimiento y desenvolvimiento de sus funciones y que brinde un aporte significativo a la institución para brindar un mejor servicio a nuestros clientes.

Para ser acreedor a este mérito se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- Presentación
- Puntualidad
- Eficiencia
- Desempeño
- Fidelidad

- Rendimiento en las Capacitaciones dadas por la institución
- Creatividad

El empleado que sea merecedor de este reconocimiento se le concederá una **PLACA RECORDATORIA Y UN PREMIO SORPRESA**, otorgado por ésta institución, el cual será entregado por el Gerente General, el día del aniversario de la institución. Como un estímulo adicional se exhibirá su fotografía con el slogan: “Mejor Empleado del año”, durante todo el siguiente año, en el área de atención al cliente de la institución.

#### **BASES DEL EVENTO:**

- Participan todos los empleados de CACPE –Loja, que laboren en la Casa Matriz, o en sus Agencias Norte y Sur; así como quienes laboran en el Centro médico.
- La vigencia de este plan, es de un año, comprendido entre 01 de enero, hasta el 31 de diciembre del 2012
- **ÓPTIMA PRESENTACIÓN:** Asistir todos los días laborables, con el uniforme correcto, sin que haya alteraciones, aseo personal, buena presentación del cabello, uñas, y evitar el maquillaje en exceso.
- **PUNTUALIDAD:** Acudir a sus puestos de trabajo con un mínimo de 5 minutos y un máximo de 10, de anticipación a la hora de ingreso. No registrar ni un solo atraso durante el año.

- EFICIENCIA, DESEMPEÑO, FIDELIDAD: El jefe inmediato superior presentará un informe detallado sobre el desenvolvimiento de cada empleado a su cargo, así como el cumplimiento de las metas planteadas en cada departamento.
- RENDIMIENTO EN LAS CAPACITACIONES: Asistir a las capacitaciones y aplicar en las labores diarias los conocimientos adquiridos.
- CREATIVIDAD: Capacidad de negociación y habilidad para solucionar problemas.
- El encargado de calificar todos estos aspectos, será el jefe de Recursos Humanos, con la ayuda de cada jefe departamental.
- La promoción de resultados, así como la entrega de los premios, serán difundidos el día del aniversario de la institución.
- Este programa será difundido entre todos los participantes por medio de un circulante, a través de correo electrónico.

## **10 REGLAS PARA LOGRAR UNA MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DE LA EMPRESA**

1. **Marcar claramente los objetivos que llevan a la empresa a poner en marcha un programa de incentivos.** Sólo si está claro lo que se quiere obtener, se podrá medir el resultado.
2. **Estudiar el perfil de los destinatarios de un programa de incentivos.** Hay tantas formas de motivar como personas. No todo el

mundo se motiva de la misma manera, y no todos los incentivos son válidos para todos los perfiles.

3. **Buscar la memorabilidad del incentivo.** Ya sea dinero, un viaje, un regalo o una experiencia, lo realmente importante es el motivo por el que se entrega. En la mente del receptor tiene que quedar claro para siempre quien se lo regaló, por qué o como consecuencia de qué se obtuvo ese regalo.
4. **Ofrecer incentivos alcanzables.** No hay nada más desmotivante que no llegar al objetivo, simplemente porque es inalcanzable, aunque le dedicaras una vida entera. Automáticamente se produce el efecto contrario.
5. **Un incentivo es una inyección de energía positiva.** La ilusión de poder alcanzarlo se transmite y si además es un incentivo colectivo, por la mejora de los resultados en equipo, sirve estrechar lazos entre compañeros y con la compañía.
6. **Reconocer la vinculación emocional con la compañía.** La lealtad de empleados, colaboradores o canal merece ser premiada, puesto que contribuye al establecimiento de un equipo sólido y entregado.
7. **Motivación ajustada en el tiempo.** No se pueden otorgar incentivos infinitos, porque se considerarían derechos adquiridos y dejarían de tener efectividad. Los incentivos deben perseguir un objetivo fijado y acotado en el tiempo, lo cual no significa que todo deban ser campañas de corto plazo. Una compañía debe encontrar el balance adecuado entre

programas estratégicos, para la consecución de objetivos a largo plazo, y programas tácticos, para objetivos concretos y puntuales.

8. **La formación: una doble inversión.** Motivar a través de formación genera beneficios en una doble dirección. El individuo, a nivel personal encuentra una motivación relacionada con su puesto de trabajo o sus inquietudes particulares. Pero además un empleado bien formado puede poner sus sólidos conocimientos al servicio de la empresa.
9. **Los incentivos como elemento democratizador de la compañía.** Al margen de las condiciones pactadas con cada individuo, un incentivo puede ser una vía flexible para premiar los esfuerzos colectivos, en los que la colaboración de todos los estamentos, contribuye al éxito de la organización.
10. **Motivar en períodos de recesión.** Es precisamente en tiempos difíciles cuando se necesita dar motivación. Es importante introducir un elemento “ilusionador” que apalanque los esfuerzos, y es justo agradecerlo si se alcanzan las metas, especialmente cuando las metas son tan complicadas

### **g.3. PROPUESTA DE VALUACION DE PUESTOS**

#### **1. SELECCIÓN DE PUESTOS TIPO**

- Gerente
- Jefe de Recursos Humanos
- Jefe de Crédito
- Jefe Dirección Administrativa
- Jefe Dirección Operaciones
- Cajero General
- Tesorero
- Secretaria General
- Director de Sistemas
- Jefe de Captaciones
- Auditor Interno
- Director de Riesgos
- Oficial de Cumplimiento
- Contadora General
- Médico
- Auxiliar de Enfermería
- Asistente Administrativo
- Auxiliar de Contabilidad
- Auxiliar de Sistemas
- Auxiliar de Captaciones

- Oficial de Cobranzas
- Chofer Notificador
- Oficial de Crédito
- Asistente de Caja
- Jefe de Agencia
- Mensajero

## 2. ANÁLISIS DE PUESTOS

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Gerente General	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> Ejecutivo	<b>DEPENDE DE:</b> Consejo de Administración
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 34	<b>SUELDO:</b> \$4000,00
<p><b>ROL DEL PUESTO</b></p> <p>Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa propendiendo a un uso eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos.</p>	
<p><b>FUNCIONES DEL PUESTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formular y controlar la implantación de políticas, normas, procedimientos de los sistemas operativos de prestación de servicios y administrativos, su control financiero y administrativo.</li> <li>▪ Definir, coordinar y controlar la formulación, implantación y cumplimiento de los sistemas y procedimientos en las operaciones de la Cooperativa.</li> <li>▪ Formular y controlar la implantación de los planes y presupuestos operativos en coordinación con las diferentes áreas de la Cooperativa.</li> <li>▪ Coordinar y controlar la vigencia de las políticas de los servicios financieros y complementarios que ofrece la Cooperativa, con el objeto de asegurar su competitividad.</li> </ul>	
<p><b>RELACIONES</b></p> <p>Con todas las áreas de la Cooperativa, con el Consejo de Administración,</p>	

Organismos de Control, Organismos públicos, otras cooperativas.

**REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- a. EDUCACIÓN: Título profesional en Economía, Ingeniería Comercia, banca y Finanzas.
- b. EXPERIENCIA: Mínimo 4 años en Dirección de Instituciones Financieras
- c. INICIATIVA: Requiere criterio e iniciativa para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de trascendencia.

**ESFUERZO**

- d. FISICO: Esfuerzo físico mínimo para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa y sostenida en toda la jornada.

**RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de la maquinaria y/o equipo que maneja es mayor a \$1000, pero inferior a \$3000.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de más de \$1000.00
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Controla y supervisa el trabajo de Jefes de mandos medios.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.
- j. RIESGOS: Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Jefe de Recursos Humanos	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> Auxiliar	<b>DEPENDE DE:</b> Gerencia
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 0	<b>SUELDO:</b> \$712,00
<b>ROL DEL PUESTO</b>	
<p>Planificar, organizar y controlar el manejo apropiado de los Recursos Humanos, los mismos que son necesarios para el desarrollo de las actividades de la Institución; y, que sirven como vínculo de acercamiento al socio/cliente con la entidad.</p>	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obtener mayor productividad del Recurso Humano de la Cooperativa, con un cronograma de capacitación anual del personal para cada puesto de trabajo dependiendo de sus necesidades.</li> <li>▪ Realizar la clasificación, valoración de los puestos de trabajo, mantener una constante evaluación al personal para verificar el cumplimiento de las funciones.</li> <li>▪ Actualizar el manual de valoración de puestos de acuerdo al Orgánico Funcional de la Institución.</li> <li>▪ Llevar las carpetas de récord de funcionarios y ex funcionarios en forma ordenada e independiente, con los respectivos avisos de entrada, acciones de personal, comunicaciones, sanciones, etc.</li> <li>▪ Otras funciones inherentes al cargo que le sean encomendadas por su inmediato superior.</li> </ul>	

**RELACIONES**

Con todo el personal de la cooperativa.

**REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- a. EDUCACIÓN: Estudios superiores en Administración de Empresas, Contabilidad, Banca y Finanzas o carreras del área administrativa.
- b. EXPERIENCIA: Mínima de un año en cargos similares.
- c. INICIATIVA: Requiere criterio e iniciativa para resolver problemas complejos.

**ESFUERZO**

- d. FISICO: Esfuerzo físico mínimo para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

**RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de la maquinaria y equipo que maneja, es mayor a \$ 1000, 00 pero inferior a \$3000,00.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: El importe de material desperdiciado, perdido o deteriorado e superior a \$ 200,00, pero no excede a \$ 1000,00.
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Responde por su trabajo.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.
- j. RIESGOS: Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Jefe de Dirección Financiera Administrativa	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> AUXILIAR	<b>DEPENDE DE:</b> Gerente General
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 0	<b>SUELDO:</b> \$960,00
<b>ROL DEL PUESTO</b>	
<p>Administrar adecuadamente los recursos monetarios de la Cooperativa; así como la elaboración de información financiera oportuna y confiable que facilite la toma de decisiones, además alcanzar la mayor productividad y colaboración del recurso humano de la Cooperativa; así como la satisfacción y profesionalización del mismo.</p>	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisar el registro contable de los eventos económicos que realiza la Cooperativa, la formulación oportuna y confiable de los Estados y Reportes Financieros.</li> <li>▪ Administrar el sistema de recursos humanos, servicios generales, controlar las adquisiciones, administración y mantenimiento de equipos y bienes muebles e inmuebles.</li> <li>▪ Planificar y supervisar los servicios sociales que se establezcan.</li> <li>▪ Otras funciones inherentes a su cargo que disponga el Gerente General.</li> </ul>	
<b>RELACIONES</b>	
<p>Con empleados y funcionarios de la cooperativa, y con otras instituciones del Sistema Financiero.</p>	

### **REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- a. EDUCACIÓN: Estudios superiores en Administración, Banca y Finanzas, Economía, Contabilidad o carreras afines.
- b. EXPERIENCIA: Mínima de dos años.
- c. INICIATIVA: Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad en las tareas de su puestos.

### **ESFUERZO**

- d. FISICO: Esfuerzo físico mínimo para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

### **RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de la maquinaria y/o equipo que maneja es mayor a \$3000,00, pero inferior a \$3000,00.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: El importe de material desperdiciado, perdido o deteriorado e superior a \$ 200,00, pero no excede a \$ 1000,00.
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Responde por su trabajo.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.
- j. RIESGOS: Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Jefe de Dirección Operaciones	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> OPERATIVO	<b>DEPENDE DE:</b> Gerente General
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 3	<b>SUELDO:</b> \$960,00
<b>ROL DEL PUESTO</b>  Contribuir en la solvencia, rentabilidad y calidad financiera de la cooperativa y en el continuo mejoramiento de la calidad del servicio de crédito, mediante la administración eficiente y eficaz de los procesos de concesión y recuperación del crédito en la cooperativa.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar, organizar, supervisar y controlar el otorgamiento de crédito, la recuperación de créditos y la captación de inversiones.</li> <li>▪ Supervisar la concesión de los créditos en concordancia a las normas, procedimientos y políticas establecidas.</li> <li>▪ Mejorar el servicio de crédito, evaluando y proponiendo la factibilidad de implementar nuevas líneas o productos de crédito.</li> <li>▪ Analizar las características financieras de cada solicitante y la opinión del Oficial de Crédito y da su criterio para el visto bueno o calificación de la solicitud para el despacho de acuerdo al monto de aprobación asignado por la Gerencia.</li> </ul>	
<b>RELACIONES</b>  Con la gerencia, contabilidad, área financiera, jefe de crédito, jefe de cobranzas,	

jefe de captaciones, y avalúos. Con los socios de la cooperativa.

### **REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- a. EDUCACIÓN: Estudios superiores en Administración, Banca y Finanzas, Economía, Contabilidad o carreras afines.
- b. EXPERIENCIA: Mínima de tres años.
- c. INICIATIVA: Gran iniciativa y criterio en la toma de decisiones y proponer procedimientos..

