



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE ZAMORA LTDA. EN LA OFICINA MATRIZ, UBICADA EN LA CIUDAD DE ZAMORA CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL GRADO DE INGENIERO
COMERCIAL.**

AUTOR: JORGE DAVID IMACAÑA GAONA

DIRECTOR DE TESIS: ING. VICTOR RÍOS SALINAS

LOJA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

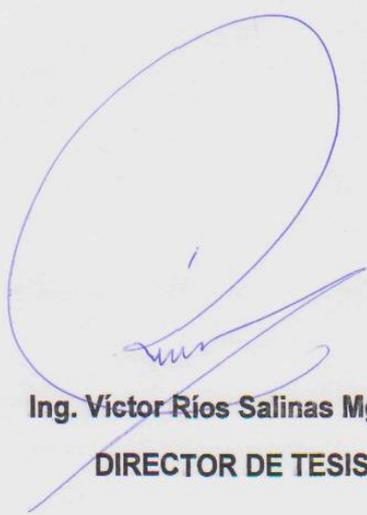
Ing. Com. Víctor Ríos Salinas, docente de la Carrera de Administración de Empresas, del Área Jurídica Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja.

CERTIFICA:

Que el presente proyecto de investigación, denominado: **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE ZAMORA LTDA. EN LA OFICINA MATRIZ, UBICADA EN LA CIUDAD DE ZAMORA CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”**, previo a la obtención del título de ingeniero Comercial, ha sido dirigido revisado y corregido durante su ejecución por lo cual autorizo su presentación.

Loja, marzo del 2016

Atentamente



Ing. Víctor Ríos Salinas Mg. Sc.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, JORGE DAVID IMACAÑA GAONA declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio Institucional-biblioteca Virtual.

AUTOR: JORGE DAVID IMACAÑA GAONA

FIRMA. 

CÉDULA: 1103881593

FECHA: Loja, marzo del 2016

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR,
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, JORGE DAVID IMACAÑA GAONA, declaro ser autor de la Tesis titulada:
**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO CACPE ZAMORA LTDA. EN LA OFICINA
MATRIZ, UBICADA EN LA CIUDAD DE ZAMORA CANTÓN ZAMORA,
PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”** Como requisito para optar al Grado
de: **INGENIERO COMERCIAL:** autorizo al Sistema Bibliotecario de la
Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo
la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su
contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las
redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la
Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la
Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 17 días del
mes de marzo 2016 firma el autor:

FIRMA: 

AUTOR: JORGE DAVID IMACAÑA GAONA

CÉDULA: 1103881593

DIRECCIÓN: Loja, La Pradera calle Almendros y Arupos

CORREO ELECTRÓNICO: i.kkifenix@hotmail.com

CELULAR 0984124660

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Víctor Ríos Salinas Mg. Sc..

MIEMBROS DEL TRIBUNAL:

Ing. Manfredo Jaramillo Luna Mg. Sc. PRESIDENTE

Ing. Juan Ramón Encalada Orozco Mg. Sc. VOCAL

Ing. Talía del Rocio Quizhpe Salazar Mg. Sc. VOCAL

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico primeramente a Dios, la Virgen Santísima del Cisne y el Divino Niño, en especial a mis padres de quienes aprendí las primeras lecciones valederas de mi vida y quienes me han ayudado a formarme profesionalmente.

También a mis hermanos, familiares y grandes amigos que han sido un apoyo moral y sincero, en la consecución de esta meta,

JORGE DAVID IMACAÑA GAONA

AGRADECIMIENTO

Mi reconocimiento de gratitud a la Universidad Nacional de Loja, los Maestros de la Carrera de Administración de Empresas, quienes con sus conocimientos y experiencia, contribuyeron con mi formación académica a lo largo de este tiempo.

Agradezco a Dios, por ayudarme a terminar este trabajo de tesis, gracias por darme la fuerza y el coraje para hacer este sueño realidad.

Igualmente agradezco a mis padres, Esperanza Gaona y Jorge Imacaña que nunca perdieron la fe en mí, me apoyaron incondicionalmente, moralmente y económicamente, a mis hermanos Christian, Andrea y Gianella que con sus consejos y palabras de aliento supieron darme la fuerza necesaria para seguir adelante, a todos mis tíos en especial a Lucía, Máximo, Gonzalo, Patricia, a mis primos que también han sido parte fundamental para la culminación de este proyecto y un sincero agradecimiento a mi amigo y hermano Cristian Carrión que sin él no hubiera sido posible esto y a todos mis amigos que de alguna manera supieron brindarme su apoyo.

De manera muy particular al Ing. Víctor Ríos docente y Director de tesis quien con su gran capacidad intelectual y sabias enseñanzas, supo asesorarme permanentemente en el inicio, desarrollo y culminación del presente trabajo de tesis para de esta manera poder lograr esta meta.

EL AUTOR

a. TÍTULO

“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE ZAMORA LTDA. EN LA OFICINA MATRIZ, UBICADA EN LA CIUDAD DE ZAMORA CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”

b. RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo general realizar una “Propuesta de Mejoramiento al Modelo de Gestión del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE ZAMORA” Ltda.” que permita generar una eficiente administración en la institución.

Para cumplir con este objetivo fue necesario la utilización de los métodos deductivo, inductivo, analítico así como las técnicas de la observación y la entrevista que fue aplicada al gerente y encuestas a los empleados que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.

En los resultados se inicia con una reseña histórica de la empresa, luego como parte del diagnóstico constan los resultados de la entrevista y encuestas realizadas al gerente y empleados de la cooperativa, el departamento de talento humano no cuenta con las estrategias necesarias sobre la correcta administración y desarrollo del personal, además no se realiza una correcta selección y reclutamiento del personal, podemos decir que la Gestión del Talento Humano dentro de su contexto evolutivo deberá aplicar un correcto modelo de gestión para que mejoren el proceso de selección, efectividad para el cumplimiento de los objetivos y enfrente diversos desafíos.

Se da a conocer los organigramas estructurados, donde constan los cargos que están en función de la realidad actual de la empresa, luego en el Manual de Funciones se presenta información valiosa e importante con respecto a cada uno de los cargos que integran la cooperativa, funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la cooperativa, evitando la duplicidad de funciones y permitiendo mejor organización en la cooperativa.

Se desarrolló el reglamento de admisión y empleo, mismo que permitirá a la cooperativa seleccionar al personal más idóneo para ocupar cualquier cargo donde se presente una vacante en el futuro. Además se elaboró la valuación de puestos, donde se aplicó el sistema por puntos con sus

respectivas etapas desde la definición de factores hasta la valoración de los puestos de trabajo. Para finalizar se realizó el Manual de Bienvenida para el personal de que ingresa a la cooperativa y el Manual de Funciones en donde se presenta información valiosa e importante con respecto a cada uno de los cargos que integran la cooperativa, funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la cooperativa, evitando la duplicidad de funciones y permitiendo mejor organización en la cooperativa.

Además se elaboró la valuación de puestos, donde se aplicó el sistema por puntos con sus respectivas etapas desde la definición de factores hasta la valoración de los puestos de trabajo, donde se obtuvo los siguientes resultados. El total de puntos según la valuación es 5410,00 los sueldos que perciben los empleados de la empresa asciende a \$ 10549,50 con estos datos se aplicó la ecuación de línea recta, la cual dio como resultado una pendiente de 1,97 tomando como base el valor antes mencionado, se realizó el ajuste salarial con un factor de valorización de 1,95 con el fin de determinar los nuevos salarios. La revalorización solamente se realizó a los cargos que se encontraban por debajo de la línea del ajuste salarial, que en total sumaron 11: Asistente de contabilidad, secretaria, asesor de crédito, asistente de archivo 1, cajera matriz, cajera matriz, servicio cliente 1 servicio cliente 2, asesor servicio cliente, guardia matriz, guardia matriz. Finalizando este punto se realizó el reglamento de admisión y empleo, mismo que permitirá a la cooperativa seleccionar al personal más idóneo para ocupar cualquier cargo donde se presente una vacante en el futuro.

Una vez concluido el trabajo se pudo determinar las conclusiones y recomendaciones siendo las más relevantes que la selección del personal para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda., no se realiza de acuerdo a políticas establecidas, lo que ocasiona que no se contrate el personal apto para los diferentes cargos que posee la cooperativa y dentro de las recomendaciones se sugiere considerar una Propuesta de Mejoramiento al Modelo de Gestión del

Talento Humano, con el objetivo de mejorar la forma de reclutar, seleccionar y contratar al personal más idóneo para la empresa, con lo que se determinará si cumple con los requisitos que se exigen para los diferentes cargos de la cooperativa de ahorro y crédito.

ABSTRACT

This research work has the general objective to perform a "Proposal for Improving the Model of Human Resource Management for the credit union" CACPE ZAMORA "Ltda." That can generate an efficient administration in the institution.

To meet this objective it was necessary the use of deductive, inductive, analytical methods and techniques of observation and the interview was applied to the manager and employee surveys working in the credit union Small Business CACPE Zamora Ltda. In the results begins with a historical overview of the company, then as part of diagnosis comprise the results of the interview and surveys the manager and employees of the cooperative, the department of human talent does not have the necessary updated strategies on the right management and staff development also not performed a correct selection and recruitment of personnel, we can say that the Human Resource management in its evolutionary context should apply proper management model to improve the selection process, effectiveness for compliance objectives and across various challenges. It is disclosed structured flowcharts, which consist charges are based on the current reality of the company, then in the Manual Functions valuable and important information is presented with respect to each of the charges that make up the cooperative functions and responsibilities of each of the members of the cooperative, avoiding duplication of functions and allowing better organization in the cooperative. the rules for admission and employment, it will allow the cooperative to select the most suitable for any office where a vacancy arises in the future staff developed. In addition the valuation of positions, where the system was applied on points with their respective stages from defining factors to the valuation of jobs was developed. To end the Manual Welcome to personnel entering the cooperative and manual functions where valuable and important information is presented with respect to each of the

charges that make up the cooperative, roles and responsibilities of each performed members of the cooperative, avoiding duplication of functions and allowing better organization in the cooperative. In addition the valuation of positions, where the system was applied on points with their respective stages from defining factors to the valuation of jobs, where the following results were obtained was developed. The total points as the valuation is 5410.00 salaries paid to employees of the company amounts to \$ 10549.50 these data the straight line equation was applied, which resulted in a slope of 1.97 based on the value above the salary adjustment with recovery factor of 1.95 in order to determine the new salaries was made. The revaluation is only performed to the charges that were below the line of the salary adjustment, which in total amounted to 11: Accounting Assistant, Secretary, credit counselor, assistant file 1, matrix cashier, parent cashier, service Client 1 customer service 2 customer service advisor, matrix guard, guard matrix. Finalizing this point the rules of admission and employment was made, it will allow the cooperative to select the most suitable for any office where a vacancy arises in the future staff. Once the work completed it was determined the conclusions and recommendations being the most relevant to the selection of personnel for the credit union Small Business CACPE Zamora Ltda., Is not done according to established policies, which causes no staff suitable for different positions that owns the cooperative and within the recommendations suggest considering Function Manual, Rules of Admission and Employment and Job evaluation points, in order to assess systematically the performance of staff is hired in office, which it will determine whether it meets the requirements that are required for different positions of the credit union.

c. INTRODUCCIÓN

Hoy en día los gerentes de las empresas deben tener claro la importancia que tienen los Recursos Humanos, ya que les permitirá mejorar la calidad de los servicios y procesos constituyendo un elemento importante para las organizaciones.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda. nace ante la necesidad de generar fuentes de empleo y por tanto mejores días para los socios. Es una institución que se encuentra en el mercado por 27 años, la cooperativa cuenta con una estructura orgánica, existen lineamientos que deben ser corregidos a fin de que tanto la imagen exterior, como la organización interna tengan la armonía para la que fue creada. Uno de los problemas que afecta a la toma de decisiones y la gestión del Talento Humano, ha sido precisamente el no contar con los instrumentos adecuados para el mejor desenvolvimiento de la empresa y no estar actualizados ni capacitados en temas de Administración. Es por esto que el proyecto investigativo esta realizado bajo lineamientos esenciales, normativos y básicos para la ejecución de acciones relacionadas al beneficio de la empresa.

Por otra parte se pretende informar y exponer al gerente de la empresa, lo factible de la ejecución de la presente investigación; con esto se afirma que el modelo va a cumplir con las expectativas académicas y su aplicación.

Con lo expuesto se propuso elaborar la tesis titulada, “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE ZAMORA LTDA. EN LA OFICINA MATRIZ, UBICADA EN LA CIUDAD DE ZAMORA CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”, que defina con claridad cómo se debe contratar al futuro personal y por ende mejorar el desempeño laboral.

Para la investigación fueron necesarios los métodos deductivo para recabar información, inductivo para el análisis de la situación actual de la

empresa, analítico para interpretar los datos obtenidos; mediante las técnicas de investigación observación directa, entrevista al Gerente y encuesta a los empleados, estas permitieron recopilar información veraz y actualizada del desarrollo del Talento Humano en la empresa.