### **ESFUERZO**

- d. FISICO: Esfuerzo físico mínimo para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa y sostenida en toda la jornada.

### **RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de maquinaria y equipo que maneja es mayor a \$ 1000,00 pero inferior a \$ 3000,00.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: El importe de material desperdiciado, perdido o deteriorado e superior a \$ 200,00, pero no excede a \$ 1000,00.
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo 3 personas.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.
- j. RIESGOS: Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Cajero General	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> AUXILIAR	<b>DEPENDE DE:</b> Gerente General
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 4	<b>SUELDO:</b> \$712,00
<b>ROL DEL PUESTO</b>	
<p>Administrar y custodiar los valores de caja en efectivo, fiduciarios a su cargo, supervisando la prestación de un eficiente servicio en la recepción, pago y entrega de valores, cumpliendo con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias, así como las políticas internas de la cooperativa.</p>	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparar y controlar el flujo de fondos de caja, a fin de asegurar las disponibilidades para cumplir oportunamente con los requerimientos de demanda de efectivo de los socios.</li> <li>▪ Administrar el fondo de cambio, caja general.</li> <li>▪ Revisar la conformidad de los reportes diarios de movimiento de caja con sus respaldos de papeletas de depósito y retiro y otros documentos sustentatorios aceptados en la Cooperativa.</li> <li>▪ Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de caja.</li> <li>▪ Elaborar depósitos de los valores recaudados diariamente.</li> <li>▪ Guardar los valores y el efectivo en la caja fuerte.</li> <li>▪ Realizar otras labores inherentes al cargo, encomendadas por su inmediato superior.</li> </ul>	

**RELACIONES**

Con gerencia, contabilidad, crédito, y asistentes de caja. Con los socios de la cooperativa.

**REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- a. EDUCACIÓN: Estudios superiores en Administración, Banca y Finanzas, Economía, Contabilidad o carreras afines.
- b. EXPERIENCIA: Mínima de tres años.
- c. INICIATIVA: Requiere criterio e iniciativa para resolver problemas difíciles.

**ESFUERZO**

- d. FISICO: Esfuerzo físico mínimo para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa y sostenida en toda la jornada.

**RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de la maquinaria y equipo que maneja es mayor a \$1000, pero inferior a \$3000.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: Su responsabilidad económica por el manejo de efectivo de más de \$ 1000,00.
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo 4 personas.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.
- j. RIESGOS: Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Tesorero	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> AUXILIAR	<b>DEPENDE DE:</b> Gerente General
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 0	<b>SUELDO:</b> \$804,00
<b>ROL DEL PUESTO</b>	
<p>Planificar, organizar, controlar, supervisar y custodiar los valores de caja en efectivo (bóveda) y fiduciarias a su cargo, que son entregados por los cajeros y cumpliendo con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias de la Cooperativa.</p>	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar, organizar, controlar, supervisar las actividades de Tesorería y Caja de la Cooperativa.</li> <li>▪ Participar en la planificación operativa anual en la Cooperativa y en la elaboración de la correspondiente programación presupuestaria.</li> <li>▪ Lleva el libro de Caja-Bancos y efectúa pagos de las obligaciones de la Cooperativa.</li> <li>▪ Custodiar los valores, papeles fiduciarios y otros documentos de propiedad de la Cooperativa.</li> <li>▪ Cuidar la chequera de la CAC. Libreta de ahorro de la CAC. Bóveda archivos y documentos por su responsabilidad.</li> <li>▪ Otras funciones inherentes al cargo que sean asignadas por su inmediato superior.</li> </ul>	
<b>RELACIONES</b>	

Con Dirección Financiera, Contabilidad, Cajero General. Empresas proveedoras de bienes y servicios. Otras instituciones del sector financiero..

**REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- a. EDUCACIÓN: Estudios superiores en Administración, Banca y Finanzas, Economía, Contabilidad o carreras afines.
- b. EXPERIENCIA: Mínima de dos años.
- c. INICIATIVA: Requiere criterio e iniciativa para planificar, y dar prioridad en las tareas de su puesto.

**ESFUERZO**

- d. FISICO: Esfuerzo físico mínimo para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa, constante y sostenida en toda la jornada.

**RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de maquinaria y/o equipo que maneja es mayor a \$1000,00, pero inferior a \$3000,00.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: Su responsabilidad económica por el manejo de efectivo de más de \$ 1000,00.
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Responde por su trabajo

**CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.
- j. RIESGOS: Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Secretaría General	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> AUXILIAR	<b>DEPENDE DE:</b> Gerente General
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 2	<b>SUELDO:</b> \$674,00
<b>ROL DEL PUESTO</b>	
Ejecutar labores de secretaria a todas las áreas de la Cooperativa, coordinando las relaciones de los titulares con el personal interno y/o externo.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparar documentos y escritos para asegurar la existencia de comunicación necesaria de acuerdo a los requerimientos de la Cooperativa y necesidades específicas de la Gerencia..</li> <li>▪ Administrar el archivo documentario de la Gerencia y Consejo de Administración.</li> <li>▪ Tomar notas, transcribir y remitir comunicaciones o documentos internos y/o externos.</li> <li>▪ Revisar correspondencia diaria interna y externa y distribuir a quien corresponda en forma inmediata. Remitir la correspondencia a Sucursales y Agencias oportunamente.</li> <li>▪ Preparar las convocatorias para las reuniones del Consejo de Administración y otras convocatorias por la prensa.</li> </ul>	
<b>RELACIONES</b>	
Con el Consejo de Administración, Gerente General, Jefes de Agencia y Jefes departamentales. Con personal de organismos de control y empresas públicas y	

privadas.

### **REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- a. EDUCACIÓN: Estudios superiores en Derecho o Secretariado Bilingüe.
- b. EXPERIENCIA: Mínima de dos años.
- c. INICIATIVA: Requiere interpretación de las órdenes recibidas.

### **ESFUERZO**

- d. FISICO: Esfuerzo físico mínimo para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

### **RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de la maquinaria y/o equipo que maneja, es mayor a \$1000,00 pero inferior a \$3000,00.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: El importe de material desperdiciado, perdido o deteriorado es superior a \$200,00 pero inferior a \$1000,00.
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Dirige y supervisa el trabajo de hasta dos personas.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.
- j. RIESGOS: Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Director de Sistemas	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> AUXILIAR	<b>DEPENDE DE:</b> Gerente General
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 2	<b>SUELDO:</b> \$960,00
<b>ROL DEL PUESTO</b>	
Encargado de coordinar actividades y procesos para el desarrollo y mantenimiento del software / hardware y comunicaciones.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirigir evaluar y controlar la funcionalidad y operatividad del Departamento de Sistemas, en el marco de la eficacia y eficiencia del servicio, así como de la supervisión del desarrollo de proyectos informáticos por terceros.</li> <li>▪ Supervisar y coordinar las labores de procesamiento electrónico de datos con el fin de obtener información veraz y oportuna para uso de los diferentes niveles de la Cooperativa</li> <li>▪ Desarrollar las funciones administrativas de Planeación estratégica, de Recursos, Operativa, de personal y de Instalaciones Físicas.</li> <li>▪ Instalar, supervisar e implantar el sistema informático de la cooperativa.</li> </ul>	
<b>RELACIONES</b>	
Internamente con todos los departamentos, y externamente con los proveedores.	
<b><u>REQUERIMIENTOS MINIMOS</u></b>	
a. EDUCACIÓN: Estudios superiores en Ingeniería en Sistemas.	

- b. EXPERIENCIA: Mínima de tres años.
- c. INICIATIVA: Gran iniciativa y criterio en la toma de decisiones y proponer procedimientos.

### **ESFUERZO**

- d. FISICO: Algún esfuerzo físico para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa, constante y sostenida en toda la jornada.

### **RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de la maquinaria y equipo que maneja es mayor a \$1000,00 pero inferior a \$3000,00.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de más de \$ 1000,00.
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Dirige y supervisa el trabajo de dos personas.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.
- j. RIESGOS: Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Jefe de Captaciones	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> OPERATIVO	<b>DEPENDE DE:</b> Director de Operaciones
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 1	<b>SUELDO:</b> \$804, 00
<b>ROL DEL PUESTO</b>  Contribuir en la calidad del servicio y satisfacción de los usuarios mediante una atención oportuna, clara y cordial, personalizada al socio en sus requerimientos de información general sobre productos y servicios vigentes en la institución y la documentación a presentar por el solicitante.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinar con el Director de Operaciones, las políticas y procedimientos que se realizan en esta sección.</li> <li>▪ Atender personalmente al público y a los socios ofreciendo información y asesoría sobre los productos financieros que ofrece la Institución.</li> <li>▪ Realizar actividades de apoyo administrativo en el área de Operaciones.</li> <li>▪ Distribuir las actividades del personal de esta sección.</li> <li>▪ Brindar información general al público y a los socios sobre los productos de la Cooperativa.</li> </ul>	
<b>RELACIONES</b>  Con el director de Operaciones, contabilidad, director financiero, auxiliar de captaciones. Con el público en general.	
<b><u>REQUERIMIENTOS MINIMOS</u></b>	

- a. EDUCACIÓN: Estudios superiores en Banca y Finanzas, Economía, Administración de Empresas.
- b. EXPERIENCIA: Mínima de dos años.
- c. INICIATIVA: Gran iniciativa y criterio en la toma de decisiones y proponer procedimientos.

#### **ESFUERZO**

- d. FISICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa, constante y sostenida en toda la jornada.

#### **RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de maquinaria y/equipo que maneja es mayor a \$1000,00 pero inferior a \$3000,00.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de más de \$ 1000,00.
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Dirige y supervisa el trabajo de una persona.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.
- j. RIESGOS: Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Auditor Interno.	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> ASESOR	<b>DEPENDE DE:</b> Gerente General, Consejo de Administración y Asamblea general.
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 0	<b>SUELDO:</b> \$1010, 00
<b>ROL DEL PUESTO</b>  Planificar, dirigir, implementar, supervisar y evaluar las actividades financieras, operativas, administrativas y de control interno de la Cooperativa.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar el programa de Auditoria Interna de la Cooperativa y presentarlo para conocimiento del Consejo de Administración, Gerencia y Organismos de Control.</li> <li>▪ Evaluar procedimientos de control interno utilizados, a fin de determinar la efectividad y el cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron diseñados.</li> <li>▪ Cumplir y hacer cumplir las normas, procedimientos, leyes de control establecidos, a fin de proteger los recursos y patrimonio institucional.</li> <li>▪ Implementar los mecanismos de control en el desarrollo de las actividades de la Cooperativa, a través de las unidades operativas y administrativas precautelando los recursos de la Institución.</li> <li>▪ Otras labores inherentes al cargo y/o que solicite la Superintendencia de Bancos.</li> </ul>	

**RELACIONES**

Con todas las áreas de la cooperativa. Con los representantes de los organismos de control.

**REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- a. EDUCACIÓN: Estudios superiores en Contabilidad y Auditoría.
- b. EXPERIENCIA: Mínima de dos años.
- c. INICIATIVA: Requiere interpretación de las órdenes recibidas.

**ESFUERZO**

- d. FISICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa, constante y sostenida en toda la jornada.

**RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de maquinaria y equipo que maneja es mayor a \$1000,00 pero inferior a \$3000,00.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: El importe de material desperdiciado, perdido o deteriorado es superior a \$ 200,00, pero inferior a \$ 1000,00.
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Responde por su trabajo.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.
- j. RIESGOS: Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Director de Riesgos	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> ASESOR	<b>DEPENDE DE:</b> Gerente General
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 0	<b>SUELDO:</b> \$960,00
<b>ROL DEL PUESTO</b>	
<p>Coordinar y vigilar la observancia por parte de la Institución del Sistema Financiero, de las políticas y procedimientos para administrar sus riesgos.</p>	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proponer al comité de administración integral de riesgos de la entidad las políticas de riesgos para la Institución, de acuerdo a los lineamientos que fije el directorio u organismo que haga sus veces.</li> <li>▪ Elaborar y someter a consideración y aprobación del Comité de Administración Integral de Riesgos, la metodología para identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear los diversos riesgos asumidos por la Institución en sus operaciones.</li> <li>▪ Velar por el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo y los niveles de autorización dispuestos.</li> <li>▪ Reportar al directorio, organismo que haga sus veces y/o al representante legal, mensualmente o cuando sea requerido, los resultados de los procesos y actividades desarrolladas.</li> </ul>	
<b>RELACIONES</b>	
<p>Con todas las áreas de la cooperativa. Con los representantes de los</p>	

organismos de control.

### **REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- a. EDUCACIÓN: Estudios superiores en Economía, Banca y Finanzas, o carreras afines.
- b. EXPERIENCIA: Mínima de dos años.
- c. INICIATIVA: Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad a las tareas de su puesto.

### **ESFUERZO**

- d. FISICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa, constante y sostenida en toda la jornada.