El tema de la presente tesis se elaboró a través de lluvia de ideas relacionadas con la importancia del manejo del recurso humano el mismo que se aplicó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, para ello fue necesario el cumplimiento de los tres objetivos específicos: Realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa; Elaborar un plan con los procesos de reclutamiento, selección, de personal, inducción, capacitación y evaluación con el fin de mejorar el proceso de contratación de personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora Ltda.; Realizar una propuesta de valoración de puestos por puntos y manuales administrativos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora Ltda.

Al término del presente trabajo investigativo se plantean conclusiones, luego de haber obtenido evidencias y resultados del manejo de talento humano, así como recomendaciones para el gerente de la cooperativa y de la misma manera para sus colaboradores o empleados.

La bibliografía puesta en orden alfabético, los anexos en donde consta la entrevista al Gerente, el formato de encuesta a los empleados de la cooperativa.

Por lo expuesto merece realizar una Propuesta de Mejoramiento al Modelo de Gestión del Talento Humano para la Cooperativa De Ahorro y Crédito CACPE Zamora Ltda.

La presente tesis se la desarrolló en diferentes secciones, conforme lo establece el Art. 151 del Reglamento de Régimen Académico, así tenemos:

Título, es aquel donde se describe el tema a investigar, relacionado con la Gestión del Talento Humano.

Resumen, en el cual se especifica de forma sintética la información de toda la investigación.

Introducción, se describe la estructura de cada una de las partes que conforman la tesis de acuerdo a lo establecido en la normativa.

Revisión de Literatura, se explica con fundamentos teórico-científicos el proceso de la gestión del talento humano, basado en bibliografía de autores reconocidos a nivel mundial.

Materiales y métodos, señala los recursos y el procedimiento para el logro de los objetivos es decir el camino para obtener información y cumplir con lo establecido en la investigación.

Resultados, constituyen la información obtenida a través de las técnicas de investigación aplicadas al personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Discusión, se encuentra la propuesta planteada por el autor, presenta el análisis en los diferentes factores y el análisis interno de la Cooperativa, para mediante ello realizar el respectivo diagnóstico, la misma que contiene técnicas de personal como: Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Manual de Bienvenida, Organigrama Estructural, Manual de Funciones, Capacitación y Motivación, evaluación del desempeño y valuación de puestos por puntos. Conclusiones, que son los resultados obtenidos como limitante por parte de la Cooperativa.

En las Conclusiones y Recomendaciones, se concretó los aspectos fundamentales de la realidad investigada, como de las soluciones a los problemas estudiados, con lo que se contribuiría a mejorar su competitividad e imagen.

Bibliografía, contiene la recopilación de todas las fuentes de donde se ha extraído la información.

Anexos, es decir los documentos que sirvieron de soporte para la elaboración del presente trabajo.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

HISTORIA DE ZAMORA CHINCHIPE¹

Zamora Chinchipe es una provincia de Ecuador ubicada en el sur-oriente de la Amazonía ecuatoriana, que limita con la provincia de Morona Santiago al norte; con la provincia de Loja al oeste; y con Perú al sur y este. Según el último ordenamiento territorial del Ecuador, Zamora Chinchipe pertenece a la Región Sur comprendida también por las provincias de Loja y El Oro. Tiene una superficie de 10.556 km², la cual comprende una orografía montañosa única que la distingue del resto de provincias amazónicas.

Su producción minera; sus grupos étnicos indígenas con su rico legado arqueológico; su inmensurable biodiversidad; sus nichos y atractivos turísticos como sus hermosos ríos, cascadas y lagunas distinguen e identifican a la provincia. Su capital es la ciudad de Zamora.

Se tienen datos de presencia humana desde hace 4500 años a.d.C, basados en el complejo cultural Mayo-Chinchipe.

En el año 1548 o antes, los conquistadores españoles tuvieron el primer contacto con los indígenas. El 4 de octubre de 1549 Hernando de Barahona, en compañía de Alonso de Mercadillo y Hernando de Benavente, fundan Zamora de los Alcaldes. 50 años más tarde, los españoles abandonaron la ciudad debido a la sublevación shuar.

Durante el periodo de la Colonia Española, algunos científicos como Charles Marie de la Condamine, atravesaron la provincia durante sus expediciones en 1743. En el año de 1781 los españoles atraídos por la explotación del oro, hicieron un segundo intento por recolonizar la provincia, pero les fue imposible dominar a los indígenas.

No se puede establecer a ciencia cierta cuando llegaron los primeros colonos mestizos y blancos a la provincia, pero los datos más antiguos

¹ Juan Carlos Herrera (2008) Historia de Zamora Chinchipe. Editorial Macchi.

dan a conocer que a finales de la década de 1840, la cuenca del río Mayo-Chinchipe ya estuvo poblada por colonos llegados desde Loja y Perú.

El actual asentamiento humano conocido como Zamora, no se restableció definitivamente por colonos mestizos y blancos hasta el 12 de marzo de 1921, fecha cuando resurgió el Vicariato Apostólico de Zamora, después de muchos intentos frustrados por los ataques y sublevaciones de los shuar. Al parecer la primera población se estableció en 1840, pero al parecer se extinguió con el tiempo.²

En 2008 un grupo de colonos descubrieron las ruinas de la primera fundación española de Zamora. La colonización también ingresó desde la provincia del Azuay hacia el cantón Yacuambi, donde llegaron los Saraguros y unos pocos mestizos.

En 1911 la parroquia Zamora se convierte en cabecera del cantón Zamora en la gran Provincia de Oriente de entonces. El 15 de diciembre de 1920 se crea la provincia de Santiago Zamora, la que constaba de los cantones Zamora, Morona, Chinchipe y Macas. Los cantones Zamora y Chinchipe estaban conformados por tres parroquias cada uno. Cabe destacar que el 5 de enero de 1921 se creó el cantón Yacuambi, para la provincia de Santiago Zamora.

En el año 1941 parte de la provincia estaba deshabitada, luego del Conflicto Perú-Ecuador, con la consiguiente pérdida de territorio que cesó el 29 de enero de 1942 con la firma del Protocolo de Río de Janeiro, en Brasil. Después de la guerra de 1941 se aceleró la migración forzada de campesinos y ciudadanos empobrecidos debido a las sequías en la provincia de Loja.

El proceso y la idea de la creación de la actual provincia tomó 12 años de espera, pero gracias a la incansable gestión del lojano Benjamín Carrión, el 8 de enero de 1953 se creó definitivamente la provincia de Zamora Chinchipe por división de la provincia de Santiago Zamora, mediante

² Juan Carlos Herrera (2008) Historia de Zamora Chinchipe. Editorial Macchi.

decreto legislativo publicado en el Registro Oficial N° 360 del 10 de noviembre de 1953, estuvo conformada por tres cantones: Zamora, Chinchipe y Yacuambi.

En 1995 la tensión con Perú regresa, siendo la provincia escenario de un enfrentamiento bélico por el río Cenepa en la Cordillera del Cóndor, los enfrentamientos se dieron en las localidades de Paquisha, Mayaycu y Manchinaza. Los enfrentamientos continuaron y en 1998 el conflicto bélico termina definitivamente con la firma del Acuerdo de Paz entre Ecuador y Perú, conocido como Acta de Brasilia , obteniendo la provincia su delimitación definitiva con el vecino país del sur.

MARCO CONCEPTUAL

d.2. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.³

Dada la importancia que tiene la gestión del talento humano para la organización, “La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.

De tal manera que las organizaciones jamás existirían sin las personas que le den vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una simbiosis que les permite obtener beneficios recíprocos, evitando el juego de intereses.

³ Idalberto Chiavenato (2002) Administración de Recurso Humano Segunda Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.

Las organizaciones más exitosas perciben que una de las maneras de crecer, prosperar y mantener su continuidad, es poseer la capacidad de tomar a la persona correcta, tener baja rotación de personal, tener gente más comprometida, alcanzar un salario justo y conservar un personal capacitado.

Procesos dentro de la Gestión del Talento Humano.⁴

- Análisis y descripción de puestos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación de candidatos seleccionados.
- Orientación e integración de nuevos funcionarios (inducción).
- Administración de cargos y salarios.
- Incentivos salariales y beneficios sociales.
- Evaluación del desempeño de los empleados.
- Comunicación con los empleados.
- Capacitación, desarrollo personal y organizacional.
- Mejora el clima organizacional.
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

Diferencia de las personas consideradas como recursos y socias de una empresa.

Personas como recursos

- Empleados aislados en los cargos.
- Horario establecido con rigidez.
- Preocupación por las normas y reglas.
- Ejecutoras de tareas. Énfasis en las destrezas manuales.
- Mano de obra.
- Fidelidad a la organización.

Personas como socias

- Colaboradores agrupados en equipos.

⁴ Idalberto Chiavenato (2002) Administración de Recurso Humano Segunda Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.

- Metas negociadas y compartidas.
- Preocupación por los resultados.
- Atención y satisfacción al cliente.
- Vinculación a la misión y a la visión.
- Interdependencia entre colegas y equipo.
- Participación y equipo.

Con esta nueva herramienta se le da la oportunidad al empleado de dar lo mejor de sí, de obtener un mayor rendimiento en el plano humano y profesional, de que sea dueño de su propio trabajo; reemplazando el modelo jerárquico de impartir órdenes, ejercido desde el nivel más alto de la empresa, e impulsando de forma estratégica el trabajo en equipo. Se enfoca en conquistar y mantener personas dentro de la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismos con actitud positiva y favorable para lograr los objetivos y metas de la empresa.⁵

Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se les administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. A las personas ahora se las considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas.

Cuando la Gestión de Talento Humano 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. La clave de la Gestión reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa.

La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Esta participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así

⁵ Idalberto Chiavenato (2002) Administración de Recurso Humano Segunda Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.

como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

NUEVOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Varios factores han contribuido a este fenómeno los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, de-mográficos y ecológicos que actúan de manera conjunta y sistémica en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones.⁶

En este contexto, el área de recursos humanos (RH) es una de las áreas que más cambios experimenta.

Los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área ha cambiado. En muchas organizaciones, la denominación de Administración de Recursos Humanos (ARH) está sustituyéndose por **gestión de talento humano**, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas. El término RH como gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferentes:

- 1. RH como función o departamento:** unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.
- 2. RH como prácticas de recursos humanos:** se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.
- 3. RH como profesión:** se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc.

⁶ Idalberto Chiavenato (2011) Administración de Recurso Humano Novena Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.

CONTEXTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito.

Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.⁷

En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Éstas operan a través de las personas, que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc. Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones clasifican los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obreros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas en las fábricas respectivamente.

Las organizaciones presentan variedad increíble. Pueden ser industrias, comercios, bancos, entidades financieras, hospitales, universidades, tiendas, entidades prestadoras de servicios, pueden ser grandes, medianas o pequeñas en cuanto a su tamaño, pueden ser públicas y privadas en cuanto a su propiedad.

⁷ Idalberto Chiavenato (2011) Administración de Recurso Humano Novena Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.

Casi todo lo que la sociedad necesita se produce en las organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, pues nacemos en ellas y pasamos la mayor parte de nuestras vidas.

Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, Rentabilidad, Calidad en los productos y servicios, Competitividad, entre otros.) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y, de ese modo, se beneficien ambas partes.

En consecuencia, el contexto en que se sitúa la gestión del talento humano está representado por las organizaciones y las personas.

Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto.

Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano.

Términos como empleabilidad y fomento del espíritu empresarial al interior de la organización o intra-empresariado se emplean para mostrar, por un lado, la capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos y, por el otro lado la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros.

d.5. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO⁸

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y

⁸ Idalberto Chiavenato (2011) Administración de Recurso Humano Novena Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.

mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.⁹
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse

⁹ Idalberto Chiavenato (2011) Administración de Recurso Humano Novena Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.

felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

6. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO?

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el *proceso administrativo*: planear, organizar, dirigir y controlar.¹⁰

La ARH está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber.

1. Análisis y descripción de cargos.
2. Diseño de cargos.

¹⁰ Idalberto Chiavenato (2011) Administración de Recurso Humano Novena Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.

3. Reclutamiento y selección de personal.
4. Contratación de candidatos seleccionados.
5. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.
6. Administración de cargos y salarios.
7. Incentivos salariales y beneficios sociales.
8. Evaluación del desempeño de los empleados.
9. Comunicación con los empleados.
10. Capacitación y desarrollo del personal.
11. Desarrollo organizacional.
12. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
13. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales.

LOS SEIS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO¹¹

- 1. Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal:** ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).

- 2. Aplicación de personas, División de cargos y salarios:** ¿Qué deberán hacer las personas?
Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, de cargos y salarios).