### **RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de la maquinaria y/o equipo que maneja es mayor a \$1000,00 pero inferior a \$3000,00.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: El importe de material desperdiciado, perdido o deteriorado es superior a \$ 200,00, pero inferior a \$ 1000,00.
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Responde por su trabajo.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.
- j. RIESGOS: Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Oficial de Cumplimiento	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> ASESOR	<b>DEPENDE DE:</b> Gerente General
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 0	<b>SUELDO:</b> \$ 804,00
<p><b>ROL DEL PUESTO</b></p> <p>El Oficial de cumplimiento es el encargado de coordinar y vigilar la observancia por parte de la Institución del Sistema Financiero, de las disposiciones legales y normativas, manuales y políticas internas.</p>	
<p><b>FUNCIONES DEL PUESTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar el manual de control y prevención de lavado de activos proveniente de actividades ilícitas; y, reportar a la Superintendencia de Bancos y Seguros el cumplimiento de los objetivos de la Institución en la materia.</li> <li>▪ Verificar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el manual de control interno y/o manual de prevención de lavado de activos.</li> <li>▪ Monitorear permanentemente las operaciones de la Institución, a fin de detectar transacciones inusuales; recibir los informes de dichas transacciones, de acuerdo al mecanismo implementado por la Institución en el manual de control interno; y dejar constancia de lo actuado sobre estas transacciones.</li> </ul>	
<p><b>RELACIONES</b></p> <p>Con todas las áreas de la cooperativa. Con los representantes de los organismos de control.</p>	
<p><b><u>REQUERIMIENTOS MINIMOS</u></b></p>	

- a. EDUCACIÓN: Estudios superiores en Derecho, Economía, Banca y Finanzas, o carreras afines.
- b. EXPERIENCIA: Mínima de seis años, en área técnica u operativa de Instituciones financieras.
- c. INICIATIVA: Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad a las tareas de su puesto..

#### **ESFUERZO**

- d. FISICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa, constante y sostenida en toda la jornada.

#### **RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de la maquinaria y equipo que maneja es mayor de \$1000,00, pero inferior a \$3000.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: El importe de material desperdiciado, perdido o deteriorado es superior a \$ 200,00, pero inferior a \$ 1000,00.
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Responde por su trabajo.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.
- j. RIESGOS: Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Contadora General	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> ASESOR	<b>DEPENDE DE:</b> Gerente General
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 3	<b>SUELDO:</b> \$804,00
<b>ROL DEL PUESTO</b>	
<p>Planificar, organizar, ejecutar y controlar el sistema de contabilidad de la Cooperativa a fin de garantizar el registro correcto y oportuno de las operaciones económicas.</p>	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económicas, garantizando la aplicación correcta de las normas contables.</li> <li>▪ Efectúa el control previo concurrente de las transacciones financieras de la Cooperativa, de acuerdo a las disposiciones internas y las normas vigentes.</li> <li>▪ Disponer oportunamente de los estados financieros y demás anexos, a fin de proporcionar a los estamentos ejecutivos y directivos de información veraz para su análisis y toma de decisiones.</li> <li>▪ Planificar, organizar y distribuir entre el personal a su cargo los diferentes subsistemas contables de la matriz, sucursales, agencias y puntos de servicio.</li> <li>▪ Supervisa el adecuado manejo, registro, control y emisión de información contable de cada agencia o punto de servicio de la Cooperativa.</li> <li>▪ Realizar arqueos sorpresivos a cajas.</li> </ul>	

- Elabora y consolida los balances de la Cooperativa, hasta el cinco del mes siguiente para análisis de Gerencia y Directivos y su envío a los organismos de control.
- Supervisa las actividades del personal del Departamento de Contabilidad, a fin de que los procedimientos y operaciones contables se ejecuten correctamente.
- Coordina con los jefes de Sucursales y Agencias la ejecución presupuestaria, presenta informes al Consejo de Administración y Gerente General.
- Elabora y legaliza con su firma, la veracidad de los estados financieros para la Cooperativa y Organismos de Control.
- Elabora y legaliza conjuntamente con la Gerencia General los roles de pago del personal.
- Provee de información y asesoramiento a la gerencia y a los organismos de control en las áreas que le compete y cuando sea requerido.
- Revisa y autoriza la cancelación de las declaraciones de pagos por concepto de retenciones de impuestos, seguro social, IVA, SOLCA, IMPUESTO A LA RENTA y otras obligaciones legales.

#### **RELACIONES**

Con todas las áreas de la cooperativa. Con los organismos de control.

#### **REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- a. EDUCACIÓN: Estudios superiores en Contabilidad y Auditoría. Afiliado al

Colegio de contadores.

- b. EXPERIENCIA: Mínima de tres años.
- c. INICIATIVA: Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad a las tareas de su puesto.

### **ESFUERZO**

- d. FISICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa, constante y sostenida en toda la jornada.

### **RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de la maquinaria y equipo que maneja es mayor a \$1000,00 pero inferior a \$3000,00.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: El importe de material desperdiciado, perdido o deteriorado es superior a \$ 200,00, pero inferior a \$ 1000,00.
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Dirige y supervisa el trabajo de tres personas.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.
- j. RIESGOS: Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Médico	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> AUXILIAR	<b>DEPENDE DE:</b> Gerente General
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 1	<b>SUELDO:</b> \$430,00
<b>ROL DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar servicios eficientes y eficaces de atención médica a los empleados y socios de la cooperativa.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a cada socio que se presente a la consulta.</li> <li>• Realizar pedidos de exámenes y recetar medicamentos.</li> <li>• Dar orientación de salud a los socios que acudan al Centro médico de la cooperativa.</li> <li>• Permanecer el horario convenido en el Centro médico.</li> <li>• Estar preparado para cualquier emergencia.</li> <li>• Procurar una relación médico- paciente en armonía y ética.</li> <li>• Mantener la privacidad del paciente.</li> <li>• Extender certificados de salud, de los empleados de la cooperativa.</li> <li>• Participar en acciones de promoción de la Salud y prevención específicas e inespecíficas</li> <li>• Promover y/o integrar las entidades existentes o en formación que impliquen formas de participación comunitaria</li> </ul>	
<b>RELACIONES</b>	
Con los empleados y funcionarios de la cooperativa. Con los socios de la	

cooperativa.

### **REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- a. EDUCACIÓN: Título profesional de Médico General.
- b. EXPERIENCIA: Mínima de cuatro años.
- c. INICIATIVA: Gran iniciativa y criterio en la toma de decisiones y proponer procedimientos.

### **ESFUERZO**

- d. FISICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa, constante y sostenida en toda la jornada.

### **RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de maquinaria y equipo que maneja es mayor a \$3000,00 pero inferior a \$5000,00.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: El importe de material desperdiciado, perdido o deteriorado es superior a \$ 200,00, pero inferior a \$ 1000,00.
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Dirige y supervisa el trabajo de una personas.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.
- j. RIESGOS: Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Auxiliar de Enfermería	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> AUXILIAR	<b>DEPENDE DE:</b> Médico
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 0	<b>SUELDO:</b> \$300,00
<b>ROL DEL PUESTO</b>	
Asistir al personal que labora en el Centro médico en las actividades relacionadas con servicios de salud. Dar atención a los socios que acudan al mismo.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a los socios y clientes que acudan al centro médico, con un trato amable y cordial.</li> <li>• Realizar aperturas de historias clínicas.</li> <li>• Cobrar los valores correspondientes a pago por consulta médica; así como mantener un registro ordenado de estos valores.</li> <li>• Entregar información oportuna a su jefe inmediato superior y a la matriz.</li> <li>• Entregar Servicios de Enfermería de excelencia.</li> <li>• El buen uso de los recursos y planta física</li> <li>• Satisfacer las necesidades y expectativas del paciente.</li> <li>• Planificar el movimiento de pacientes en su consulta.</li> <li>• Registrar todas las prestaciones que realiza</li> <li>• Otras funciones inherentes a su cargo, encomendadas por su jefe inmediato superior.</li> </ul>	
<b>RELACIONES</b>	

Con los empleados y funcionarios de la cooperativa. Con los socios de la cooperativa.

### **REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- a. EDUCACIÓN: Título profesional de Enfermera.
- b. EXPERIENCIA: Mínima de un años.
- c. INICIATIVA: Requiere habilidad para ejecutar ordenes de carácter rutinario.

### **ESFUERZO**

- d. FISICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

### **RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de maquinaria y equipo que maneja es mayor a \$1000,00 pero inferior a \$3000,00.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: El importe de material desperdiciado, perdido o deteriorado es superior a \$ 200,00, pero inferior a \$ 1000,00.
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Responde por su trabajo.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.
- j. RIESGOS: Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Asistente administrativo	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> AUXILIAR	<b>DEPENDE DE:</b> Jefe de Dirección Administrativo
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 0	<b>SUELDO:</b> \$410,00
<b>ROL DEL PUESTO</b>  Asistir al Jefe de la Dirección administrativa en la gestión adecuada de los recursos de la Cooperativa y en la elaboración oportuna y confiable de informes para la toma de decisiones.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia en la elaboración de informes y balances.</li> <li>• Colaborar en la administración de los Recursos humanos y materiales de la cooperativa.</li> <li>• Planificar y supervisar los servicios sociales que se establezcan.</li> <li>• Cuidar que se cumplan con las normas de solvencia y prudencia financiera dispuesta por la Ley de Entidades Financieras.</li> <li>• Mantener una adecuada relación entre los activos de riesgo y patrimonio técnico.</li> <li>• Velar porque los procesos y procedimientos establecidos para las operaciones sean desarrolladas de acuerdo a las instrucciones e indicaciones impartidas para tal fin.</li> <li>• Otras funciones inherentes a su cargo que disponga el Gerente General.</li> </ul>	
<b>RELACIONES</b>	

Con el Jefe Financiero administrativo. Con los empleados y funcionarios de la cooperativa.

### **REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- a. EDUCACIÓN: Estudios superiores en Administración, Banca y Finanzas, Economía.
- b. EXPERIENCIA: Mínima de dos años.
- c. INICIATIVA: Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas.

### **ESFUERZO**

- d. FISICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

### **RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de la maquinaria y equipo que maneja es mayor a \$1000,00 pero inferior a \$3000,00.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: El importe de material desperdiciado, perdido o deteriorado es superior a \$200,00 pero inferior a \$1000,00.
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Responde por su trabajo.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.
- j. RIESGOS: Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Auxiliar de Contabilidad	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> AUXILIAR	<b>DEPENDE DE:</b> Contador General
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 0	<b>SUELDO:</b> \$410,00
<b>ROL DEL PUESTO</b>	
Mantener actualizados los registros contables de las transacciones económicas de las sucursales y de las asignadas en la matriz.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantizar el correcto análisis e introducción de datos contables de las cuentas a su cargo, con el fin de actualizar, informar y controlar el movimiento de las mismas.</li> <li>▪ Elaborar reportes con el fin de dar información del movimiento de los mismos.</li> <li>▪ Elaborar los comprobantes de egreso de las agencias para su control contable y bancario.</li> <li>▪ Elaborar comprobantes de contabilidad para respaldar los reportes diarios de caja.</li> <li>▪ Revisar y contabilizar los cuadros diarios de caja elaborados por el Cajero General.</li> <li>▪ Verifica y cuadra las planillas de aportes al IESS del personal de la Cooperativa.</li> <li>▪ Elabora las conciliaciones bancarias.</li> </ul>	
<b>RELACIONES</b>	

Con las áreas operativas de la cooperativa.

**REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- a. EDUCACIÓN: Estudios superiores en Contabilidad y Auditoría.
- b. EXPERIENCIA: Mínima de dos años.
- c. INICIATIVA: Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas.

**ESFUERZO**

- d. FISICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

**RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de la maquinaria y equipo que maneja es mayor a \$1000,00 pero inferior a \$3000,00.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: El importe de material desperdiciado, perdido o deteriorado es superior a \$200,00 pero inferior a \$1000,00.
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Responde por su trabajo.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.
- j. RIESGOS: Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Auxiliar de Sistemas	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> AUXILIAR	<b>DEPENDE DE:</b> Director de Sistemas
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 0	<b>SUELDO:</b> \$450,00
<b>ROL DEL PUESTO</b>	
<p>Encargado de supervisar el funcionamiento adecuado de los equipos informáticos de la cooperativa (hardware y Software); y de coordinar políticas y normas, y brindar apoyo y asesoramiento a las Unidades de Computo y a los Usuarios con Equipo de Cómputo.</p>	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sobre el hardware, software de la Cooperativa.</li> <li>▪ Coordinar con el responsable del área de sistemas las necesidades de adquisición y/o mantenimiento del equipo informático.</li> <li>▪ Realizar el planeamiento de soporte Técnico y Ayuda al usuario, con la fijación de Objetivos y la determinación de los planes o proyectos para alcanzarlos, procurando lograr objetivos a nivel estratégico, táctico y operacional</li> <li>▪ Planificar la modificación e instalación de nuevo software y hardware</li> <li>▪ Planificar un calendario de mantenimiento de los equipos por oficina.</li> <li>▪ Evaluar los nuevos paquetes de software y hardware</li> <li>▪ Asegurarse de la disponibilidad de los equipos de cómputo, y la coordinación necesaria para la resolución de los problemas técnicos en su área.</li> </ul>	

**RELACIONES**

Con todo el personal de la cooperativa. Con los proveedores.

**REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- a. EDUCACIÓN: Estudios superiores en Sistemas.
- b. EXPERIENCIA: Mínima de un años.
- c. INICIATIVA: Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas.

**ESFUERZO**

- d. FISICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

**RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de la maquinaria y equipo que maneja es mayor a \$1000,00 pero inferior a \$3000,00.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: El importe de material desperdiciado, perdido o deteriorado es superior a \$200,00 pero inferior a \$1000,00.
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Responde por su trabajo.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.
- j. RIESGOS: Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Auxiliar de Captaciones	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> OPERATIVO	<b>DEPENDE DE:</b> Jefe de Captaciones
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 0	<b>SUELDO:</b> \$430,00
<b>ROL DEL PUESTO</b>  Atender a los socios y público en general brindando información sobre los productos que ofrece la Cooperativa.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atender personalmente al público y a los socios ofreciendo información y asesoría sobre los productos financieros que ofrece la Institución.</li> <li>▪ Realizar el ingreso de nuevos socios, aperturando sus respectivas libretas de ahorros.</li> <li>▪ Activación y actualización de datos de los socios.</li> <li>▪ Brindar información general al público y a los socios sobre los productos de la Cooperativa.</li> <li>▪ Elaborar los reportes mensuales de socios ingresados y pasar a Secretaria General</li> <li>▪ lo requiera.</li> <li>▪ Otras labores inherentes al cargo y que le sean encomendadas por su inmediato superior.</li> </ul>	
<b>RELACIONES</b>  Con el Jefe de Captaciones. Con el público en general.	

### **REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- a. EDUCACIÓN: Estudios superiores en Economía, Banca y Finanzas, Administración. (Últimos Módulos)
- b. EXPERIENCIA: Mínima de un año.
- c. INICIATIVA: Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas.

### **ESFUERZO**

- d. FISICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

### **RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de la maquinaria y equipo que maneja es mayor a \$1000,00 pero inferior a \$3000,00.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: El importe de material desperdiciado, perdido o deteriorado es superior a \$200,00 pero inferior a \$1000,00.
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Responde por su trabajo.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.
- j. RIESGOS: Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Oficial de Cobranzas	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> OPERATIVO	<b>DEPENDE DE:</b> Jefe de Captaciones
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 0	<b>SUELDO:</b> \$430,00
<b>ROL DEL PUESTO</b>  Mantener un porcentaje bajo de morosidad, estableciendo procedimientos eficaces de recuperación de cartera.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planifica, organiza y controla las acciones de la cartera en mora</li> <li>▪ Planifica y supervisa las actividades del área, distribuyendo las tareas entre el personal a su cargo</li> <li>▪ Identifica cualquier situación de crisis antes de que esta se presente, evitando por todos los medios posibles incurrir en una perdida por la irrecuperabilidad del crédito.</li> <li>▪ Coordinar las acciones de cobranzas, sea mediante llamadas telefónicas, entrega de notificaciones escritas u otras que fueren necesarias.</li> </ul>	
<b>RELACIONES</b>  Con el Director de operaciones, Jefe de crédito, personal de sección cobranza.	
<b><u>REQUERIMIENTOS MINIMOS</u></b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>a. EDUCACIÓN: Título profesional en Banca y Finanzas, Administración de Empresas, Contabilidad.</li> <li>b. EXPERIENCIA: Mínima de dos años.</li> </ul>	

c. INICIATIVA: Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas.

**ESFUERZO**

d. FISICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus actividades.

e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

**RESPONSABILIDAD**

f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de la maquinaria y equipo que maneja es mayor a \$ 1000,00 y menor a \$3000,00.

g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: El importe de material desperdiciado, perdido o deteriorado es superior a \$200,00 pero inferior a \$1000,00.

h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Responde por su trabajo.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.

j. RIESGOS: Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Chofer Notificador	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> AUXILIAR	<b>DEPENDE DE:</b> Gerente, Jefe de Recursos Humanos.
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 0	<b>SUELDO:</b> \$380,00
<b>ROL DEL PUESTO</b>	
Asistir a la administración de la cooperativa mediante la prestación correcta y oportuna del servicio de transporte, manteniendo el vehículo que se le asigne en perfecto estado de orden, presentación y funcionamiento.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a las solicitudes de transporte que le sean expresadas por su jefe inmediato o por quien éste delegue.</li> <li>• Mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado de aseo, presentación, funcionamiento y conservación.</li> <li>• Informar oportunamente a la oficina encargada del mantenimiento y reparación de los vehículos, todo tipo de fallas o daños presentados en el mismo</li> <li>• Llevar un registro mensual de la historia del vehículo.</li> </ul>	
<b>RELACIONES</b>	
Con todo el personal de la empresa.	
<b><u>REQUERIMIENTOS MINIMOS</u></b>	
a. EDUCACIÓN: Licencia de Conductor Profesional	

- b. EXPERIENCIA: Mínima de un años.
- c. INICIATIVA: Requiere habilidad para ejecutar ordenes de carácter rutinario.

### **ESFUERZO**

- d. FISICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

### **RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de la maquinaria y/o equipo que maneja supera \$10000,00.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: El importe de material desperdiciado, perdido o deteriorado es superior a \$200,00 pero inferior a \$1000,00.
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Responde por su trabajo.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.
- j. RIESGOS: Trabajo que a veces ocasionan agresiones verbales y físicas.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Oficial de Crédito	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> OPERATIVO	<b>DEPENDE DE:</b> Jefe de Crédito
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 0	<b>SUELDO:</b> \$450,00
<p><b>ROL DEL PUESTO</b></p> <p>Mantener una cartera sana, orientados a diferentes líneas de crédito, a través de la aplicación de métodos de evaluación, administración y seguimiento de crédito adecuados a las características de los sectores a atender, que contribuyan en la satisfacción de los asociados ante el servicio y en concordancia a las normas o reglamentos, políticas y procedimientos vigentes en la Cooperativa.</p>	
<p><b>FUNCIONES DEL PUESTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluar y calificar las solicitudes de crédito confrontando información, analizando financieramente y proyectando el impacto del crédito en las diferentes tipos de crédito a financiar y así determinar la capacidad de pago del solicitante.</li> <li>▪ Asesorar al solicitante y negociar sobre las condiciones de otorgamiento de crédito.</li> <li>▪ Evaluar las garantías ofrecidas en respaldo del crédito, siempre a conveniencia de la Cooperativa.</li> <li>▪ Informa y asesora a los solicitantes sobre las diferentes tipos de crédito que dispone la institución.</li> </ul>	

**RELACIONES**

Con el Jefe de Crédito, y con el público en general.

**REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- a. EDUCACIÓN: Título profesional en Banca y Finanzas, Administración de Empresas, Contabilidad.
- b. EXPERIENCIA: Mínima de dos años.
- c. INICIATIVA: Requiere iniciativa y criterio en la toma de decisiones en las tareas de su puesto.

**ESFUERZO**

- d. FISICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

**RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de la maquinaria y equipo que maneja es mayor a \$1000,00 pero inferior a \$3000.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: El importe de material desperdiciado, perdido o deteriorado es superior a \$200,00 pero inferior a \$1000,00.
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Responde por su trabajo.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.
- j. RIESGOS: Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Asistente de Caja	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> AUXILIAR	<b>DEPENDE DE:</b> Cajero general
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 0	<b>SUELDO:</b> \$440,00
<p><b>ROL DEL PUESTO</b></p> <p>Contribuir en la calidad de servicio al público e imagen institucional mediante la atención eficiente y eficaz a los socios y clientes de la Institución en las operaciones de caja, receiptando, entregando y custodiando los valores a su cargo, de acuerdo a las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de la Cooperativa.</p>	
<p><b>FUNCIONES DEL PUESTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender oportuna y eficazmente al público en las operaciones de caja, recepción, recepción de depósitos, retiro de ahorros, cobro de préstamos, pagos de depósito a plazo fijo, pago de giros.</li> <li>• Realizar en forma precisa y coordinada el proceso de caja, de entrega y recepción de dinero o cheques, preservando las normas de seguridad y control establecidas para este tipo de operaciones.</li> <li>• Atender la recepción de dinero o cheques, que por los diferentes conceptos de pago establecidos en la Cooperativa tengan que realizar asociados y público en general, y expedir los respectivos recibos de caja.</li> </ul>	
<p><b>RELACIONES</b></p> <p>Con Cajero General, con Crédito, Contabilidad. Con los socios y créditos de la</p>	

cooperativa.

### **REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- a. EDUCACIÓN: Título profesional en Banca y Finanzas, Administración de Empresas, Contabilidad.
- b. EXPERIENCIA: Mínima de un año en cargos similares.
- c. INICIATIVA: Requiere habilidad para ejecutar ordenes de carácter rutinario.

### **ESFUERZO**

- d. FISICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

### **RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de la maquinaria y equipo que maneja es mayor a \$1000,00 pero inferior a \$3000,00.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de más de \$1000,00.
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Responde por su trabajo.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.
- j. RIESGOS: Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Jefe de Agencia	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> OPERATIVO	<b>DEPENDE DE:</b> Gerente General
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 1	<b>SUELDO:</b> \$790,00
<p><b>ROL DEL PUESTO</b></p> <p>Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión administrativa y financiera de la Agencia, propendiendo a un uso eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.</p>	
<p><b>FUNCIONES DEL PUESTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinar y controlar la vigencia de las políticas de los servicios financieros y complementarios que ofrece la cooperativa.</li> <li>▪ Cumple y hace cumplir en la Agencia, la Ley de Instituciones del Sistema Financiero y otras leyes que fueren aplicables, el Estatuto Institucional, los Reglamentos Internos y las disposiciones del Gerente General, las decisiones de la Asamblea General y el Consejo de Administración.</li> <li>▪ Dirigir, organizar, controlar y evaluar la correcta aplicación de las normas y procedimientos financieros y administrativos, a fin de garantizar un uso adecuado de los recursos económicos, humanos y materiales de la Agencia.</li> <li>▪ Preparar las carpetas de crédito con todos los documentos necesarios para su aprobación en la Matriz..</li> </ul>	
<p><b>RELACIONES</b></p> <p>Con todas las áreas de la Cooperativa. Con Gerencia general y con el público.</p>	

### **REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- a. EDUCACIÓN: Título profesional en Banca y Finanzas, Administración de Empresas, Contabilidad.
- b. EXPERIENCIA: Mínima de tres años en cargos similares.
- c. INICIATIVA: Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad en las tareas de su puesto.

### **ESFUERZO**

- d. FISICO: Esfuerzo mínimo para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa, constante y sostenida en toda la jornada.

### **RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: El valor de la maquinaria y equipo que maneja es mayor a \$1000,00 pero inferior a \$3000,00.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo de más de \$1000,00.
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Responde por el trabajo de una persona.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior limpio, ordenado, ventilación e iluminación buena.
- j. RIESGOS: Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Mensajero	
<b>NIVEL JERARQUICO:</b> AUXILIAR	<b>DEPENDE DE:</b> Gerente, Jefe de RR.HH. y Secretaria
<b>NUMERO DE SUBALTERNOS:</b> 0	<b>SUELDO:</b> \$310,00
<p><b>ROL DEL PUESTO</b></p> <p>Brindar un oportuno apoyo logístico en trámites administrativos y generales que requiera la cooperativa en diferentes instituciones y en la distribución de la correspondencia y comunicaciones internas y externas</p>	
<p><b>FUNCIONES DEL PUESTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entregar y/o retirar mensajes, correspondencia enviada y demás encomiendas destinadas a la Cooperativa desde o hasta otras empresas, instituciones u oficinas.</li> <li>▪ Ejecutar tareas de limpieza y apoyo logístico a las oficinas a su cargo con el propósito de dar una buena imagen de la institución.</li> <li>▪ Retirar papeletas de depósito y retiro, así como también estados de cuenta de los bancos.</li> <li>▪ Realizar depósitos bancarios, especialmente de cheques receptados en las ventanillas de la Cooperativa.</li> <li>▪ Realizar otras funciones inherentes a su cargo, que le sean encomendadas por su inmediato superior.</li> </ul>	
<p><b>RELACIONES</b></p> <p>Con EL Gerente, Jefe de Recursos humanos y secretaria.</p>	

### **REQUERIMIENTOS MINIMOS**

- a. EDUCACIÓN: Título de Bachiller.
- b. EXPERIENCIA: Mínima de un año en cargos similares.
- c. INICIATIVA: Requiere habilidad para ejecutar ordenes de carácter rutinario.