- 3. Compensación de las personas, División de beneficios sociales:** ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades

¹¹ Idalberto Chiavenato (2011) Administración de Recurso Humano Novena Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia

individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).¹²

4. Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

5. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

6. Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

ÓRGANO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tradicionalmente, los órganos de ARH se estructuraban dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las

¹² Idalberto Chiavenato (2011) Administración de Recurso Humano Novena Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.

empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación intradepartamental, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales), cada división reúne profesionales especializados en sus funciones específicas. Ahora se hace énfasis en juntar y no en separar. El foco no está ya en las tareas, sino en los procesos, no en los medios, sino en los fines y resultados, no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado en equipos autónomos y multidisciplinarios.

- 1. Influencias ambientales externas:** Leyes y reglamentos, sindicatos, condiciones económicas, competitividad, condiciones sociales y culturales.
- 2. Influencias ambientales internas:** Misión organizacional, Visión, objetivos y estrategias, cultura organizacional, naturaleza de las tareas, estilo de liderazgo.

FUNCIONES DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Reclutamiento¹³

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga u ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

¹³ López José Nebot, La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas, Editorial Fundación Confemetal.

El objetivo del reclutamiento es poner a disposición de la empresa, para proceder a la selección, a un grupo de candidatos idóneos. Ayudar a los solicitantes a decidir si es probable que sean adecuados para ocupar la vacante.

Importancia: La principal tarea del reclutamiento, es que la organización no desperdicie tiempo y dinero al examinar de personas cuyas habilidades no cumplen los requisitos del puesto.

“El reclutamiento consiste, en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.” Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización.

Reclutamiento interno¹⁴

Está enfocado en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor. Funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y por tanto más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona).

El reclutamiento interno toma en cuenta a los empleados de la organización los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) y transferidos con promoción (movimiento diagonal). Mientras, el reclutamiento externo utiliza a personas ajenas a la organización para que cubran la vacante.

Para la empresa reclutar personal interno resulta más económico, más rápido, tiene un mayor índice de validez y seguridad, debido a que se conoce al empleado. A su vez, crea una sana competencia entre el personal y se constituye en un factor de motivación, pero también puede causar molestias ya que si no se puede realizar el trabajo se genera frustración o incluso se puede llegar al despido.

¹⁴ Idalberto Chiavenato (2011) Administración de Recurso Humano Novena Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia

Para el reclutamiento son muy importantes las condiciones de mercado, por consiguiente, los gerentes deben considerar el entorno externo cuando se crea un programa de reclutamiento. Si la oferta de empleados calificados aumenta la demanda local el reclutamiento resultará sencillo y cuando la oferta es limitada deben intensificarse los esfuerzos de reclutamiento pero esto podría condenar a la organización.¹⁵

Existen varias formas de informar a las diversas fuentes la necesidad de cobertura de vacantes y las características de su respectivo Perfil Ocupacional, con la finalidad de interesar a posibles candidatos y atraerlos hacia la empresa, mediante convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores, cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior o avisos de convocatorias publicados en diarios y revistas especializadas. La adecuada publicación de un anuncio público que cautive adecuadamente a los potenciales candidatos debe considerar los siguientes aspectos:

- **Atención:** Formula el valor agregado del anuncio publicitario, en relación a la naturaleza de la organización, imagen de la empresa y el posicionamiento de la misma.
- **Interés:** Definir el perfil profesional que nos permita cubrir el puesto de trabajo mediante el cumplimiento de ciertos requerimientos como: Escolaridad, conocimientos, experiencia, aptitudes, referencias, entre otras.
- **Deseo:** Para lograr que las personas se apropien de la propuesta de trabajo, existen elementos que empoderan a los individuos con la organización a través de remuneraciones adecuadas, capacitaciones constantes, desarrollo profesional, ambiente laboral y condiciones de trabajo.
- **Acción:** El anuncio publicitario elaborado con estos puntos de referencia incentivará la presentación de las hojas de vida para el puesto de trabajo determinado.

¹⁵ Idalberto Chiavenato (2011) Administración de Recurso Humano Novena Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.

Ventajas del reclutamiento interno

- Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
- No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros
- Costo financiero menor al reclutamiento externo.

Desventajas del reclutamiento interno

- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.

Reclutamiento externo¹⁶

Se da cuando al existir determinada vacante, una empresa intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento, incidiendo sobre los candidatos reales o potenciales disponibles o empleados de otras organizaciones.

Técnicas utilizadas al momento del reclutamiento de personal.

- Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.

Ventajas del reclutamiento externo.

- Introduce sangre nueva a la organización, talentos, habilidades y expectativas.
- Permite la aportación de nuevos talentos y habilidades.
- Aumenta el capital intelectual incluye nuevos conocimientos y destrezas.
- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.

¹⁶ Idalberto Chiavenato (2011) Administración de Recurso Humano Novena Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia

- Incentiva la interacción de la organización.

Desventajas del reclutamiento externo.

- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos.
- Afecta la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
- Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraño.

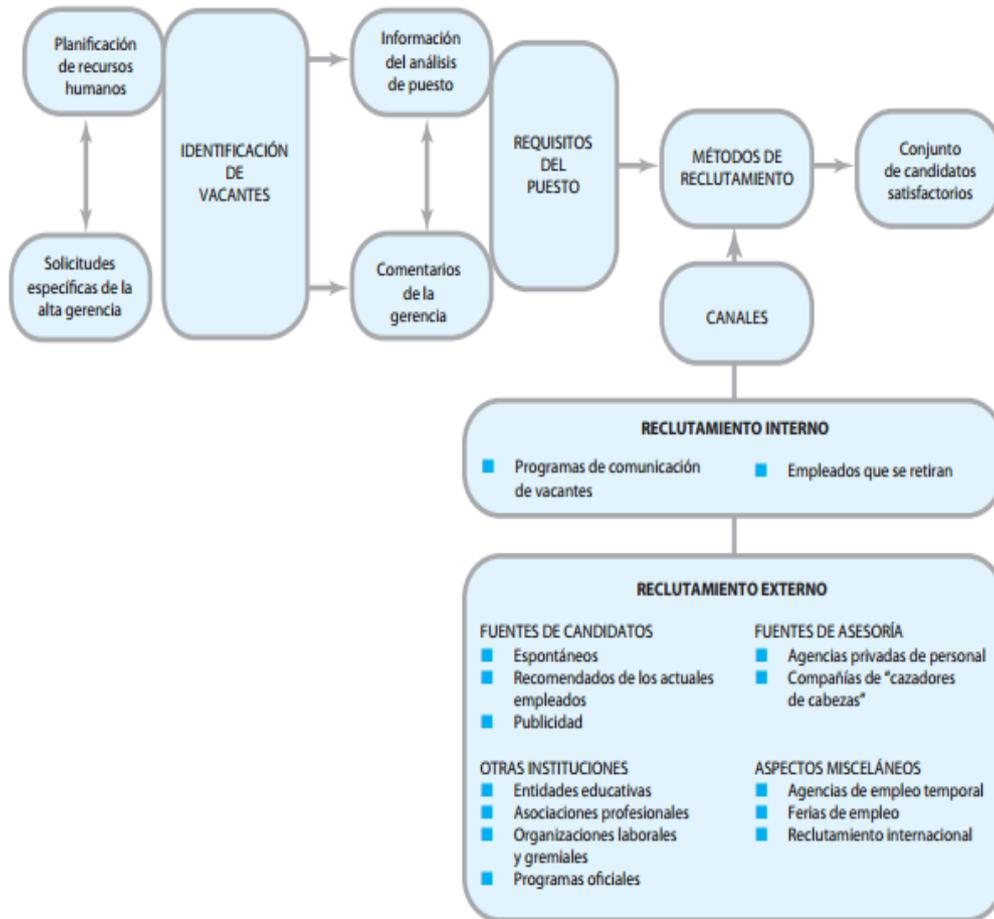
Contar con nuevo personal implica nuevos conocimientos, con una visión más a futuro, líderes que tienen que dominar el arte de formar equipos y de aprender a trabajar con equipos.

La confianza en sí mismo, le permite tener confianza en el progreso de las personas de la organización y apoyarla; los líderes que tienen confianza en sí mismos no se sienten amenazados por el éxito de otras personas de la organización, elogian rápida y adecuadamente a los demás por sus éxitos y no malgastan su energía preocupándose de su status o del de sus compañeros. El liderazgo es una combinación de competencia y carácter, requiere y exige el desarrollo de destrezas institucionales, y de eficiencia personal del individuo; cada una de estos son esenciales en la ecuación del liderazgo.¹⁷

¹⁷ Idalberto Chiavenato (2011) Administración de Recurso Humano Novena Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.

Gráfico 1

Resumen del proceso de reclutamiento



d.10. SELECCIÓN DE PERSONAL¹⁸

Una vez obtenido un grupo idóneo de aspirantes mediante el reclutamiento, se inicia el proceso de selección, el cual se lo define como: “un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto”.

El proceso de selección es una actividad de elección y decisión, que ayuda a la organización a identificar los mejores candidatos capaces de adaptarse al puesto y desempeñarlo de la mejor manera.

¹⁸ José Castillo Aponte. (2006). Selección de Personal Editorial Norma Colombia.

Es un proceso de suma importancia para la organización, puesto que permite identificar cuidadosamente el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la misma, comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas.

Es la tarea de mayor responsabilidad y complejidad que asume la administración de talento humano, puesto que elegir al postulante idóneo influye el logro de los objetivos y metas a partir de su productividad, interés y compromiso.

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de una baja razón de selección cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más objetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos.¹⁹

Proceso de elección, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir una posición dentro de la organización.

a) Pasos que se deben tomar en cuenta dentro de la selección de personal.

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.

¹⁹ José Castillo Aponte. (2006). Selección de Personal Editorial Norma Colombia.

- Evaluar las competencias relativas de los candidatos, mediante evaluaciones técnicas o psicológicas.
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

b) Requisitos para el análisis de selección

- Descripción y análisis de la posición a cubrir. (Definición del perfil).
- Definición del método de reclutamiento.
- Concertación de entrevistas + técnicas de selección.
- Elaboración de informes, entrevista final.

Gráfico 2

Elementos del Proceso de Selección



ENTREVISTA

Es una herramienta funcional para el departamento de talento humano, en lo que corresponde a la selección de personal, así como para recolectar

información que será útil en el análisis de los procesos de mejora continua.²⁰

El método de la entrevista consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato.

Diálogo entablado entre dos o más personas; el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan. Una entrevista no es casual sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo e intereses y expectativas por ambas partes.

a) Tipos de Entrevista

➤ Entrevista de selección preguntas claves

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

➤ Entrevistas no estructuradas

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación.²¹

➤ Entrevistas estructuradas

Cuenta con preguntas elaboradas y no se pueden modificar o anexar más conforme transcurra la entrevista.

➤ Entrevistas mixtas

Esta formulada con preguntas estructurales y no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

²⁰ Idalberto Chiavenato (2002) Administración de Recurso Humano Segunda Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.

²¹ Mario Ibáñez (2005 Administración de Recursos Humanos). Editorial San Marcos Perú.

- **Entrevista inicial**
En la mayoría de las organizaciones es llevada a cabo para obtener datos generales a grandes rasgos, teniendo una duración de 10 a 15 minutos. Usualmente en las empresas pequeñas le dan gran importancia a ésta para obtener información.
- **Entrevista preliminar**
Es aplicada a los aspirantes que pasaron con éxito la entrevista anterior y se basa en la obtención de datos relevantes al puesto.
- **Entrevista final**
Posteriormente, se evalúan los resultados de la entrevista y de las pruebas que se aplicaron en todo el proceso y se elige aquella persona cuya puntuación sea mayor en comparación de los demás. El encargado del proceso de la selección notifica al seleccionado que ha sido elegido para ocupar el puesto.
- **Dinámicas de Grupo**
Permite conocer del candidato la capacidad que pueda tener para trabajar en equipo, liderazgo, comunicación verbal, entre otros.

b) Pruebas de conocimiento²²

Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Sirven para evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades mediante el estudio, la práctica o ejercicio. Consiste en realizar una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

c) Tipos de pruebas

- **Pruebas orales**
Preguntas y respuestas verbales.
- **Pruebas escritas**

²² Mario Ibáñez (2005 Administración de Recursos Humanos). Editorial San Marcos Perú.

Preguntas y respuestas escritas.

➤ Pruebas Psicométricas

Mide la manera porcentual las habilidades y aptitudes de cada individuo, permitiendo tener un diagnóstico en los resultados futuros de acuerdo al desarrollo del colaborador.

➤ Pruebas de personalidad

Permiten los aspectos de una persona sea su carácter o personalidad (como la motivación, frustraciones, compromiso de cada individuo).

➤ Técnicas de simulación

Es una técnica dinámica puede ser grupal o individual, aparte de las pruebas psicológicas y de las entrevistas que por lo general se realizan, al candidato debe dramatizar el puesto de trabajo que posiblemente va a desempeñar. Debe ser aplicada esta técnica por un especialista como por ejemplo un psicólogo.

➤ De realización

Ejecución de un trabajo.

➤ Pruebas generales

Son nociones de cultura o conocimientos generales.

➤ Pruebas tradicionales

Poseen pocas preguntas, formuladas en el momento del examen, y exigen respuestas largas. Sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la clasificación.

➤ Pruebas específicas

Conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo de referencia.

➤ Pruebas objetivas

Poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimientos del candidato y exigen preguntas breves y precisas, bien definidas en su forma y en su contenido.

d) Pasos del proceso de selección²³

- **Recepción preliminar de solicitudes**
El cuestionario de solicitud da a conocer el interés del solicitante para obtener empleo.
- **Pruebas de idoneidad**
Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requerimientos del puesto.
- **Entrevista inicial o preliminar**
Detecta en forma global y en el menor tiempo posible, los aspectos más importantes del candidato y su relación con el requerimiento.
- **Entrevista de selección**
Los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante, y el solicitante obtiene sobre la organización.
- **Verificación de datos de referencia**
Suministra la información del individuo.
- **Examen médico**
La empresa debe verificar la salud de su futuro personal entre ellas condiciones físicas para desempeñar un cargo previniendo posibles accidentes laborales.
- **Entrevista con el supervisor**
Es idóneo que el candidato preseleccionado tenga una entrevista con quien podría ser su supervisor inmediato, esto debido a que podría evaluar con mayor precisión las habilidades y conocimientos técnicos del candidato.
- **Descripción realista del puesto**
Siempre es de gran importancia llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, en el lugar de trabajo.
- **Decisión de contratar**
Señala el final del proceso de selección, permite evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las

²³ Mario Ibáñez (2005 Administración de Recursos Humanos). Editorial San Marcos Perú.

características de los candidatos.

CONTRATACIÓN²⁴

“La función de contratar consiste en formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como la empresa”.

Existe un contrato de trabajo cuando, a cambio de un sueldo o salario, un empleado se pone a disposición de un empresario durante determinadas horas de trabajo. El empresario tiene derecho legal a supervisar las acciones del empleado y a decidir la manera de efectuar el trabajo, y el empleado tiene la obligación de anteponer los intereses del empresario a los suyos.

Contratar involucra la necesidad de formalizar el ingreso de candidato más idóneo, a través de la especificación de las cláusulas legales, administrativas, tiempo de contrato y relación de trabajo, es la aceptación consensuada de ambas partes de los deberes, derechos y obligaciones por cumplir, es un convenio oneroso que focaliza una ventaja económica para los involucrados.

d.13. INDUCCIÓN DE PERSONAL

Da a conocer al nuevo trabajador información básica referente a; historia, estado actual, objetivos, metas de la empresa, puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario, reglamentos, códigos e instrucciones existentes, etc.

La inducción se aplica a recién llegados y a todos los movimientos internos, resulta favorable brindar estas informaciones a pesar de que algunas de ellas ya son conocidas por el trabajador, dado que el jefe puede ampliarlas y a la vez reafirmar su responsabilidad directa con relación al nuevo trabajador.

²⁴ ARIAS G. Fernando (2007) Administración de Recursos Humanos. México Editorial Trillas.

Brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo, considerando la organización como un sistema.

Los propósitos de la inducción de personal son:²⁵

- Ajuste del nuevo miembro a la empresa.
- El nuevo empleado debe recibir información sobre las expectativas y su desempeño.
- Reforzar una impresión favorable sobre la empresa.
- Apuntar a igualar objetivos.

La inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización, a través de ella se pueden implementar uno de los programas que normalmente se ignoran en la mayoría de organizaciones; que es familiarizar al nuevo trabajador con la empresa. Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por sí mismos, en qué empresa ha estado trabajando, qué objetivos tiene, quién, a quién recurrir para solucionar un problema, cuáles son las actitudes no toleradas, entre otros.

Permite a los empleados proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado. Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones más rápidamente, permite acelerar la socialización de los nuevos empleados y efectúen contribuciones positivas a la organización.²⁶

MANUAL DE BIENVENIDA

La magnitud y la formalidad de inducción están determinadas por el tipo

²⁵ Werther, W. (2004) Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill México.

²⁶ Werther, W. (2004) Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill México.

de organizaciones de que se trate y por las actividades que realice, sin embargo la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado. Todo esto deberá estar contenido en el manual de bienvenida, entregado a cada nuevo trabajador.

Contenido del manual de bienvenida:

1. Historia de la organización.
2. Sus objetivos.
3. Horarios y días de pago.
4. Estructura de la organización.
5. Políticas del personal.
6. Prestaciones.
7. Ubicación de servicios.
8. Reglamento interior de trabajo.
- 9 Pequeño plano de las instalaciones.
10. Información general que pueda representar interés para el trabajador.

Reglamento interior de trabajo: “Es un instrumento de origen jurídico que constituye una gran ayuda para el departamento de administración de recursos humanos”, puesto que tiene las disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización.²⁷

Contenido del reglamento interior de trabajo:

1. Horas de entrada y salida.
2. Lugar y momento que deberá comenzar y terminar la jornada.
3. Días y horas para hacer limpieza a máquinas y equipo de trabajo.
4. Días y lugares de pago.

²⁷ Mondy R, Wayne-noe Robert, Administración de Recursos Humanos, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, Sexta Edición, México 1996.

5. Normas para el uso de asientos.
6. Normas para prevenir riesgos de trabajo.
7. Labores insalubres y peligrosas que no deberán desempeñar mujeres ni menores de edad.
8. Tiempo y forma en que deberán someterse a exámenes médicos previos y periódicos.
9. Permisos y licencias.
10. Disposiciones disciplinarias y procedimientos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones son un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de metas específicas. Para poder alcanzar los planes propuestos, partiendo generalmente de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo, que permita la interrelación e interacción de sus elementos. La estructura será entonces, la herramienta que permita a la organización alcanzar los objetivos.

La estructura administrativa operativa permite lograr una específica disposición de los recursos, facilita la realización de las actividades y coordinación de su funcionamiento. De esta manera puede realizarse esfuerzos coordinados que lleven a la obtención de objetivos, defendiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Sin duda es el resultado de las decisiones sobre la división de trabajo y la atribución de autoridad y de responsabilidad a personas y unidades de

trabajo, es también un mecanismo de coordinación de los individuos y dichas unidades.

Para conocer cómo se puede conformar esquemáticamente una organización existen varias formas de representación que se les puede enunciar de la siguiente manera:²⁸

1. **Organigrama Vertical:** Muestran la estructura organizativa en forma de una pirámide jerárquica, procediendo la línea de mando de arriba abajo en vertical.
2. **Organigrama Horizontal:** Son similares a los verticales, excepto que la pirámide está situada horizontalmente. La línea de mando, por lo tanto, avanza horizontalmente, de izquierda a derecha.
3. **Organigrama Circular:** El organigrama circular o esférico está constituido por esferas situadas dentro de otras esferas que muestran el ámbito de responsabilidad de cada director. El rango de mayor jerarquía se encuentra en el centro, decreciendo hacia afuera hasta llegar al menor rango. Se usan muy raramente, pero en algunos casos pueden servir para mostrar más claramente las respectivas esferas de responsabilidad.
4. **Organigrama Matricial:** Muestra dos tipos de estructuras simultáneas o cadenas de mandos relacionadas con: las funciones o división diagramadas en forma vertical y las divisiones o departamentos funcionales dispuestos de forma horizontal. Conlleva una jerarquía muy reducida, autónoma o flexible. Es un medio eficiente que depende de las habilidades y la colaboración del equipo para resolver problemas complejos.

CARGO²⁹

“El cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y lo distinguen de los demás cargos. A través de los cargos, la empresa asigna y utiliza los recursos

²⁸ G Bohlander, A Sherman, S. Snell.(2003) Administración de Recursos Humanos Doceava Edición Thomson Editores Spain.

²⁹ Alles, Martha (2006) Dirección estratégica de Recursos Humanos. Segunda Edición Editorial Granica S.A. Argentina.

humanos para alcanzar objetivos organizacionales, ayudada por determinadas estrategias”.

Las personas trabajan en las organizaciones desempeñando determinado cargo. En general, cuando se pretende saber qué función cumple una persona en la organización, se consulta cual cargo desempeña. De manera que, así se sabe qué hace, cuáles su importancia y el nivel jerárquico que ocupa.

Para la organización, el cargo es la base para aplicar las tareas, mientras que para la persona, el cargo constituye una fuente de expectativa y motivación en la organización.

El cargo describe todas las actividades a ser desempeñadas por el ocupante, en consecuencia la posición del cargo en el organigrama establece el nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o la división a la que pertenece.

Por esta razón, los cargos no existen al azar, sino que se diseñan, proyectan, delinean, definen y establecen con racionalidad para lograr la eficiencia de la organización.

TRABAJO EN EQUIPO

Toda organización es un grupo de personas y muchas organizaciones son aglomerados de grupos, que tienen un objeto en común o que comparten alguna característica que permita la realización de una tarea.³⁰

Los equipos de trabajo también llamados grupos formales, son creados por la administración para equipar cualquier unidad de trabajo enlazando las diferentes piezas que permitan cumplir con eficacia las funciones y responsabilidades.

Son estrategias de administración de recursos humanos que buscan un comportamiento organizacional del talento humano con la finalidad de obtener mejores niveles de productividad y competitividad en los procesos

³⁰ Alles, Martha (2006) Dirección estratégica de Recursos Humanos. Segunda Edición Editorial Granica S.A. Argentina.

y procedimientos que realiza una organización. El trabajo en equipo es un programa sistémico que se aplica en la organización con beneficios altamente positivos. En el trabajo en equipo sus miembros forman liderazgo para ajustarse a las metas, filosofía, misión y visión de la organización. La comunicación es un factor importante en los equipos de trabajo.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Muchas organizaciones seleccionan a partir de conocimientos y habilidades, asumiendo que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que las competencias se pueden desarrollar mediante un buen management. Por esta razón, las organizaciones deberían seleccionar a partir de buenas competencias de motivación y características, y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos, probablemente esto sea lo más económico.

La gestión por competencias es el nuevo camino que ayuda a la organización a mejorar los esquemas de selección de personal, origina y anticipa el comportamiento y el desempeño, predice quien puede hacer algo bien o mal. Analiza los conocimientos, destrezas y habilidades que están más en la superficie y son más fáciles de detectar, y da un menor grado de importancia de las actitudes y valores, el concepto de sí mismo y los rasgos más profundos de personalidad que son menos superficiales y más difíciles de evaluar.

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias, es implantar un nuevo estilo de dirección a la organización para la gestión de talento humano, de una manera más integral y efectiva en la organización, es lograr que la gestión de la entidad se ajuste al activo humano, utilizando las características clave que tiene cada persona y aquellas que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle lo más eficazmente posible.

Las organizaciones que gestionen correctamente su talento humano se beneficiaran de una ventaja competitiva, pues el éxito de una empresa se basa en la calidad y en la disposición de su equipo. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de los trabajadores, más fuerte será la organización.

COMPETENCIA³¹

El significado de la palabra competencia viene del latín COMPETENTIA, la cual está vinculada con la pericia, disputa, oposición, rivalidad, aptitud e idoneidad.

Vista desde un planteamiento diferente, “competencia es una característica subyacente del individuo, que está causalmente relacionada con el rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en término de un criterio”.

Una Competencia es que lo que hace que la persona sea, competente para realizar un trabajo o una actividad exitosa, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Es la capacidad para responder a las exigencias individuales o sociales para realizar una actividad.

Las competencias, son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan combinaciones de habilidades prácticas y cognitivas interrelacionadas, conocimientos y motivación, valores, actitudes, emociones y otros elementos sociales y conductuales que pueden ser motivados conjuntamente para actuar de manera más eficaz.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización.

³¹ Módulo de Administración de Recursos Humanos. Profesor Dr. Luis Cevallos (Periodo 2007).

En sí la competencia consiste en la unión de los atributos, es decir, los conocimientos, las habilidades, las aptitudes, motivaciones, cualidades, valores, actitudes que se manifiestan a través de los comportamientos, los cuales permiten identificar las competencias que poseen las personas para mejorar su desempeño.

CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS³²

- 1. Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea constantemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otras.
- 2. Características:** Toma en cuenta los aspectos físicos y respuestas a determinadas situaciones o información que se generen en la organización. El autocontrol y la iniciativa son respuestas a situaciones más complejas.
- 3. Concepto propio o concepto de uno mismo:** Se refiere a las actitudes, valores o imagen propia de una persona, los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.
- 4. Conocimiento:** El conocimiento es una de las competencias más complejas y se refiere a la información que una persona posee sobre áreas específicas. En general las evaluaciones del conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto, ya que muchas evaluaciones miden la memoria sobre la información y miden la habilidad para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas sin actuar en la base del conocimiento.
- 5. Habilidad:** Es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o cognitivas incluyen pensamiento analítico y pensamiento conceptual.