### **ESFUERZO**

- d. FISICO: Algún esfuerzo físico para realizar sus actividades.
- e. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

### **RESPONSABILIDAD**

- f. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: Su trabajo no requiere la operación de maquinaria y equipo.
- g. POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO: El importe de material desperdiciado, perdido o deteriorado es superior a \$ 200,00 pero inferior a \$1000,00.
- h. POR EL TRABAJO DE OTROS: Responde por su trabajo.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

- i. CONDICIONES: El trabajo se lo realiza caminando toda la jornada.
- j. RIESGOS: En el trabajo a veces se ocasionan aversiones verbales o físicas.

### 3. ESTABLECER FACTORES

#### CONOCIMIENTOS

- Educación
- Experiencia
- Iniciativa

#### ESFUERZO

- Físico
- Mental y/o Visual

#### RESPONSABILIDAD

- Equipo y Maquinaria
- Materiales, productos o Dinero
- Trabajo de Otros

#### CONDICIONES DE TRABAJO

- Condiciones de Trabajo
- Riesgos

#### 4. DETERMINAR GRADOS Y DEFINIR FACTORES

##### 4.1 Determinar grados.

Educación	7 grados
Experiencia	7 grados
Iniciativa	7 grados
Esfuerzo físico	7 grados
Esfuerzo mental y/o visual	7 grados
Responsabilidad por equipo y maquinaria	7 grados
Responsabilidad por materiales, productos o dinero	7 grados
Responsabilidad por trabajo de otros	7 grados
Condiciones de trabajo	7 grados
Riesgos	7 grados

## **4.2 Definir factores**

### **EDUCACION:**

Son los conocimientos generales y especializados necesarios para desempeñar con eficiencia sus funciones.

**1º GRADO.-** Tiene instrucción primaria más conocimientos simples y elementales.

**2º GRADO.-** Aprobado el ciclo básico, manejo de instrumento con alguna dificultad.

**3º GRADO.-** Título de bachiller.

**4º GRADO.-**Título de bachiller técnico, manejo de instrumentos que se utilizan en su puesto.

**5º GRADO.-** Titulo de Tecnólogo.

**6º GRADO.-** Título académico o profesional.

**7º. GRADO.-** Postgrado.

### **EXPERIENCIA**

Son los conocimientos que se obtienen gracias al ejercicio de su trayectoria.

**1º GRADO.-** Hasta 3 meses

**2º GRADO.-** Más de 3 meses, y menos de 6.

**3º GRADO.-** Más de 6 y menos de 12.

**4º GRADO.-** Más de 1 año y menos de 2.

**5º GRADO.-** Más de 2 años y menos de 3.

**6º GRADO.-** Más de 3 y menos de 4.

**7º GRADO.-** De cuatro años a más.

### **INICIATIVA**

Es la capacidad que tiene un individuo para aportar con ideas y dar soluciones a problemas que suceden en el trabajo

**1º GRADO.-** Requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario.

**2º GRADO.-** Requiere cierta interpretación de las ordenas recibidas.

**3º GRADO.-** Requiere criterio e iniciativa para resolver problemas complejos.

**4º GRADO.-** Requiere criterio e iniciativa y creatividad para resolver problemas medianamente difíciles.

**5º GRADO.-** Gran iniciativa y criterio en toma de decisiones y proponer procedimientos.

**6º GRADO.-** Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad en las tareas de su puestos.

**7º GRADO.-** Requiere criterio e iniciativa para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de trascendencia.

### **ESFUERZO FÍSICO**

Es el desgaste que sufre el empleado en su puesto de trabajo.

- 1º GRADO.-** Esfuerzo mínimo para realizar sus actividades.
- 2º GRADO.-** Algún esfuerzo físico para realizar sus labores.
- 3º GRADO.-** Algún esfuerzo físico para operar maquinaria automática peso de 20 a 40 libras.
- 4º GRADO.-** Mediano esfuerzo físico pero constante, al operar maquinarias peso hasta 60 libras.
- 5º GRADO.-** Mediano esfuerzo físico en armar y desarmar objetos peso hasta 80 libras.
- 6º GRADO.-** Considerable esfuerzo físico, diferentes posiciones peso hasta 100 libras.
- 7º GRADO.-** Gran esfuerzo físico en reparación de maquinaria y peso más de 100 libras.

### **ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL**

Es el trabajo de carácter intelectual

- 1º GRADO.-** Atención mental y/o visual normal.
- 2º GRADO.-** Atención mediana en parte de la jornada.
- 3º GRADO.-** Atención intensa no sostenida en periodos cortos.
- 4º GRADO.-** Atención intensa y sostenida en periodos cortos.
- 5º GRADO.-** Atención intensa en forma regular.
- 6º GRADO.-** Atención fija y sostenida en parte de la jornada.
- 7º GRADO.-** Atención intensa sostenida en toda la jornada.

## **RESPONSABILIDAD POR EL VALOR DEL EQUIPO Y MAQUINARIA**

Es el cuidado normal de daños, que puede ocasionar a la maquinaria o equipo, dependiendo del valor económico de la misma.

- 1º GRADO.-** Su trabajo no requiere la operación de maquinaria y /o equipo.
- 2º GRADO.-** Es responsable por el manejo de maquinaria y/o equipo de hasta \$500.00.
- 3º GRADO.-** Su función requiere la responsabilidad de manejar la maquinaria y/equipo de más de \$500.00 pero menos de \$1000.00.
- 4º GRADO.-** El valor de la maquinaria y / equipo que maneja es mayor a \$1000.00, pero inferior a \$3000.00
- 5º GRADO.-** El valor de la maquinaria y / equipo que maneja es mayor a \$3000.00, pero inferior a \$5000.00
- 6º GRADO.-** Su función requiere el manejo de maquinaria y/o equipo de un valor mayor a \$5000.00, pero inferior a \$10000.00
- 7º GRADO.-** El valor de la maquinaria y equipo que maneja, supera \$ 10000.00.

## **RESPONSABILIDAD POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO**

Son los posibles desperdicios o pérdidas de materiales o de los productos terminados debido a errores del trabajador, con el cuidado normal y responsabilidad por manejo de dinero.

- 1º GRADO.**- No es responsable por ningún tipo de material.
- 2º GRADO.**- El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado no excederá a \$10.00.
- 3º GRADO.**- El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado es mayor a \$10.00 y no excederá a \$40.00.
- 4º GRADO.**- Su función requiere responsabilidad económica, por el manejo de materiales, producto y/o dinero de hasta más de \$ 100.00
- 5º GRADO.**- El importe del material, perdido o deteriorado es mayor a \$100.00 y no excederá a \$ 200.00.
- 6º GRADO.**- El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado es superior a \$200.00 pero inferior a \$1000.00
- 7º GRADO.**- Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo por más de \$1000.00.

### **RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO DE OTROS**

Es el grado de responsabilidad que posee una persona en un puesto por el control y supervisión a subordinados.

- 1º GRADO.**- Responde por su trabajo.
- 2º GRADO.**- Dirige y supervisa el trabajo de hasta 2 personas.
- 3º GRADO.**- Dirige y controla el trabajo de hasta 6 personas.
- 4º GRADO.**- Dirige y controla el trabajo de hasta 10 personas.
- 5º GRADO.**- Dirige y controla el trabajo de hasta 15 personas.
- 6º GRADO.**- Dirige y controla el trabajo de más de 15 personas.

**7º GRADO.-** Controla y supervisa el trabajo a jefes de mandos medios.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

Son las labores que están rodeadas en ciertas circunstancias y condiciones de medio ambiente de hacer desagradable el trabajo o deterioran el estado físico del trabajador

**1º GRADO.-** El trabajo se realiza en condiciones normales en el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta.

**2º GRADO.-** Horarios incómodos fuera de las horas hábiles en condiciones variables como frío, mojado, ventilación mala.

**3º GRADO.-** El trabajo se lo ejecuta permanentemente en lugares calientes, ruidoso, sucio.

**4º GRADO.-** Una parte del trabajo se lo realiza en el interior seco y ordenado, mientras que la otra parte de la jornada se lo realiza a la intemperie.

**5º GRADO.-** El trabajo se lo realiza a la intemperie, caminando toda la jornada de trabajo.

**6º GRADO.-** El trabajo se lo realiza a la intemperie, trepando, halando, en toda la jornada en un ambiente sucio.

**7º GRADO.-** El trabajo se desarrolla en un ambiente sucio, de pie toda la jornada.

## **RIESGOS**

Son las amenazas directas e indirectas que actúan contra la salud y vida del trabajador.

**NOTA:** Se recomienda la elaboración técnica de una matriz de riesgos laborales, que permita valorar los riesgos a los que están expuestos los empleados, proteger eficazmente su vida y su salud, y adoptar las medidas preventivas del caso, de acuerdo al tamaño de la empresa y a la normativa legal vigente. (Ver anexo 5 Y 6)

- 1º GRADO.-** Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.
- 2º GRADO.-** Trabajo que a veces ocasionan aversiones verbales y físicas.
- 3º GRADO.-** Implica riesgos ocasionales de lesiones leves, hasta incapacidad por 3 días.
- 4º GRADO.-** Expuesto a accidentes que pueden producir molestias con incapacidad temporal de hasta por 5 días.
- 5º GRADO.-** Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidad temporal hasta 30 días.
- 6º GRADO.-** Riesgos constantes de lesiones o enfermedades profesionales, contaminación, incapacidad temporal, hasta 90 días.
- 7º GRADO.-** Expuesto a accidentes que puedan producir incapacidad permanente o inclusive la muerte.

## 5. PONDERACIÓN DE FACTORES

### CONOCIMIENTOS:

Educación	30%	}	60%
Experiencia	20%		
Iniciativa	10%		

### ESFUERZO:

Físico	5%	}	15%
Mental y/o visual	10%		

### RESPONSABILIDAD:

Equipo y maquinaria	5%	}	15%
Producto y/o dinero	5%		
Por el trabajo de otros	5%		

### CONDICIONES DE TRABAJO:

Condiciones de trabajo	5%	}	10%
Riesgos	5%		

**TOTAL** **100%**

## 6. ESTABLECER PUNTOS A LOS FACTORES

FACTORES	PONDERACIÓN		GRADOS						
	%	PESO	1	2	3	4	5	6	7
<b>CONOCIMIENTOS</b>	60%								
Educación		30%	30	60	90	120	150	180	210
Experiencia		20%	20	40	60	80	100	120	140
Iniciativa		10%	10	20	30	40	50	60	70
<b>ESFUERZO</b>	15%								
Físico		5%	5	10	15	20	25	30	35
Mental y/o Visual		10%	10	20	30	40	50	60	70
<b>RESPONSABILIDAD</b>	15%								
Equipo y Maquinaria		5%	5	10	15	20	25	30	35
Materiales, Productos o Dinero		5%	5	10	15	20	25	30	35
Trabajo de Otros		5%	5	10	15	20	25	30	35
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	10%								
Condiciones de trabajo		5%	5	10	15	20	25	30	35
Riesgos		5%	5	10	15	20	25	30	35

## 7. VALORACIÓN DE PUNTOS

No.	FACTORES	Educación	Experiencia	Iniciativa	Esfuerzo Físico	Esfuerzo Mental y/o visual	Res. Valor de Maquin. y Equipo	Res. mat., Prod. y/o din.	Res. Trab. de otros	Cond. de trab.	Riesgos	TOTAL
	PUESTOS											
1	Gerente	180	120	70	5	70	20	35	35	5	5	<b>545</b>
2	Jefe de Recursos Humanos	180	80	30	5	50	20	30	5	5	5	<b>410</b>
3	Jefe de Crédito	180	80	50	5	50	20	30	10	5	5	<b>435</b>
4	Jefe Dirección Administrat.	180	80	60	5	50	20	30	5	5	5	<b>440</b>
5	Jefe Dirección Operaciones	180	100	50	5	70	20	30	15	5	5	<b>480</b>
6	Cajero General	180	100	40	5	50	20	35	15	5	5	<b>455</b>
7	Tesorero	180	80	60	5	70	20	35	5	5	5	<b>465</b>
8	Secretaria General	180	80	20	5	50	20	30	10	5	5	<b>405</b>
9	Director de Sistemas	180	100	50	10	70	20	35	10	5	5	<b>485</b>
10	Jefe de Captaciones	180	80	50	5	70	20	35	10	5	5	<b>460</b>
11	Auditor Interno	180	80	20	5	60	20	30	5	5	5	<b>410</b>
12	Director de Riesgos	180	80	60	5	70	20	30	5	5	5	<b>460</b>
13	Oficial de Cumplimiento	180	140	60	5	70	20	30	5	5	5	<b>520</b>
14	Contadora General	180	100	60	5	70	20	30	15	5	5	<b>490</b>
15	Médico	180	120	50	5	70	20	30	10	5	5	<b>495</b>
16	Auxiliar de Enfermería	180	60	10	5	10	20	30	5	5	5	<b>330</b>
17	Asistente Administrativo	180	80	20	5	50	20	30	5	5	5	<b>400</b>
18	Auxiliar de Contabilidad	180	80	20	5	50	20	30	5	5	5	<b>400</b>
19	Auxiliar de Sistemas	180	60	20	5	50	20	30	5	5	5	<b>380</b>
20	Auxiliar de Captaciones	180	60	20	5	50	20	30	5	5	5	<b>380</b>
21	Oficial de Cobranzas	180	80	20	5	50	20	30	5	5	5	<b>400</b>
22	Chofer Notificador	150	60	10	5	10	35	30	5	5	10	<b>320</b>
23	Oficial de Crédito	180	80	60	5	50	20	30	5	5	5	<b>440</b>
24	Asistente de Caja	180	60	10	5	50	20	35	5	5	5	<b>375</b>
25	Jefe de Agencia	180	100	60	5	70	20	35	10	5	5	<b>490</b>
26	Mensajero	90	60	10	10	10	5	30	5	5	10	<b>235</b>

## 8. TABLA RESUMEN DE LA VALUACIÓN DE PUNTOS.

Es esta tabla, se multiplica la columna de sueldos por la de puntos, y se eleva al cuadrado la columna de los sueldos.