³² Módulo de Administración de Recursos Humanos. Profesor Dr. Luis Cevallos (Periodo 2007).

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y realmente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS³³

- Mejora y simplificación de la gestión integrada del talento humano.
- Generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación del talento humano.
- Coincidencia de la gestión de talento humano con las líneas estratégicas de la organización.
- Vinculación del directivo en la gestión del talento humano.
- Contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio.
- Toma de decisiones en forma objetiva y con criterios homogéneos.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO³⁴

Se lo puede definir como: “el análisis, descripción y documentación de puestos, es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada”.

Cuando una empresa desea implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción del puesto, el cual implica un proceso sistemático para reunir información acerca del puesto a revelar.

Es beneficiosa para la organización ya que, posibilita comparar puestos y clasificarlos para lograr competencias más equitativas, permite reclutar, seleccionar, contratar, capacitar, entrenar y desarrollar al personal de manera sencilla, define rendimientos estándar para realizar correctas evaluaciones, facilita los planes de sucesión y analiza los flujos de información para una compañía.

³³ Módulo de Administración de Recursos Humanos. Profesor Dr. Luis Cevallos (Periodo 2007).

³⁴ ALLES, Martha. (2001) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires.

El conocimiento básico del análisis, descripción y documentación del puesto de trabajo es el conocimiento real de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto a los conocimientos, experiencias, habilidades, entre otras.

CAPACITACIÓN

Se debe entender como capacitación a la actividad estructurada, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas, horarios conocidos y objetivos predeterminados. Es la transmisión de conocimientos y habilidades organizada, planificada y evaluable.

Las organizaciones capacitan para optimizar sus resultados, su posición competitiva. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente, para mejorar su posición relativa en la estructura y especialmente para tener una mejor calidad de vida.

La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carreras, y con los planes de la organización, su Misión, Visión y Valores.

Generación de conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio de actitudes, permite incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

Capacitar implica proporcionar al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de varios tipos y pueden enfocarse a diversos fines individuales y organizacionales. Una palabra muy utilizada cuando se habla de capacitación es "adiestramiento".

El adiestramiento busca desarrollar habilidades y destrezas, que les permitan desarrollar sus actividades de manera eficiente, por tanto es la clave para la sobrevivencia y desarrollo de las empresas, cada vez más

se requiere de personal que conozca "lo último" en los aspectos relacionados con sus actividades diarias.³⁵

a) Tipos de capacitación

- Capacitación para el trabajo
Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser reciente ingreso, promovido o reubicado dentro de la misma empresa.
- Capacitación promocional
Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.
- Capacitación de pre ingreso
Permite brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.
- Capacitación en el trabajo
Desarrolla actividades para mejorar las actitudes en los trabajadores, lograr la realización individual, y cumplir con los objetivos de la empresa.

b) Beneficios para la empresa³⁶

- Propicia el reclutamiento interno.
- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.

³⁵ ALLES, Martha. (2001) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires.

³⁶ Idalberto Chiavenato (2011) Administración de Recurso Humano Novena Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.

- Ayuda a solucionar problemas.

c) Beneficios para el individuo

- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones. Favorece la confianza y desarrollo personal.
- Ayuda a la formación de líderes.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Ayuda a lograr las metas individuales, y comunicación intergrupala.
- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.

La inversión que haga la empresa en capacitación la favorecerá en el cumplimiento de sus objetivos, metas, planes, etc., logrando mayor efectividad en el personal, mayor satisfacción en el trabajo y, por lo tanto, mayor productividad en la empresa para enfrentar mejor el futuro.

d) Proceso de capacitación

- Detección de necesidades.
- Clasificación y jerarquización de necesidades.
- Definición de objetivos.
- Elaboración del programa ejecución.
- Evaluación de resultados.

ENTRENAMIENTO

Es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos definidos, siempre en relación con la visión y misión de la empresa.³⁷

El entrenamiento asegura la ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta para los cambios originados por nuevas tecnologías, también permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus

³⁷ Módulo de Administración de Recursos Humanos. Profesor Dr. Luis Cevallos (Periodo 2007)

puestos de trabajo, lo que consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos institucionales.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Consiste en medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas de trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño; la medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros obtenidos.

Representa una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña. Las metas y los resultados que deben alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad de vida en las organizaciones.

La evaluación del desempeño es la calificación que los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua. Determina las fortalezas del trabajador y del supervisor, como sus debilidades y las acciones que hay que tomar para aprovechar las oportunidades que se presenten. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

a) Objetivos

- Adecuación del individuo al puesto.
- Capacitación.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Estimación del potencial del desarrollo de los empleados.
- Estímulo para una mayor productividad.

- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- Realimentación de información al individuo evaluado.

b) Beneficios de la evaluación del desempeño³⁸

Cuando un programa de evaluación se planea, coordina, y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. La evaluación es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, integración de los empleados a la organización, proporciona las herramientas para la construcción de formularios, de acuerdo a los requerimientos de la organización, también representa un sistema de premio y desarrollo, es un método comparativo entre funciones de un mismo tipo de nivel, la parte más importante del sistema de evaluación es la entrevista, que permite determinar las fortalezas del trabajador y del supervisor, así como sus debilidades, y las acciones que hay que tomar en cuenta para aprovechar las oportunidades que se presenten.

COMPENSACIONES

La remuneración basada en competencias significa que la persona debe ser recompensada por el desarrollo de las habilidades interpersonales y de influencia mediante la provisión de bonos de remuneración por habilidad, por el desarrollo y la demostración de estas competencias.

La función de compensación se relaciona con todas las funciones de talento humano pero tiene una directa vinculación con la descripción de puestos y evaluación de desempeño.

La política remunerativa debe asegurar objetividad y equidad interna por medio de fijar las remuneraciones en función de los descriptivos de puestos, que para ello deberán ser adecuadamente valoradas y clasificadas.³⁹

³⁸ Alles, Martha (2006) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Segunda Edición Editorial Granica S.A. Argentina.

³⁹ Alles, Martha (2006) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Segunda Edición Editorial Granica S.A. Argentina.

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su cargo, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

ANÁLISIS DE PUESTOS

Mediante esta técnica nos permite tener el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de adaptar métodos dinámicos. Si algún colaborador no tiene los conocimientos necesarios para su posición, estos deben incluirse en el programa de capacitación y la persona que carezca de ellos debe asistir a los módulos correspondientes del curso.

Compensación: Está dada por el salario, su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

Beneficios Sociales: Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

a) La descripción de trabajo

Consiste en un resumen escrito de las tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo, además de que incluye una lista de detalles. La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.⁴⁰

b) Las especificaciones de trabajo

Cuando la descripción y la especificación de trabajo son muy detalladas ayudan a mejorar la calidad de servicio y llevar a la compañía a un nivel

⁴⁰ Idalberto Chiavenato (2002) Administración de Recurso Humano Segunda Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.

mayor de desempeño, esta herramienta también puede servir para otros procesos de la empresa, como establecer la retribución económica, comprobar si un empleado está cumpliendo con las funciones de su puesto, planificar las acciones formativas, en función de las pautas que se establezcan para el trabajo, o promocionar a los empleados.

El análisis de puestos es un estudio de la descripción de las tareas que se desarrolla en un conjunto de operaciones y que constituye una unidad específica de trabajo, así como de las obligaciones que implica y los requisitos de escolaridad, experiencia y aptitudes que deben cubrir la persona destinada a ocupar el puesto.

DESEMPEÑO LABORAL

Son capacidades, habilidades, eficiencia, eficacia necesidades que posee un empleado que se relaciona con la relación para originar resultados objetivos para así llegar a conocer el grado de capacidades que tiene cada empleado dentro de la empresa.⁴¹

El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. La capacidad de los empleados son medidos mediante las evaluaciones realizadas por los directivos encargados para así poder llegar a conocer el grado de capacidades que tiene cada uno.

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una organización, por esta razón hay un constante interés por las empresas por mejorar el desempeño laboral son los resultados obtenidos por los trabajadores.

a) Requisitos de desempeño

Para que un empleado se desempeñe es necesario que cumpla con los cuatro requisitos siguientes, todos relacionados con conductas, desempeño y motivación .Estos requisitos son:

- Capacitación

⁴¹ G Bohlander, A Sherman, S. Snell.(2003) Administración de Recursos Humanos Doceava Edición Thomson Editores Spain

- Autorización
- Deseo y motivación
- Saber lo que hay que hacer
-

b) Capacidades

La capacidad de los empleados son medidos mediante las evaluaciones realizadas por los directivos encargados para así poder llegar a conocer el grado de capacidades que tiene cada empleado dentro de la empresa.

ACTITUDES PERSONALES Y PROFESIONALES

La actitud engloba un conjunto de creencias, todas ellas relacionadas entre sí y organizadas en torno a un objeto o situación.

Las formas que cada persona tiene de reaccionar ante cualquier situación son muy numerosas, pero son las formas comunes y uniformes las que revelan una actitud determinada.

Representa un conjunto ideas, valores y creencias que garantizan y dan seguridad a una persona por ello la importancia en los programas de desarrollo de personal que transmiten la cultura de la empresa o la posibilidad de modificar la misma a través de los nuevos valores, ideas creencias y opiniones para adaptarse a los desafíos del futuro.

a) Integración

Es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso.⁴²

b) Responsabilidad

La responsabilidad del trabajador sobre su labor influye información sobre las condiciones de trabajo, equipo utilizado, las relaciones de conocimiento y habilidades.

⁴² ALLES, Martha. (2001) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires

c) Actitud

Pasión por la tarea que se hace emoción por el trabajo, es una forma de motivación social que predispone la acción de un individuo hacia determinados objetivos o metas.

La actitud personal es la perspectiva hacia un determinado objetivo empresarial y la forma de decir y hacer las cosas eficientes en función de la optimización de su trabajo.

d) Aptitud

Capacidad para realizar una determinada tarea. Ya sea física, mental, moral.

e) Incentivos

El pago no es un factor que impulse de manera importante la motivación en el trabajo. Sin embargo si motiva a las personas y es frecuente que las empresas subestimen la importancia que tiene el salario para conservar a los talentos notables.

Los incentivos económicos son ventajas financieras otorgadas a empresas u otras organizaciones que mejoran sus condiciones de trabajo.

RENDIMIENTO LABORAL⁴³

Es el trabajo constante que realiza un grupo de personas, para de esta manera satisfacer necesidades del ser humano. Garantizar el éxito o el fracaso de una empresa en cualquier campo, ya que unos empleados felices son trabajadores productivos y motivados, depende de la integración, motivación, responsabilidad, actitud, el liderazgo y el orden, estas simples actitudes cambian el total funcionamiento de los trabajadores, dándoles el sentido que pertenece a la empresa u organización.

⁴³ Mondy, W., Noe, R. (2005) Administración de Recursos Humanos.

El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

Un mercado del talento es una estrategia de capacitación y desarrollo del empleado que se establece en una organización.

El rendimiento es una proporción entre el resultado obtenido y los medios que se utilizaron. Se trata del producto o la utilidad que rinde alguien o algo.

MOTIVACIÓN

Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, que los llevará a cumplir con la meta deseada, motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción.⁴⁴

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos necesidades, anhelos y fuerzas similares, es decir que los administradores motivan a sus subordinados es confirmar que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

a) Características de la motivación

- La motivación es un factor que ocasiona, canaliza y sustenta la conducta humana en un sentido particular y comprometido.
- Se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares, es imposible motivar un equipo de trabajo si los integrantes del mismo no tienen sus necesidades básicas satisfechas.
- Invertir en la capacitación de los individuos aprovechar la sinergia del equipo.

⁴⁴ Idalberto Chiavenato (2011) Administración de Recurso Humano Novena Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.

- El equipo debe tener libertad y autoridad para poner en práctica sus decisiones.

Los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de maneras de mejorar sistemas y procesos de la empresa y resolver problemas.

Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo trasmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará, es el estímulo emocional que nos hace actuar puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas.

La motivación origina esfuerzos positivos o negativos si sabemos lo que nos motiva habrá mayores probabilidades de que alcancemos nuestras metas personales o profesionales del mismo modo si las empresas saben motivar al personal incrementaran la productividad esta capacidad va cobrando cada día mayor importancia a medida que las empresas compiten en el mercado global todas las compañías se esfuerzan por motivar a los empleados y un número creciente ha empezado a instruir estrategias nuevas entre ellas diversos paquetes de compensación.

COOPERATIVISMO

Concepto

El Cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer, de manera conjunta sus necesidades.⁴⁵

El Cooperativismo está presente en todos los países del mundo, le da la oportunidad a los seres humanos de escasos recursos, tener una empresa de su propiedad junto a otras personas. Uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por los individuos o empresas dedicados a obtener ganancias.