No	PUESTOS	PUNTOS X	SUELDOS Y	X.Y	X <sup>2</sup>
1	Gerente	545	\$ 4.000,00	2.180.000	297.025
2	Jefe de Recursos Humanos	410	\$ 712,00	291.920	168.100
3	Jefe de Crédito	435	\$ 765,00	332.775	189.225
4	Jefe Dirección Administrat.	440	\$ 960,00	422.400	193.600
5	Jefe Dirección Operaciones	480	\$ 960,00	460.800	230.400
6	Cajero General	455	\$ 712,00	323.960	207.025
7	Tesorero	465	\$ 804,00	373.860	216.225
8	Secretaria General	405	\$ 674,00	272.970	164.025
9	Director de Sistemas	485	\$ 960,00	465.600	235.225
10	Jefe de Captaciones	460	\$ 804,00	369.840	211.600
11	Auditor Interno	410	\$ 1.010,00	414.100	168.100
12	Director de Riesgos	460	\$ 960,00	441.600	211.600
13	Oficial de Cumplimiento	520	\$ 804,00	418.080	270.400
14	Contadora General	490	\$ 804,00	393.960	240.100
15	Médico	495	\$ 430,00	212.850	245.025
16	Auxiliar de Enfermería	330	\$ 300,00	99.000	108.900
17	Asistente Administrativo	400	\$ 410,00	164.000	160.000
18	Auxiliar de Contabilidad	400	\$ 410,00	164.000	160.000
19	Auxiliar de Sistemas	380	\$ 450,00	171.000	144.400
20	Auxiliar de Captaciones	380	\$ 430,00	163.400	144.400
21	Oficial de Cobranzas	400	\$ 430,00	172.000	160.000
22	Chofer Notificador	320	\$ 380,00	121.600	102.400
23	Oficial de Crédito	440	\$ 450,00	198.000	193.600
24	Asistente de Caja	375	\$ 440,00	165.000	140.625
25	Jefe de Agencia	490	\$ 790,00	387.100	240.100
26	Mensajero	235	\$ 310,00	72.850	55.225
<b>TOTAL</b>		<b>11.105</b>	<b>\$ 20.159,00</b>	<b>9.252.665</b>	<b>4.857.325</b>

## 9. APLICACIÓN DE FORMULAS

a) **Despejar la pendiente C.** (El valor de esta pendiente, servirá para desarrollar la ecuación y obtener el valor de y1)

$$C = \frac{xy - \frac{xy}{N}}{x^2 - \frac{x^2}{N}}$$

$$C = \frac{9252665 - \frac{9252665}{26}}{4857325 - \frac{4857325}{26}}$$

$$C = \frac{9252665 - 355871.73}{4857325 - 186820.19}$$

$$C = \frac{8896793.27}{4670504.81}$$

$$C = 1.90$$

b) **Obtenemos el valor de y1**

$$y^1 = \frac{y}{N}$$

$$y^1 = \frac{20159}{26}$$

$$y^1 = 775.35$$

**c) Obtenemos el valor de x1**

$$x^1 = \frac{x}{N}$$

$$x^1 = \frac{11105}{26}$$

$$x^1 = 427.11$$

$$x^2 = 235 \quad (\text{Es el puntaje menor de la valuación})$$

**d). Ecuación Línea Recta.-** (Aplicamos la siguiente ecuación para obtener el valor de y2)

$$y^2 = y^1 - c(x^1 - x^2)$$

$$y^2 = 775.35 - 1.90 \cdot 427.11 - 235$$

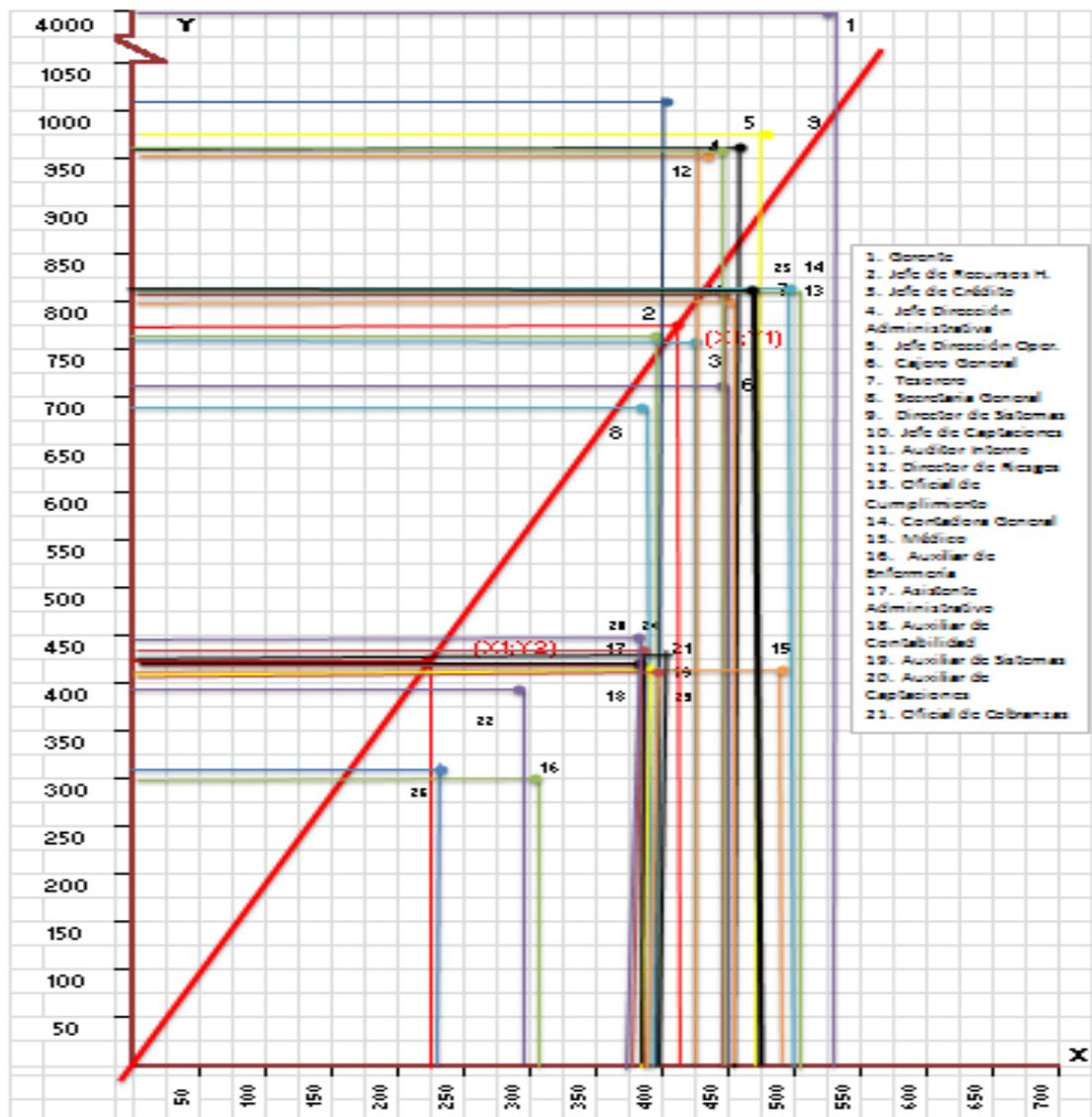
$$y^2 = 775.35 - 1.90(192.11)$$

$$y^2 = 775.35 - 365.01$$

$$y^2 = 410.34$$

## 10. REPRESENTACIÓN GRÁFICA

Luego de aplicadas las fórmulas, procedemos a representar los valores de  $(x_1;y_1)$  y  $(x_2;y_2)$ . Y obtener la línea, que servirá para determinar que puestos requieren un ajuste salarial.



## 11. ANALISIS DE LA GRÁFICA

De acuerdo a lo que se puede observar en la gráfica podemos determinar que los siguientes puestos están por debajo de la línea recta, y por lo tanto se necesita realizar un Ajuste Salarial.

- Jefe de Recursos Humanos
- Jefe de Crédito
- Cajero General
- Tesorero
- Secretaria General
- Jefe de captaciones
- Oficial de Cumplimiento
- Contadora General
- Médico
- Auxiliar de Enfermería
- Asistente Administrativo
- Auxiliar de Contabilidad
- Auxiliar de Sistemas
- Auxiliar de Captaciones
- Oficial de Cobranzas
- Chofer Notificador
- Oficial de Crédito
- Asistente de caja

- Jefe de Agencia
- Mensajero.

## 12. AJUSTE SALARIAL

$$F.A. = \frac{\sum \text{SUELDOS}}{\sum \text{PUNTOS}}$$

$$F.A. = 20159 / 11105$$

$$F. A. = 1.81$$

No.	PUESTOS	PUNTOS	FACTOR DE ACTUALIZ.	SUELDO ACTUAL	SUELDO ADECUADO
1	Jefe de Recursos Humanos	410	1,81	\$ 712,00	\$ 742,10
2	Jefe de Crédito	435	1,81	\$ 765,00	\$ 787,35
3	Cajero General	455	1,81	\$ 712,00	\$ 823,55
4	Tesorero	465	1,81	\$ 804,00	\$ 841,65
5	Secretaria General	405	1,81	\$ 674,00	\$ 733,05
6	Jefe de Captaciones	460	1,81	\$ 804,00	\$ 832,60
7	Oficial de Cumplimiento	520	1,81	\$ 804,00	\$ 941,20
8	Contadora General	490	1,81	\$ 804,00	\$ 886,90
9	Médico	495	1,81	\$ 430,00	\$ 895,95
10	Auxiliar de Enfermería	330	1,81	\$ 300,00	\$ 597,30
11	Asistente Administrativo	400	1,81	\$ 410,00	\$ 724,00
12	Auxiliar de Contabilidad	400	1,81	\$ 410,00	\$ 724,00
13	Auxiliar de Sistemas	380	1,81	\$ 450,00	\$ 687,80
14	Auxiliar de Captaciones	380	1,81	\$ 430,00	\$ 687,80
15	Oficial de Cobranzas	400	1,81	\$ 430,00	\$ 724,00
16	Chofer Notificador	320	1,81	\$ 380,00	\$ 579,20
17	Oficial de Crédito	440	1,81	\$ 450,00	\$ 796,40
18	Asistente de caja	375	1,81	\$ 440,00	\$ 678,75
19	Jefe de Agencia	490	1,81	\$ 790,00	\$ 886,90
20	Mensajero	235	1,81	\$ 310,00	\$ 425,35

#### g.4. PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

##### 1. Definición de Factores

<b>FACTORES</b>	<b>DEFINICION</b>
<b>Indicadores de Gestión</b>	
Cumplimento de tareas diarias.	Cumple con todas las actividades encomendadas.
Ordenamiento de sus materiales de trabajo.	Es ordenado en la utilización de sus materiales.
<b>Conocimientos</b>	
Áreas de su profesión	Sus conocimientos en los temas relacionados con su profesión son satisfactorios para el cumplimiento de sus actividades.
Procesos internos de la empresa	Conoce los procedimientos internos determinados por la empresa para el desarrollo de sus actividades.
<b>Competencias Técnicas</b>	
Comprensión Oral	Comprende ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo.
Expresión Oral	Comunica información relevante, organiza información para que sea comprensible.
Identificación de Problemas	Identifica problemas en el desarrollo del proceso.

Juicio y Toma de decisiones	Tomo decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos.
Organización de la Información	Captura y clasifica información para mejorar el desempeño.
Habilidad Analítica	Reconoce información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de sus actividades.
<b>Competencias Universales</b>	
Aprendizaje Continuo	Mantiene su formación técnica, realiza esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Utiliza normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades.
Relaciones Humanas	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la empresa. Establece un ambiente cordial con los clientes desde el primer encuentro.
Actitud al Cambio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas.
Orientación a los resultados	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos

	establecidos.
Orientación al servicio	Identifica necesidades de los clientes externos e internos.
<b>Trabajo en equipo e Iniciativa</b>	
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve conflictos que se pueden producir dentro del equipo.
Iniciativa	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que se pueden ocurrir en el corto plazo.  Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales.
Compromiso con la empresa	Demuestra compromiso con las posiciones de la empresa, defiende a la organización, participa en los actos de la empresa.