⁴⁵ Juan Carlos Herrera (2008) El Cooperativismo. México Editorial Macchi

Principios

Como complemento de los valores señalados, los principios básicos del cooperativismo son seis:

- Control democrático de los miembros.
- Participación económica de los miembros.
- Autonomía e independencia.
- Educación, entrenamiento e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Compromiso por la comunidad.

COOPERATIVA

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, cuya intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes.⁴⁶

Antecedentes

En los lejanos tiempos de la prehistoria, los hombres vivían reunidos en pequeñas comunidades, aisladas y separadas unas de otras. Entonces no se conocían los conflictos sociales, las luchas de clases, ni problemas similares. Para vivir en perfecta paz y armonía, a los hombres les bastaba con esa solidaridad espontánea que forma parte de su propia naturaleza.

Una de las primeras experiencias cooperativas data de 1844, cuando se crea en Rochdale, Inglaterra, la cooperativa de consumo Sociedad de los Equitables Pioneros.

Los problemas llegaron después, con el avance de la historia, al complicarse cada vez más las relaciones económicas y sociales. Así, un buen día los hombres se encontraron divididos en amos y esclavos, ricos

⁴⁶ Angel Petriella (2006) El Cooperativismo. Buenos Aires Editorial Intercop.

y pobres, poderosos y débiles. Y fue a partir de ahí que los esclavos, los pobres y los débiles comprendieron la necesidad de unirse y apoyarse mutuamente, apelaron a la fuerza de la cooperación y formaron las primeras organizaciones de tipo cooperativo que muestra la historia.

Importancia

Es importante ya que permite a las organizaciones perfeccionarse cada vez más hasta llegar a constituir una cooperación, para crear asociaciones de personas que unen sus recursos individuales para satisfacer necesidades comunes a ellas.⁴⁷

Las Cooperativas son asociaciones abiertas y flexibles, de hecho y derecho cooperativo, de la Economía Social y Participativa, autónomas, de personas que se unen mediante un proceso y acuerdo voluntario, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, para generar Bienestar integral, colectivo y personal, por medio de procesos y empresas de propiedad electiva, gestionadas y controladas democráticamente.

Principios del cooperativismo

Según la Alianza Cooperativa Internacional, los siete principios del cooperativismo son:

➤ **Adhesión voluntaria y abierta.**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, parcial o de sexo.

➤ **Gestión democrática por parte de los socios.**

Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas

⁴⁷ Angel Petriella (2006) El Cooperativismo. Buenos Aires Editorial Intercop.

y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto) y las cooperativas de otros grados están también organizadas en forma democrática.

➤ **Participación económica de los socios.**

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan en forma democrática. Por lo menos parte de este capital normalmente es propiedad común de la cooperativa, los socios reciben una compensación si la hay limitada sobre el capital entregado como condición para ser socio.

➤ **Autonomía e independencia.**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por los socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones incluidos los gobiernos o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y que mantengan su autonomía cooperativa.⁴⁸

➤ **Educación, formación e información.**

Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir en forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas, ellas informan al gran público especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión de la naturaleza y beneficios de la cooperativa.

➤ **Cooperación entre cooperativas.**

Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

⁴⁸ Angel Petriella (2006) El Cooperativismo. Buenos Aires Editorial Intercop.

➤ **Interés por la comunidad.**

Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

COOPERATIVAS⁴⁹

Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son aquellas que tienen por objeto fundamental fomentar el ahorro y otorgar préstamos a sus asociados con los recursos aportados por los mismos.

Importancia de las cooperativas de ahorro y crédito.

La importancia que constituyen las cooperativas es que son un instrumento positivo para el desarrollo económico social de los pueblos, porque a través de dicho sistema, que entraña la acción mancomunada de los ciudadanos, se puede solucionar muchas de las necesidades; que en los países como el nuestro, que está en proceso de desarrollo, la cooperativa es el factor importante en la realización de los programas de mejoramiento social.

Objetivos de las cooperativas de ahorro y crédito

- Determinar cuáles son los factores de riesgo crediticio, en el otorgamiento de crédito en las cooperativas con sección de ahorro y crédito.

⁴⁹ VAZQUEZ Galarza German. Cooperativismo

- Identificar las líneas de crédito que permitan minimizar el factor de riesgo en las cooperativas con sección de ahorro y crédito.
- Definir el impacto de los factores benéficos para el asociado de las cooperativas con sección de ahorro y crédito.
- Conocer la responsabilidad que deben asumir los administradores de las cooperativas de ahorro y crédito a la hora de otorgar los créditos.

Las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador

En Ecuador, la formación de las primeras cooperativas se dio en el seno de los gremios de artesanos, obreros, comerciantes, empleados y patronos, gracias a las ideas de promotores intelectuales vinculados a los Partidos Socialista y Liberal así como a la Iglesia Católica y que dentro de su doctrina social las habían asumido mediante contacto con la población.⁵⁰

Desde la época de los incas hasta esto días, la “minga” convoca a todos los vecinos de las comunidades para trabajar conjuntamente y construir obras para beneficio de sus comunidades como caminos, acequias y obras públicas y sociales. En la colonia, los indios se unen para defender sus tierras del apetito de los conquistadores y forman las comunidades campesinas con terrenos comunales que mantienen hasta los actuales días. En la época republicana se crean numerosas sociedades con fines de protección social.

La primera cooperativa ecuatoriana fue fundada en el año 1910 en Guayaquil, con el nombre de “Compañía de Préstamos y Construcciones”. La primera “Asistencia Social Protectora del Obrero” se inscribe en el Registro General de Cooperativas abierto por el Ministerio de Gobierno el 16 de septiembre de 1919. El 12 de enero de 1928, Isidro Ayora aprueba los primeros estatutos que corresponden a la Cooperativa de Consumo de la Hermandad Ferroviaria Guayaquil- Quito, que abrió almacenes en la capital. En 1938 se registra la primera cooperativa artesanal, como

⁵⁰ Wilson Miño Grijalva (2013) Historia del Cooperativismo en el Ecuador. Editorial Andes.

Cooperativa de Tejedores de Sombreros de Paja Toquilla de Tabacundo.

La primera Ley de Cooperativas se expide el 30 de noviembre de 1937, un año antes del Código del Trabajo. El 9 de febrero de 1938 se complementa con la expedición del Reglamento General respectivo.

En 1961 se crea la Dirección Nacional de Cooperativas y el Ecuador ingresa al movimiento cooperativista mundial. El 7 de septiembre de 1963 se emite la Ley General de Cooperativas que soporta una reforma en 1966. En 1968 se emite el Reglamento de la Ley General involucrando a las cooperativas de gremios o asociaciones y otras con espacios más generales. En 1985 la Junta Monetaria distingue a algunas COAC como entes de intermediación financiera mediante Resolución que faculta a la Superintendencia de Bancos y Seguros para ejercer funciones de control y precautelar los intereses del público depositante.

Regulaciones⁵¹

El Art. 311 de la Constitución de la República del Ecuador aprobada en 2008, dice: “El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria”.

Clases de cooperativas⁵²

Se distingue cuatro clases de cooperativas:

1. Cooperativas de Producción, en las cuales sus socios se dedican personalmente a actividades de producción lícitas, en una empresa manejada en común. Las actividades pueden ser agrícolas, frutícolas, vinícolas, de huertos familiares, de colonización, comunales, forestales,

⁵¹ Ley de Cooperativas y Reglamento General.

⁵² Luz Patricia Pardo Martínez (2012) Cooperativas de Ahorro y Crédito. Editorial Mundo.

pecuarias, lecheras, avícolas, de inseminación, avícolas, pesqueras, artesanales, industriales, de construcción, artísticas, y de exportación e importación.

2. Cooperativas de Consumo, las que abastecen a sus socios de artículos o productos de libre comercio. El consumo puede ser de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía, de vendedores autónomos, de vivienda urbana y de vivienda rural.

3. Cooperativas de Ahorro y Crédito, las que reciben depósitos y ahorros, conceden descuentos y préstamos a sus socios, realizan cobros y reciben pagos. Pertenecen a este grupo las cooperativas de crédito agrícola, de crédito artesanal, de crédito industrial y las de ahorro y crédito.

4. Cooperativas de Servicios, son las que sin pertenecer al tipo de las anteriores, buscan cubrir necesidades comunes de los socios o de la colectividad. Son las cooperativas de seguros, de transporte, de electrificación, de irrigación, de alquiler de maquinaria agrícola, de ensilaje de producto agrícolas, de refrigeración y conservación de productos, de asistencia médica, de funeraria y de educación.

d.33.6. Organización de las cooperativas de ahorro y crédito⁵³

Las COAC controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria al tener un carácter diferente al de las demás cooperativas organizadas, realizan intermediación financiera con el público, es decir que captan recursos en las cuentas de pasivo mediante cualquier instrumento jurídico, sea de sus socios o de terceros, o de ambos, o reciban aportaciones en las cuentas patrimoniales, con la finalidad de conceder créditos y brindar servicios financieros conexos. Los montos mínimos de capital de constitución de nuevas cooperativas serán determinados por la Junta Bancaria para lo cual considerará la localización geográfica y las diversas áreas de influencia económica del

⁵³ Ley de Cooperativas y Reglamento General.

medio. El capital es constituido por los certificados de aportación suscritos y pagados por sus socios y representan la participación patrimonial de los socios en la organización, lo cual les concede el derecho a voz y voto, independientemente del valor que represente, es decir, cada miembro tiene derecho a voz y un solo voto, cualquiera sea el valor que tenga en estos certificados. Además se reconocen como abiertas, es decir sus miembros son toda clase de público y abarcan jurisdicción territorial ilimitada.

Es importante reconocer la doble función de los miembros de las COAC cuando al mismo tiempo son socios y usuarios. Como usuarios reconocen en su institución un intermediario que llega a quienes necesitan financiar sus actividades productivas. Como socios les preocupa la sostenibilidad de la institución, pues el manejo eficiente de la cartera garantiza el crecimiento de su cooperativa donde es importante mantener los principios y valores fundamentados en la democracia y la autonomía y con la cual se pueda ayudar a la comunidad a conseguir mejores días y más aún en sectores vulnerables donde se requiere de cambios sociales.

FUNDAMENTACIÓN LEGAL⁵⁴

Ley de cooperativas en Ecuador

Naturaleza y fines

- **Artículo1.** Son Cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.
- **Artículo2.** Los derechos, obligaciones y actividades de las Cooperativas y de sus socios se regirán por las normas establecidas en esta Ley, en el Reglamento General, en los

⁵⁴ Ley de Cooperativas en Ecuador.

reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios de cooperativismo.

- **Artículo 3.** Las Cooperativas no concederán privilegios a ninguno de sus socios en particular, ni podrán hacer participar de los beneficios, que les otorga esta Ley, a quienes no sean socios de ellas, salvo el caso de las Cooperativas de producción, de consumo o de servicios que, de acuerdo con lo establecido en esta Ley o en el Reglamento General, estén autorizados para operar con el público.
- **Artículo 4.** Las Cooperativas en formación podrán denominarse Pre Cooperativas, y en esta condición no desarrollarán más actividades que las de organización.
- **Art. 53. La Ley de Servicios de seguridad y salud en el trabajo**
La responsabilidad de prevención y protección contra los riesgos del trabajo y de la vigilancia de la salud de los trabajadores se hará efectiva a través del servicio de seguridad y salud en el trabajo organizado por la empresa con más de cien trabajadores o con actividades de alto riesgo, o contratado en el caso de empresas con menos de cien trabajadores siempre que no se enmarquen en la categoría de alto riesgo.

Las cooperativas controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).⁵⁵

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular Solidario, en su artículo 144, párrafo tercero, señala que la “regulación del Sector Financiero Popular Solidario estará a cargo de la Junta de Regulación”.

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular Solidario, en su artículo 101, establece que las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares de acuerdo a

⁵⁵ Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero.

los criterios de: participación en el sector; volumen de operaciones que desarrollen; número de socios; números y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional; monto de activos; patrimonio; y, productos y servicios financieros.

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular Solidario, en su artículo 145, párrafo segundo, establece que “La regulación respecto de las cooperativas de ahorro y crédito que forman parte del Sector Financiero Popular y Solidario, se establecerá además acorde a los segmentos en que se ubiquen dichas organizaciones.

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular Solidario, en su Disposición Transitoria Décima Sexta, aclara que el proceso de incorporación a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de las cooperativas de ahorro y crédito que actualmente se encuentren bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros se realizará cuidando que no se ponga en riesgo la reputación, el servicio a los socios, al público y que no se vulneren los controles internos y de gobernabilidad.

El Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en su artículo 96 establece que “La Junta de Regulación, únicamente, a propuesta de la Superintendencia, elaborará y modificará la segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito en base a los criterios previstos en el artículo 101 de la ley”, y

En atención a las normas legales y reglamentarias referidas en los considerandos, precedentes, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria presentó a la Junta de Regulación la propuesta técnica de segmentación para las cooperativas de ahorro y crédito.⁵⁶

⁵⁶ Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero.

Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

Art. 82.- Requisitos para su constitución.- Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.⁵⁷

Art. 83.- Actividades financieras.- Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;

⁵⁷ Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero.

- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.⁵⁸

Art. 84.- Certificado de funcionamiento.- Las cooperativas de ahorro y crédito tendrán, tanto en matriz, como en sus agencias, oficinas o sucursales, la obligación de exhibir en lugar público y visible, el certificado de autorización de funcionamiento concedido por la Superintendencia.

Art. 85.- Solvencia y prudencia financiera.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito. Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

- a) Solvencia patrimonial;
- b) Prudencia Financiera;

⁵⁸ Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero.

- c) Índices de gestión financiera y administrativa;
- d) Mínimos de Liquidez;
- e) Desempeño Social; y,
- f) Transparencia.

Art. 86.- Cupo de créditos.- Las cooperativas de ahorro y crédito manejarán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad.⁵⁹

El cupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al diez por ciento (10%) ni el límite individual superior al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

Las solicitudes de crédito de las personas señaladas en este artículo serán resueltas por el Consejo de Administración.

No aplicarán los criterios de vinculación por administración para las Cajas Centrales.

Art. 87.- Ordenes de pago.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán emitir órdenes de pago en favor de sus socios y contra sus depósitos, que podrán hacerse efectivas en otras cooperativas similares, de acuerdo con las normas que dicte el regulador y los convenios que se suscriban para el efecto.

Igualmente podrán realizar operaciones por medios magnéticos, informáticos o similares, de conformidad con lo dispuesto en la legislación de comercio electrónico vigente y las normas que dicte el regulador.

Art. 88.- Inversiones.- Las cooperativas de ahorro y crédito, preferentemente deberán invertir en el Sector Financiero Popular y Solidario. De manera complementaria podrán invertir en el sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y, de manera

⁵⁹ Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero.

excepcional, en el sistema financiero internacional, en este caso, previa la autorización y límites que determine el ente regulador.

Art. 89.- Agencias y sucursales.- Las cooperativas de ahorro y crédito para el ejercicio de sus actividades, podrán abrir sucursales, agencias u oficinas en el territorio nacional previa la autorización de la Superintendencia. Para la apertura de nuevas sucursales, agencias u oficinas se requerirá de un estudio de factibilidad que incluya un análisis de impacto económico geográfico con relación a otras existentes previamente, con la finalidad de salvaguardar las instituciones locales.

Los créditos en las sucursales, agencias u oficinas, serán otorgados preferentemente a los socios de éstas sucursales, agencias u oficinas.

Art. 90.- Capitalización.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán resolver a través de la Asamblea General, capitalizaciones con nuevos aportes de los socios. Sin embargo, si la asamblea general resuelve capitalización que involucre la transferencia de ahorros o depósitos, requerirá de la autorización escrita del socio.⁶⁰

Art. 91.- Redención de certificados.- Ninguna cooperativa podrá redimir el capital social, en caso de retiro de socios, por sumas que excedan en su totalidad el cinco por ciento (5%) del capital social pagado de la cooperativa, calculado al cierre del ejercicio económico anterior. La redención del capital, en caso de fallecimiento del socio, será total y no se computará dentro del cinco por ciento (5%) establecido en el inciso anterior; la devolución se realizará conforme a las disposiciones del Código Civil.

La compensación de certificados de aportación con deudas a la cooperativa será permitida solo en caso de retiro del socio, siempre dentro del límite del cinco por ciento (5%).

No se podrá redimir capital social si de ello resultare infracción a la normativa referente al patrimonio técnico y relación de solvencia o si la

⁶⁰ Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero.

cooperativa se encontrare sujeta a regularización en los términos establecidos por la Superintendencia.

Art. 92.- Administración y calificación de riesgo.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contratar calificadoras de riesgo y realizar la administración integral de riesgos de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador.

Art. 93.- Prevención de lavado de activos.- Las cooperativas de ahorro y crédito implementarán mecanismos de prevención de lavado de activos conforme a las disposiciones constantes en la legislación vigente.

Los informes anuales de auditoría, deberán incluir la opinión del auditor, referente al cumplimiento de los controles para evitar el lavado de activos provenientes de actividades ilícitas.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario están obligadas a suministrar a las entidades legalmente autorizadas para la prevención del lavado de activos, la información en la forma y frecuencia que ellas determinen.⁶¹

Art. 94.- Información.- Las cooperativas de ahorro y crédito pondrán a disposición de los socios y público en general, la información financiera y social de la entidad, conforme a las normas emitidas por la Superintendencia.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario, están obligadas a suministrar a la Superintendencia, en la forma y frecuencia que ella determine, la información para mantener al día el registro de la Central de Riesgos. La Superintendencia coordinará junto con la Superintendencia de Bancos y Seguros la integración de la información de la central de riesgos.

Art. 95.- Sigilo y Reserva.- Los depósitos y demás captaciones de cualquier índole que se realicen en las organizaciones del sector financiero popular y solidario, determinadas por la Superintendencia, excluyendo las operaciones activas, estarán sujetos a sigilo, por lo cual

⁶¹ Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero.

las instituciones receptoras de los depósitos y captaciones, sus administradores, funcionarios y empleados, no podrán proporcionar información relativa a dichas operaciones, sino a su titular o a quien lo represente legalmente.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario con el objeto de facilitar procesos de conciliación, darán acceso al conocimiento detallado de las operaciones anteriores y sus antecedentes a la firma de auditoría externa contratada por la institución, que también quedará sometida al sigilo bancario.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario podrán dar a conocer las operaciones anteriores, en términos globales, no personalizados ni parcializados, solo para fines estadísticos o de información.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario tendrán la obligación de proporcionar a la Superintendencia la información sobre las operaciones que determinadas por ésta, por su naturaleza y monto, requieran de un informe especial. La Superintendencia proporcionará esta información a otras autoridades que por disposición legal expresa, previa determinación sobre su causa y fines, puedan requerirla, quienes también estarán sujetas al sigilo hasta que se utilice la información en los fines para los cuales se la requiere.⁶²

⁶² Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

- Equipo de cómputo.
- Suministros y materiales.
- Bibliografía.

MÉTODOS

Para la realización de la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos y técnicas que me permitirá recabar información para el desarrollo de la misma.

Método Deductivo

Parte de un marco general de referencia y se va hacia casos particulares, se lo utilizó en el diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda., y en las conclusiones y recomendaciones.

Método Inductivo

Permite extraer, a partir de determinadas observaciones o experiencias particulares, el principio particular de cada una de ellas. Su utilización permitió interpretar los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta y establecer los puntos débiles de la cooperativa objeto de estudio, con respecto al manejo del recurso humano.

Método Analítico

Este método implica el análisis, esto es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos, su utilización permitió conocer las causas del problema existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda., a través del análisis de la información recolectada mediante las técnicas de investigación.

TÉCNICAS

Observación Directa

La Observación Directa se traduce en un registro visual de lo que ocurre en el mundo real y consiste en mirar atentamente el fenómeno, hecho o caso sin intervención, con el fin de tomar información y registrarla para su posterior análisis, con lo cual se pudo conocer las funciones que realiza actualmente cada empleado de la empresa con el propósito de identificar las falencias e inconvenientes que se presenten, así como el actual proceso de admisión y empleo de la cooperativa para su posterior análisis y clasificación y se realiza a través de una guía de observación.

Esta técnica sirvió para conocer la estructura funcional así como la manera que se encuentra constituida la empresa en el ámbito del talento humano

Entrevista

Es la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudiado a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

Se aplicó esta técnica para tener un contacto directo con el gerente de la empresa, mediante una entrevista previamente estructurada con la finalidad de obtener información sobre el tipo de organización, las debilidades, fortalezas de la empresa, estructura funcional de la empresa y servicios que presta a la colectividad entre otros aspectos; y de esta manera obtener una visión anticipada del problema objeto de estudio y esta técnica se la realiza a través de una guía de preguntas elaborada previamente.

Encuesta

Esta técnica permite obtener información sistemática de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo. Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó a la totalidad de los

empleados que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda., es decir todos los 23 empleados, mediante un cuestionario se recolectará la información referente al objeto de estudio para conocer sus diferentes puntos de vista respecto al reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, motivación, evaluación de desempeño y de esta manera determinar con mayor exactitud la situación actual en cuanto al recurso humano de la cooperativa y así obtener la información esencial para la realización de la propuesta.

Como la población no es muy grande no se determina muestra sino que se encuestó a todos los empleados de la empresa.

f. RESULTADOS

f.1. Reseña Histórica

Gráfico 3 Oficina Matriz



Hablar del engrandecimiento del cooperativismo en el Ecuador y concretamente de las cooperativas de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa es remontarse años en la historia del cooperativismo, porque fomentar el Ahorro y facilitar el Crédito siempre ha sido una necesidad para el desarrollo de las familias de las comunidades y de pueblos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda., fue constituida en el cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, en el año de 1989, extendiendo su influencia a los cantones de Yacuambi, Centinela del Cóndor, Nangaritza, Chinchipe, Palanda y Paquisha.

Hasta agosto de 1991 la cooperativa tenía una oficina y dos empleadas. A partir de septiembre se incorporó una nueva persona y se abrió la oficina de Yacuambi. En sus inicios la cooperativa funcionó con muebles y equipos prestados, equipándose con muebles propios en marzo de 1992. Y en ese año se realiza la legalización del terreno donde opera actualmente.

Habiendo permitido al acceso a una institución financiera a un grupo de personas que no tenían acceso a la banca, en el año de 1992, 2000 personas integraban el sistema cooperativo nacional que ha demostrado solvencia, solidez y un desarrollo sostenido.

Actualmente la cooperativa cuenta con 23 empleados y 3 directivas.

El Ecuador en el año 1992 firma un convenio de cooperación de con la Confederación Alemana de Cooperativas DGRV son estos pioneros del cooperativismo a nivel mundial, quienes vienen a nuestra patria con el firme propósito de fortalecer a nuestro sistema cooperativo y buscar organismos constituidos, organizados gente que se ha caracterizado siempre por su trabajo y se encuentra en el seno de las cámaras de pequeños artesanos de cada provincia el lugar propicio para proponer la creación de cooperativas.

La Confederación Alemana de Cooperativas DGRV con técnicos alemanes y ecuatorianos se desplazó por todas las provincias del Ecuador de ahí que se conoce de la existencia de CACPE pichincha, CACPE Cotopaxi, CACPE Loja, CACPE Zamora, CACPE Yantzaza, entre otras.

Se desplazan creando las cooperativas cada una con su autonomía propia, fortaleciéndolas en sus reglamentos, con capacitación para empleados y directivos. Cinco años duro el convenio, al igual que CACPE Zamora las CACPES en el Ecuador siguieron y siguen creciendo, fortaleciendo día a día este sistema que constituyen un pilar fundamental en la vida económica de los pueblos habiendo permitido el acceso a una Institución Financiera a un grupo de personas que no tenían acceso a la banca; en la actualidad una gran cantidad de personas integran el sistema cooperativo nacional que ha demostrado solvencia, solidez y un desarrollo sostenido.

Logotipo

Gráfico 4



Localización

Macro localización

La cooperativa se encuentra ubicada en Ecuador en la ciudad de Zamora provincia de Zamora Chinchipe.

Gráfico 5



Micro localización

Sus instalaciones se encuentran ubicadas en la parte central de la ciudad de Zamora, calles Sevilla de Oro y Av. 10 de Noviembre.

Gráfico 6



Misión

Ser una institución de intermediación financiera, competitiva en el mercado local que se desenvuelve con solidez respetando valores y principios, con el fin de promover el desarrollo socio económico de sus socios y clientes mediante la prestación de excelentes productos y servicios financieros.

Objetivos

- a) Promover el desarrollo socio económico de los asociados mediante la prestación de servicios de carácter económico como depósitos de ahorro y depósitos a plazo fijo, así como operaciones de crédito y otros servicios financieros que se definan dentro del marco legal permitido para las cooperativas de ahorro y crédito.
- b) Promover su relación y/o integración con otras entidades locales, provinciales, nacionales e internacionales de las misma línea o de integración del sistema cooperativo e procura de mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la institución y del cooperativismo.
- c) Establecer otros servicios y actividades que estén encuadrados a la ley de cooperativas su reglamento y de otras leyes que le fueren aplicables de acuerdo a sus actividades, que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus asociados y a la comunidad.

Promover la vinculación de la cooperativa de un mayor número de personas a efecto de los beneficios de los socios y el crecimiento de la institución.

Visión

Ser una cooperativa líder en la región y de renombre nacional que con productos y servicios financieros nuevos e innovados atienda a sus socios y clientes contando con alianzas estratégicas, personal altamente capacitado y la mejor tecnología posible.