## 2. Ejecución del proceso de evaluación

<b>NOMBRE DEL EVALUADO:</b>								
<b>CODIGO DEL EVALUADO:</b>								
<b>CARGO QUE DESEMPEÑA:</b>								
<b>EVALUADO POR:</b>								
FACTORES	DESCRIPCIÓN DE FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN					
			1	2	3	4	5	
<b>Indicadores de Gestión</b>		<b>15</b>						<b>0</b>
Cumplimento de tareas diarias	Cumple con todas las actividades encomendadas	10						FALSO
Ordenamiento de sus materiales de trabajo	Es ordenado en la utilización de sus materiales	5						FALSO
<b>Conocimientos</b>		<b>10</b>						<b>0</b>
Áreas de su profesión	Su conocimiento en los temas relacionados con su profesión son satisfactorios para el cumplimiento de sus actividades	5						FALSO
Procesos internos de la empresa	Conoce los procedimientos internos determinados por la empresa para el desarrollo de sus actividades.	5						FALSO
<b>Competencias Técnicas</b>		<b>30</b>						<b>0</b>
Comprensión Oral	Comprende ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo	5						FALSO
Expresión Oral	Comunica información relevante, organiza información para que sea	5						FALSO

	comprensible							
Identificación de Problemas	Identifica problemas en el desarrollo del proceso	5						FALSO
Juicio y Toma de decisiones	Tomo decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos	5						FALSO
Organización de la Información	Captura y clasifica información para mejorar el desempeño	5						FALSO
Habilidad Analítica	Reconoce información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de sus actividades	5						FALSO
<b>Competencias Universales</b>		<b>30</b>						<b>0</b>
Aprendizaje Continuo	Mantiene su formación técnica, Realiza esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos	5						FALSO
Conocimiento del Entorno Organizacional	Utiliza normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades	5						FALSO
Relaciones Humanas	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la empresa. Establece un ambiente cordial con los clientes desde el primer encuentro	5						FALSO
Actitud al Cambio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas	5						FALSO
Orientación a los resultados	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos	5						FALSO

Orientación al servicio	Identifica necesidades de los clientes externos e internos	5						FALSO
<b>Trabajo en equipo e Iniciativa</b>		<b>15</b>						<b>0</b>
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve conflictos que se pueden producir dentro del equipo	5						FALSO
Iniciativa	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que se pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales	6						FALSO
Compromiso con la empresa	Demuestra compromiso con las posiciones de la empresa, defiende a la organización, participa en los actos de la empresa.	4						FALSO
		<b>PESO</b>						<b>RESULTADO</b>
<b>Indicadores de Gestión</b>		<b>15</b>						<b>0</b>
<b>Conocimientos</b>		<b>10</b>						<b>0</b>
<b>Competencias Técnicas</b>		<b>30</b>						<b>0</b>
<b>Competencias Universales</b>		<b>30</b>						<b>0</b>
<b>Trabajo en equipo e Iniciativa</b>		<b>15</b>						<b>0</b>
		<b>100</b>						<b>0</b>
Bajo de 1 a 30 puntos								BAJO
Aceptable 31 a 50 puntos								
Muy Satisfactorio 51 a 80 puntos								
Excelente de 81 a 100 Puntos								

### 3. Análisis de los Resultados

	<b>CODIGO DEL EMPLEADO</b>	<b>CARGO</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Competencias Técnicas</b>	<b>Competencias Universales</b>	<b>Trabajo en equipo e Iniciativa</b>	<b>TOTAL</b>	<b>EQUIVALENTE</b>
1	CL – 001	Gerente	15	10	30	30	15	100	Excelente
2	CL – 002	Jefe de Crédito	15	10	30	30	15	100	Excelente
3	CL – 003	Director Financiero	15	10	30	30	15	100	Excelente
4	CL – 004	Director de Operación.	15	10	29	29	14	97	Excelente
5	CL – 005	Cajero General	15	10	30	28	14	97	Excelente
6	CL – 006	Tesorero	15	10	30	30	15	100	Excelente
7	CL – 007	Secretaria General	15	10	30	30	15	100	Excelente
8	CL – 008	Director de Sistemas	15	10	30	30	15	100	Excelente
9	CL – 009	Jefe de Captaciones	15	10	30	30	15	100	Excelente
10	CL – 010	Auditora Interna	15	10	30	28	14	97	Excelente
11	CL – 011	Director de Riesgos	15	10	30	30	15	100	Excelente
12	CL – 012	Oficial de Cumplimiento	15	10	30	30	15	100	Excelente
13	CL – 013	Contadora General	15	10	30	30	15	100	Excelente
14	CL – 014	Dra. Centro Médico	15	10	29	30	15	99	Excelente
15	CL – 015	Dra. Centro Médico	15	10	30	30	15	100	Excelente
16	CL – 016	Auxiliar de Enfermería	15	10	29	27	14	95	Excelente
17	CL – 017	Asistente Administrativo	15	10	30	30	15	100	Excelente
18	CL – 018	Auxiliar de Contabilidad	15	10	29	29	15	98	Excelente
19	CL – 019	Auxiliar de Contabilidad	15	10	30	29	15	99	Excelente
20	CL – 020	Auxiliar de Sistemas	15	10	30	30	15	100	Excelente
21	CL – 021	Auxiliar de Sistemas	15	10	30	30	15	100	Excelente

22	CL – 022	Auxiliar de Contabilidad	15	10	30	29	15	99	Excelente
23	CL – 023	Auxiliar de Captaciones	15	9	28	27	14	93	Excelente
24	CL – 024	Oficial de Cobranzas	15	10	30	30	15	100	Excelente
25	CL – 025	Jefe de RR.HH.	15	10	30	30	15	100	Excelente
26	CL – 026	Chofer Notificador	15	9	25	30	15	94	Excelente
27	CL – 027	Oficial de Crédito	15	10	30	30	15	100	Excelente
28	CL – 028	Oficial de crédito	15	10	30	30	15	100	Excelente
29	CL – 029	Asistente de Cajas	15	10	30	30	14	99	Excelente
30	CL – 030	Jefe de Agencia Norte	15	10	30	30	15	100	Excelente
31	CL – 031	Asistente de Cajas	15	10	25	26	12,8	88,8	Excelente
32	CL – 032	Asistente de Cajas	15	10	30	27	13	95	Excelente
33	CL – 033	Asistente de Cajas	15	10	30	29	15	99	Excelente
34	CL – 034	Jefe de Agencia	15	10	30	30	15	100	Excelente
35	CL – 035	Mensajero	15	10	29	30	15	99	Excelente

#### 4. Representación Porcentual

REPRESENTACION PORCENTUAL			
PUNTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)	EQUIVALENTE
88	1	2,86	Excelente
89	0	0,00	Excelente
90	0	0,00	Excelente
91	0	0,00	Excelente
92	0	0,00	Excelente
93	1	2,86	Excelente
94	1	2,86	Excelente
95	2	5,71	Excelente
96	0	0,00	Excelente
97	3	8,57	Excelente
98	1	2,86	Excelente
99	6	17,14	Excelente
100	20	57,14	Excelente
	<b>35</b>	<b>100,00</b>	

Luego de evaluado uno por uno cada empleado de la Cooperativa, se llegó a determinar que se encuentran en un nivel de desempeño excelente, puesto que sus calificaciones están entre 80 y 100 puntos.

**NOTA:** Por cuestiones de confidencialidad se trabajó con códigos para cada empleado, en lugar de sus nombres.

## **h. CONCLUSIONES**

Luego de haber realizado el trabajo investigativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE – LOJA, sobre la gestión del talento humano, se llegó a concluir lo siguiente:

- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE - LOJA, no existe una correcta aplicación de las Técnicas Básicas de Admisión, como son la Selección del personal, y las partes que componen este proceso.
- El personal que labora en esta empresa, no se siente 100% motivado, lo que se ve reflejado en algunos casos en un escaso rendimiento en la ejecución de sus tareas.
- La empresa no ha realizado una valuación de los puestos de trabajo, por lo que la fijación de los sueldos se lo realiza de una manera subjetiva, razón por la cual muchos de los puestos requieren un ajuste salarial.
- No se ha realizado una Evaluación del Desempeño, por lo que es imposible medir el rendimiento laboral de los empleados, para considerarlos en un plan de incentivos, o tomar medidas de remoción de sus funciones

## **i. RECOMENDACIONES**

Ante las Conclusiones establecidas como producto de la Investigación realizada en CACPE - LOJA”, se presenta las siguientes Recomendaciones, las mismas que servirán como referencias al momento de tomar decisiones encaminadas a mejorar la gestión del talento humano en la empresa.

- Se propone la aplicación de Pruebas o test, dentro del Proceso de Selección del personal, así como también la solicitud de antecedentes penales, laborales y personales del aspirante; Y la realización de exámenes médicos que permitan realizar una ficha sobre el estado de salud actual de la persona que posiblemente ingresará a laborar en la empresa.
- Sugiero poner en práctica, el Plan de Motivación anual, que se presenta en este trabajo, con el fin de implementar un sistema de incentivos que promueva la activa participación del empleado en cada puesto de trabajo.
- Ejecutar una Valuación de Puestos de forma periódica y permanente, con el fin de establecer de forma objetiva la escala salarial.
- Realizar una Evaluación del Desempeño, por lo menos semestralmente, que permita medir el Rendimiento laboral del empleado.

## **j. BIBLIOGRAFÍA**

1. BALDEON ROSERO, Jorge. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL. Primera Edición. 2006. Quito – Ecuador.
2. CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Octava Edición. 2007. México.
3. ESPINOSA, Mírela y Morillo Rosa. NOCIONES BÁSICAS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. Segunda Edición.
4. PASACA, Manuel Enrique. MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE GRADUACIÓN A NIVEL SUPERIOR. 2009. Ecuador.
5. REYES PONCE, Agustín. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL. Tomo I. México. 1978.

### **OTRAS FUENTES**

- Biblioteca de consulta Microsoft Encarta 2009
- Documento del Módulo 8, “Gestión del talento humano”, de la UNL.
- Manual Orgánico Funcional de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE LOJA.
- Reglamento de régimen académico de la Universidad Nacional de Loja.
- Reglamento Interno de Trabajo de CACPE – LOJA.

## k. ANEXOS

### ANEXO 1

#### FORMATO DE ENTREVISTA DE ACUERDO AL PROCESO ADMINISTRATIVO

PROCESO	ETAPAS	PREGUNTAS
<b>ADMINISTRATIVO</b>	Misión	¿La empresa tiene claramente definida su misión?
	Visión	¿La empresa tiene claramente definida su visión?
<b>PLANIFICACIÓN</b>	Objetivos Organizacionales	¿Cómo realiza Ud. La planificación del personal de la empresa?
	Planificación del Personal	¿El personal de la empresa tiene delimitadas las funciones a realizar en cada puesto de Trabajo?
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Organigramas	¿CACPE - Loja tiene definidos los niveles jerárquicos?
	Manuales	¿La empresa tiene Organigramas?
	administrativos	¿La Cooperativa cuenta con Manuales Administrativos? ¿Cuáles?
	Misión	¿Existe un Manual de Bienvenida para inducir el personal nuevo?
	Visión	¿La empresa tiene definida su Misión y Visión? ¿Cuál es?

<b>DIRECCIÓN</b>	Admisión y Empleo	¿Cuál es el proceso que sigue para el reclutamiento del personal para su empresa?	
	Motivación	¿Existe asensos o traslados de personal dentro de la Institución?	
	Relaciones laborales	¿Qué procedimiento utiliza para Seleccionar el personal?	
	Servicios de Bienestar social	¿Qué elementos motivacionales utiliza la empresa para Mejorar el desempeño laboral de sus empleados?	
	Administración de sueldos y salarios	¿La empresa aplica algún sistema de incentivos de acuerdo al desenvolvimiento laboral de los empleados?	
	Capacitación		¿Mediante qué procedimiento se determina la satisfacción del personal?
			¿Existe un adecuado proceso de Inducción de Personal en la empresa?
			¿Qué servicios de Bienestar social la empresa presta a sus empleados?
			¿Cuáles son las políticas que tiene CACPE –Loja, con respecto a la remuneración de los empleados?
			¿la empresa brinda capacitación permanente a los empleados?
	¿Cómo se determina las necesidades de capacitación de los empleados?		

<b>CONTROL</b>	Registro del Personal	¿Cuáles son los mecanismos empleados para verificar la información específica, laboral y académica presentada por el candidato?
	Control del Personal	¿La empresa ha realizado algún tipo de Valuación de puestos?
	Control del Personal	¿La empresa realiza procesos de Evaluación del Desempeño del Talento Humano?
	Control del Personal	¿Cuál es la tasa anual de Rotación del Personal?

## ANEXO 2

### FORMATO DE ENCUESTA DE ACUERDO AL PROCESO ADMINISTRATIVO

PROCESO	ETAPAS	PREGUNTAS
<b>ADMINISTRATIVO</b>		
	<b>PLANIFICACIÓN</b>	
	Misión	¿Conoce usted la Misión de la empresa?
	Visión	¿Conoce usted la Visión de la empresa?
	Objetivos organizacionales	¿Ud. conoce los objetivos organizacionales de la empresa?
	Planificación del personal	¿Usted tiene claras y delimitadas las funciones a realizar en su puesto de trabajo?
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Organigramas	¿Usted conoce la estructura organizativa de la empresa?
	Manuales administrativos	¿Existe en la Empresa un Manual de funciones?
		¿Si su respuesta es positiva, Ud. conoce su contenido?
		¿La empresa cuenta con un Manual de Bienvenida?
		¿Si su respuesta es positiva, Ud. conoce su contenido?

		¿Existe en la empresa un Manual de Procedimientos?
		¿Si su respuesta es positiva, Ud. conoce su contenido?
<b>DIRECCIÓN</b>	Admisión y Empleo	¿Qué título profesional tiene Ud.?
		¿Cómo ingreso Ud. a la empresa?
	Motivación	¿Cómo considera Ud. a su jefe inmediato con respecto a:
	Relaciones laborales	El trato a los demos; La Distribución del Trabajo?
		¿Existe en la empresa un proceso de reclutamiento?
	Servicios de Bienestar social	¿Qué procedimiento utiliza la empresa para la Selección del personal?
		¿Qué tipo de motivación la empresa le brinda a Ud.?
	Administración de sueldos y salarios	¿Usted tuvo una adecuada inducción a la Empresa, el momento que ingresó?
		¿Se considera satisfecho de trabajar en esta empresa?
		¿Sabe usted quien es su Jefe Inmediato Superior?
	Capacitación	¿Cómo encuentra el ambiente laboral en la empresa?
		¿Cómo encuentra el Ambiente físico de Trabajo?
	¿Cómo es la relación con sus compañeros de Trabajo? a) Con los de su departamento; b) Con el resto del personal de la empresa.	

		¿Conoce los servicios de Bienestar social que la empresa presta a sus empleados?
		¿La empresa brinda capacitación permanente? ¿Con qué frecuencia?
		¿Se siente conforme con la Remuneración que percibe?
<b>CONTROL</b>	Registro del	¿La empresa ha realizado algún sistema de Valuación de Puestos?
	Personal	¿La empresa ha realizado algún procedimiento de Evaluación del Desempeño?
	Control del Personal	¿Que sugiere al Departamento de Recursos Humanos, respecto a la gestión del Talento Humano?



**CARGO:**.....

1. ¿La empresa tiene claramente definida su Misión? ¿Cuál es?
2. ¿La empresa tiene claramente definida su Visión? ¿Cuál es?
3. ¿CACPE - Loja tiene definidos los niveles jerárquicos?
4. ¿La empresa tiene Organigramas?
5. ¿La Cooperativa cuenta con Manuales Administrativos? ¿Cuáles?
6. ¿Cómo realiza Ud. La planificación del personal de la empresa?
7. ¿El personal de la empresa tiene delimitadas las funciones a realizar en cada puesto de Trabajo?
8. ¿Cuál es el proceso que sigue para el reclutamiento del personal para su empresa?
9. ¿Existe asensos o traslados de personal dentro de la Institución?
10. ¿Qué procedimiento utiliza para Seleccionar el personal?
11. ¿Cuáles son los mecanismos empleados para verificar la información específica, laboral y académica presentada por el candidato?
12. ¿Mediante qué procedimiento se determina la satisfacción del personal?
13. ¿Qué elementos motivacionales utiliza la empresa para Mejorar el desempeño laboral de sus empleados?
14. ¿La empresa aplica algún sistema de incentivos de acuerdo al desenvolvimiento laboral de los empleados?
15. ¿Existe un adecuado proceso de Inducción de Personal en la empresa?

16. ¿Existe un Manual de Bienvenida para inducir el personal nuevo?
17. ¿Cuáles son las políticas que tiene CACPE –Loja, con respecto a la remuneración de los empleados?
18. ¿La empresa brinda capacitación permanente a los empleados?
19. ¿Cómo se determina las necesidades de capacitación de los empleados?
20. ¿La empresa ha realizado algún tipo de Valuación de puestos?
21. ¿La empresa realiza procesos de Evaluación del Desempeño del Talento Humano?
22. ¿Qué servicios de Bienestar social la empresa presta a sus empleados?
23. ¿Cuál es la tasa anual de rotación del Personal?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**2. ¿Conoce Ud. la Misión de la Empresa?**

SI ( )

NO ( )

**3. ¿Conoce Ud. la Visión de la Empresa?**

SI ( )

NO ( )

**4. ¿Ud. conoce los Objetivos Organizacionales de la Empresa?**

SI ( )

NO ( )

**5. ¿Ud. conoce la Estructura Organizativa de la Empresa?**

SI ( )

NO ( )

**6. ¿Existe en la Empresa un Manual de funciones?**

SI ( )

NO ( )

**7. Si la respuesta de la pregunta 6, es positiva, ¿Ud. conoce su contenido?**

SI ( )

NO ( )

**8. ¿La empresa cuenta con un Manual de Bienvenida?**

SI ( )

NO ( )

**9. Si la respuesta de la pregunta 8, es positiva, ¿Ud. conoce su contenido?**

SI ( )

NO ( )

**10. ¿Existe en la Empresa un Manual de Procedimientos?**

SI ( )

NO ( )

**11. Si la respuesta de la pregunta 10, es positiva, ¿Ud. conoce su contenido?**

SI ( )

NO ( )

**12. ¿Usted tiene claras y delimitadas las funciones a realizar en su puesto de trabajo?**

SI ( )

NO ( )

**13. ¿Sabe Ud. quien es su Jefe Inmediato Superior?**

SI ( )

NO ( )

**14. ¿Cómo considera Ud. a su jefe inmediato con respecto a:  
(Calificar de acuerdo a lo siguiente: 5 Excelente; 4 Muy bueno; 3 Bueno; 2 Malo; 1 Pésimo)**

El trato a los demás. ( )

La Distribución del Trabajo. ( )

La Evaluación del Trabajo ( )

La Motivación al Trabajador ( )

**15. ¿Existe en la empresa un proceso de reclutamiento?**

SI ( )

NO ( )

**16. ¿Qué procedimiento utiliza la empresa para la Selección del personal?**

Recepción de hoja de vida ( )

Pruebas o Test ( )

Entrevista ( )

Investigaciones ( )

Examen Médico ( )

Otros ( )

**17. ¿Qué tipo de motivación la empresa le brinda a Ud.?**

Económica ( )

Afectiva ( )

Otros ( )

**18. ¿Usted tuvo una adecuada inducción a la Empresa, el momento que ingresó?**

SI ( )

NO ( )

**19. ¿Se considera satisfecho de trabajar en esta empresa?**

SI ( )

NO ( )

**20. ¿Cómo encuentra el Ambiente en la empresa? (Calificar de acuerdo a lo siguiente: 5 Excelente; 4 Muy bueno; 3 Bueno; 2 Malo; 1 Pésimo)**

Ambiente Laboral ( )

Ambiente Físico ( )

**21. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de Trabajo?(Calificar de acuerdo a lo siguiente: 5 Excelente; 4 Muy bueno; 3 Bueno; 2 Malo; 1 Pésimo)**

Con los compañeros de su departamento ( )

Con el resto del personal de la empresa ( )

**22. ¿Se siente conforme con la Remuneración que percibe?**

SI ( )

NO ( )

**23. ¿La empresa le brinda capacitación permanente?**

SI ( )

NO ( )

**24. ¿Conoce Ud. Los servicios de Bienestar Social que la empresa presta a sus empleados?**

SI ( )

NO ( )

**25. ¿La empresa ha realizado algún sistema de Valuación de Puestos?**

SI ( )

NO ( )

**26. ¿La empresa ha realizado algún procedimiento de Evaluación del Desempeño?**

SI ( )

NO ( )

**27. ¿Que sugiere al Departamento de Recursos Humanos, respecto a la gestión del Talento Humano?**

.....  
.....  
.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 5

### RESUMEN DE OBLIGACIONES SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

No. Trabajadores	Organización	Documentación requerida
<b>Microempresa (9 o menos)</b>	Botiquín de primeros auxilios	Política empresarial
	Delegado de Seguridad y Salud	Diagnóstico de Riesgos
	Responsable de prevención de riesgos	Plan mínimo de prevención de riesgos
		Certificados de salud
<b>Pequeña empresa (10 a 49)</b>	Comité paritario de Seguridad e Higiene	Política empresarial
	Servicio de enfermería (>25 trabajadores)	Diagnóstico de Riesgos
	Brigada de emergencias	Reglamento Interno SSO
	> 25 trabajadores Primeros auxilios	Programa de Prevención
	> 20 trabajadores Incendios	Programa de Capacitación
		Exámenes médicos preventivos
		Registro de accidentes e incidentes
		Planes de emergencia
<b>Mediana</b>	Comité paritario de Seguridad e	Política empresarial

<b>empresa (49 a 99)</b>	Higiene	
	Responsable de Prevención de Riesgos	Diagnóstico de Riesgos
	(Técnico en SSO (ALTO RIESGO))	Reglamento Interno SSO
	Servicio de enfermería	Programa de Prevención
	Brigada de emergencias	Programa de Capacitación
		Registro de accidentes e incidentes
		Vigilancia de la Salud
		Planes de emergencia
<b>Gran empresa (100 o más)</b>	Comité paritario de Seguridad e Higiene	Sistema de Gestión SSO
	Unidad de Seguridad e Higiene	
	(Técnico en SSO)	
	Servicio Médico de la empresa	
	(Técnico en SSO)	
	Brigada de emergencias	
	Liderazgo gerencial	

## ANEXO 6

### UNIDAD TECNICA DE SEGURIDAD Y SALUD

#### TABLA DE COMPETENCIAS Y CUALIFICACIONES

TIPO DE EMPRESA	No. Trabajadores	RIESGO LEVE	RIESGO MODERADO	RIESGO ALTO
<b>Microempresa</b>	1 a 9	Código B1	Código B2	Código A1
<b>Pequeña empresa</b>	10 a 49	Código A2	Código A3; C1	Código A4; B3; C2
<b>Mediana empresa</b>	50 a 99	Código A5; B4; C3	Código B5; C4,5	Código D1,2
<b>Gran empresa</b>	mayor a 100	Código D3,4,5; E1,2	Código E3,4; F1,2	Código E5; F3,4,5; G*

**NOTA:** La ubicación del código en la tabla indica que el o la profesional está acreditado técnicamente para ese casillero y los casilleros inferiores.

G\* acreditado para todos los casilleros a más de las competencias específicas de la formación.

## INDICE

Portada.....	I
I Certificación.....	II
II Autoría.....	III
III Dedicatoria.....	IV
IV Agradecimiento.....	V
a. Título.....	6
b. Resumen.....	7
b.1. Resumen en castellano.....	7
b.2. Summary.....	9
c. Introducción.....	12
d. Revisión de la Literatura.....	15
d.1. Talento Humano.....	15
d.1.1. Diferencia entre Talento y Recurso Humano.....	15
d.1.2. Administración del Talento Humano.....	16
d.1.3. Importancia de la Ad. Del Talento Humano.....	16
d.1.4. Departamento del Talento Humano.....	18
d.1.1.1. Funciones del Departamento del Talento Humano.....	18
d.1.1.2. Cualidades del Director del Departamento.....	20
d.2. Técnicas de Admisión y Empleo.....	21
d.2.1. Reclutamiento.....	21
d.2.2. Selección.....	22
d.2.2.1. Recepción de Hoja de Vida.....	23
d.2.2.2. Entrevista.....	23

d.2.2.3. Pruebas o test.....	25
d.2.2.4. Investigaciones.....	27
d.2.2.5. Examen Médico.....	28
d.2.3. Contratación.....	29
d.2.4. Inducción.....	30
d.2.5. Capacitación.....	31
d.2.6. Motivación.....	31
d.3. Valuación de Puestos.....	32
d.3.1. Métodos de Valuación.....	33
d.4. Evaluación del Desempeño.....	34
d.4.1. Objetivos de la Evaluación.....	35
e. Materiales y Métodos.....	36
f. Resultados.....	41
f.1. Análisis de las entrevistas.....	41
f.2. Análisis de las encuestas.....	45
g. Discusión.....	95
g.1. Propuesta de Selección.....	95
g.2. Propuesta de Motivación.....	163
g.3. Propuesta de Valuación de Puestos.....	168
g.4. Propuesta de Evaluación del Desempeño.....	239
h. Conclusiones.....	248
i. Recomendaciones.....	249
j. Bibliografía.....	250
k. Anexos.....	251