Base Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito funciona bajo el marco de la siguiente ley:

- ✓ Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero.
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
- ✓ Código de Trabajo.
- ✓ Código Civil.
- ✓ Estatutos de la Cooperativa.
- ✓ Reglamento de Funciones.
- ✓ Reglamento de Crédito.
- ✓ Reglamento para elección de representante o delegados.

Servicios Cooperativos

- ✓ CACPE – Zamora pone a sus disposiciones sus servicios financieros con la finalidad de facilitar de una manera más rápida y sencilla las necesidades de sus selectos socios con nuestros.
- ✓ Depósitos de Ahorro.
- ✓ Depósitos a Plazo Fijo.
- ✓ Créditos microcréditos.
- ✓ Créditos emergentes.
- ✓ Créditos de consumo.
- ✓ Crédito de vivienda.
- ✓ Créditos SOAT.
- ✓ CACPE Cash.
- ✓ Seguro de Desgravamen.
- ✓ Giros y Remesas.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA.

1. ¿Qué tiempo lleva trabajando en esta cooperativa?

El señor Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda. Manifestó que lleva en la institución alrededor de 21 años.

2. ¿Qué nivel de instrucción tiene?

El Gerente supo manifestar que tiene cuarto nivel (Master en Gestión de Calidad).

3. ¿Cuántos años de experiencia tiene con respecto al cargo que está desempeñando?

La gerencia de la cooperativa la tiene a cargo por alrededor de 8 años.

4. ¿Cuál es su capacidad de iniciativa al momento de aportar ideas y resolver problemas?

Luego de un análisis detallado se realiza sugerencias y cambios en todos los aspectos necesarios.

5. ¿Cuál es su grado de responsabilidad que posee dentro de la empresa?

Al estar al frente de la cooperativa se trata con mucho cuidado y responsabilidad las decisiones que se toma, por los intereses de la cooperativa.

6. ¿Dentro de sus políticas está el efectuar auditorías?

Constantemente se realizan auditorías, que permiten dar a conocer ciertas falencias que se tiene dentro de la institución, las cuales se ha podido corregir a su debido tiempo.

7. ¿Cada qué tiempo lo hacen?

Se realizan auditorias por cada uno de los procesos que maneja la institución, con ello al final del año se consolida la información

recabada y con los correctivos que se tomaron, se proponen mejoras para el siguiente año.

8. ¿Tiene la cooperativa organigramas estructurales?

El Gerente manifestó que la institución cuenta con un organigrama establecido que permite el buen funcionamiento de la institución.

9. ¿Utilizan manuales de funciones para el desempeño de sus operaciones?

Si se cuenta con un manual de funciones, en el cual se encuentran establecidas las actividades a desempeñar en cada uno de los puestos de trabajo dentro de la institución.

10. ¿Para llenar las vacantes que medios de comunicación utiliza para atraer al personal?

Cuando se tiene un puesto vacante en la institución el principal medio de reclutamiento es la prensa escrita.

11. ¿Cómo están compuestos los anuncios publicitarios que usted publica en los diferentes medios de comunicación para atraer al personal?

Los anuncios para reclutar personal por lo general contienen requerimiento, perfil y el sueldo ofrece en la vacante.

12. ¿En que se basa para contratar al personal?

Se tiene establecido el número de personal con el que debe funcionar la institución, siendo así que, para llenar un puesto vacante la persona seleccionada debe cumplir con el perfil establecido en el manual de clasificación de puestos.

13. ¿Qué tipo de control lleva adelante la cooperativa para evaluar el desempeño de la misma en el aspecto financiero?

Se establece indicadores para evaluar al personal, teniendo en consideración el perfil y las actividades que desempeñan.

14. ¿Qué tipo de contrato aplica usted a sus empleados-trabajadores?

Al ingresar en la institución se otorgan contratos por tres meses de prueba, luego de superado este periodo se otorga el contrato hasta la finalización del ejercicio fiscal.

15. ¿Usted realiza ascensos dentro de su empresa?

Se realizan ascensos del personal considerando el desempeño de los mismos.

16. ¿Tiene establecidos formularios para los contratos?

Se considera los formatos y reglamentos establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales.

17. ¿Realiza algún tipo de incentivo o motivación al personal, cuáles?

Se ofrecen bonos cooperativos a los trabajadores que se destacan en el cumplimiento de sus funciones, y el servicio que prestan a los socios.

18. ¿Usted capacita a su personal, cada que tiempo y sobre qué temas trata?

Se realiza capacitación por áreas de acuerdo a los temas que sean necesarios para el fortalecimiento de las diferentes áreas de la cooperativa.

19. ¿Realizan evaluaciones de desempeño - eficiencia del personal?

El Gerente supo manifestar que durante su administración no se ha realizado ningún proceso de evaluación al personal, que permita medir la eficiencia del servicio que se presta a los socios de la cooperativa.

20. ¿En base a qué parámetros se califica o evalúan al personal?

Al no tener establecido un proceso administrativo de evaluación del personal no se ha implementado ningún parámetro de calificación.

RESULTADOS OBTENIDOS SOBRE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA “CACPE” ZAMORA LTDA.

1. ¿Qué tipo de reclutamiento se realiza dentro de la institución?

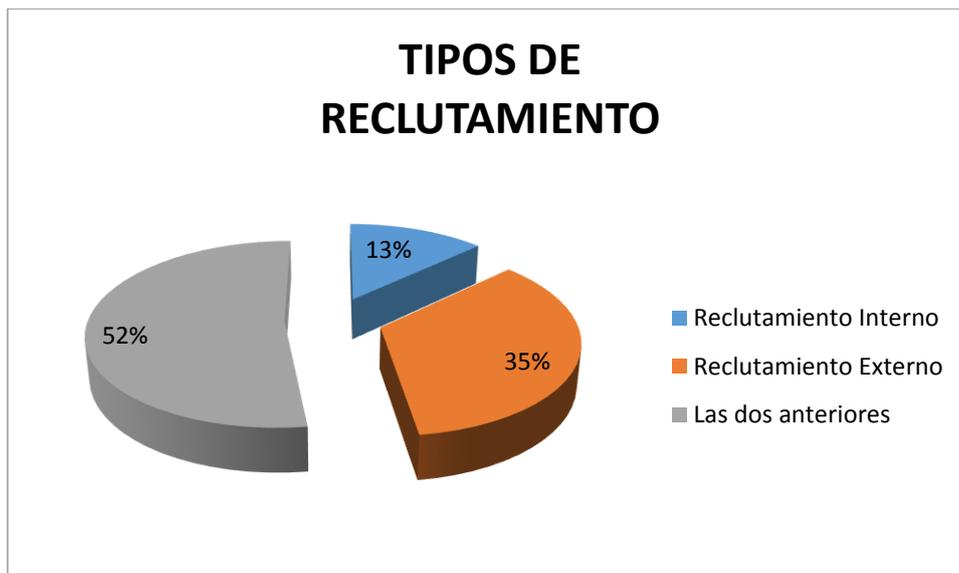
Cuadro 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Reclutamiento Interno	3	13%
Reclutamiento Externo	8	35%
Las dos anteriores	12	52%
TOTAL:	23	100%

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

Grafico 7



Análisis e interpretación

Mediante las encuestas aplicadas se pudo conocer que el 13% opinó que la Cooperativa realiza un reclutamiento interno, el 35% manifestaron que se realiza un reclutamiento externo, mientras que el 52% contestó las dos anteriores.

La Cooperativa aplica un reclutamiento interno y externo, debido a que se ahorra tiempo y dinero, su personal ya está adaptado a su trabajo, han aprobado pruebas de selección, programas de entrenamiento y su desempeño ha sido evaluado, pero por alguna vacante debe aplicar el reclutamiento externo.

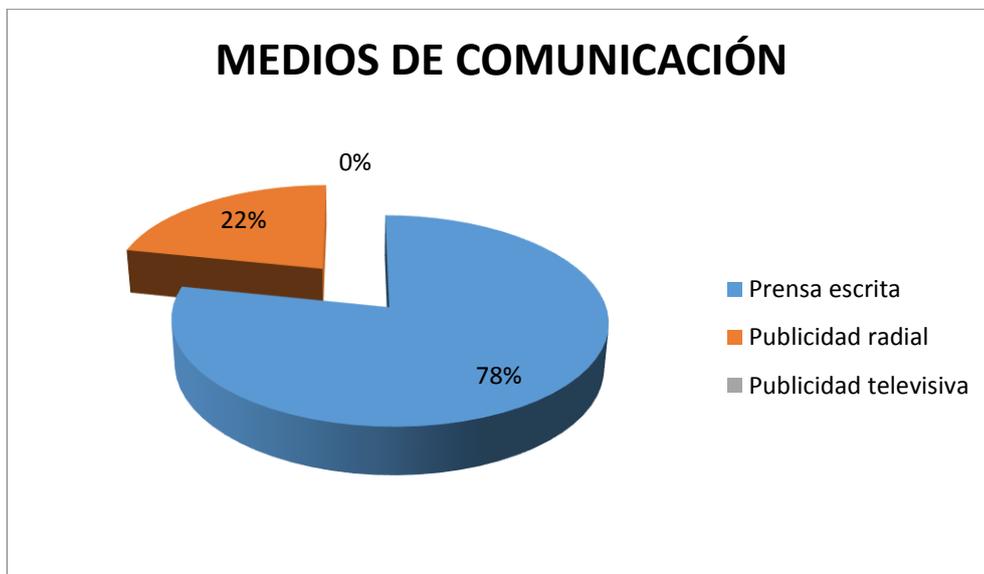
2. ¿Cuál es el medio de comunicación que más se utiliza para reclutar al personal?

Cuadro 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Prensa escrita	18	78%
Publicidad radial	5	22%
Publicidad televisiva	0	0%
TOTAL:	23	100%

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaboración: El Autor

Gráfico 8



Análisis e interpretación

De los resultados obtenidos el 78% indico que el medio de comunicación utilizado para reclutar al personal es la prensa escrita, mientras que el 22% manifestó que se utiliza la publicidad radial y finalmente no existe publicidad televisiva lo que equivale al 0%.

El medio de comunicación que más utiliza la cooperativa de ahorro y crédito es la prensa escrita, ya que por este medio se puede dar a conocer y con mayor facilidad el puesto que necesita la empresa, para de esta manera contratar la persona más idónea para cubrir el cargo.

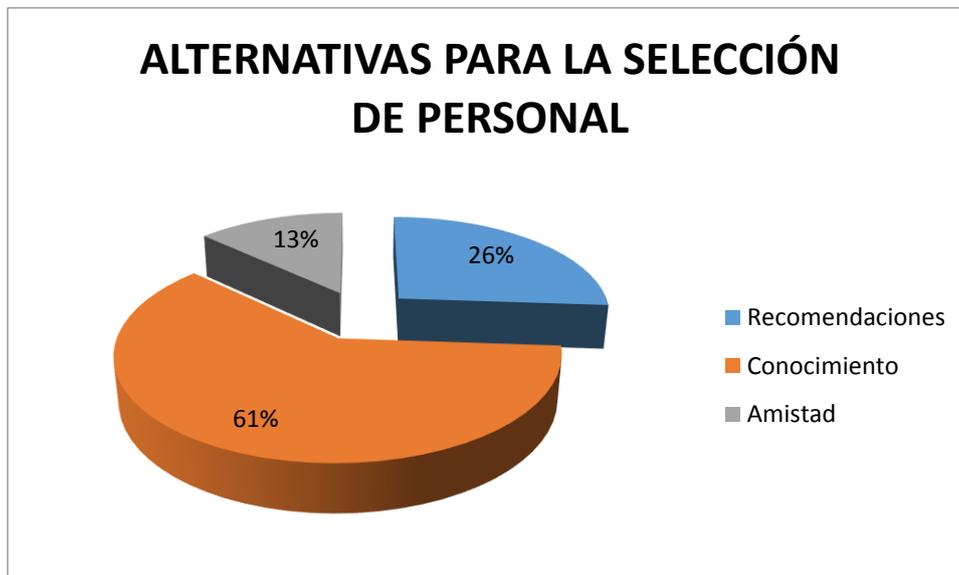
3. ¿De qué manera se realiza la selección de personal para laborar en la institución?

Cuadro 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Recomendaciones	6	26%
Conocimiento	14	61%
Amistad	3	13%
TOTAL:	23	100%

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaboración: El Autor

Gráfico 9



Análisis e interpretación

De los resultados obtenidos el 26% manifestó que la Cooperativa realiza la selección de personal por medio de las recomendaciones de personas e instituciones, el 61% opinaron que la selección es realizada por conocimientos, mientras que el 13% contestaron ser seleccionados a través de la amistad.

El proceso de selección empleado por la institución evidencio no utilizar las técnicas establecidas para estos fines entre las que se destacan ausencia de selección, niveles de entrevista y exámenes pre-ocupacionales.

4. ¿Qué técnicas ha utilizado la institución para el análisis de puesto?

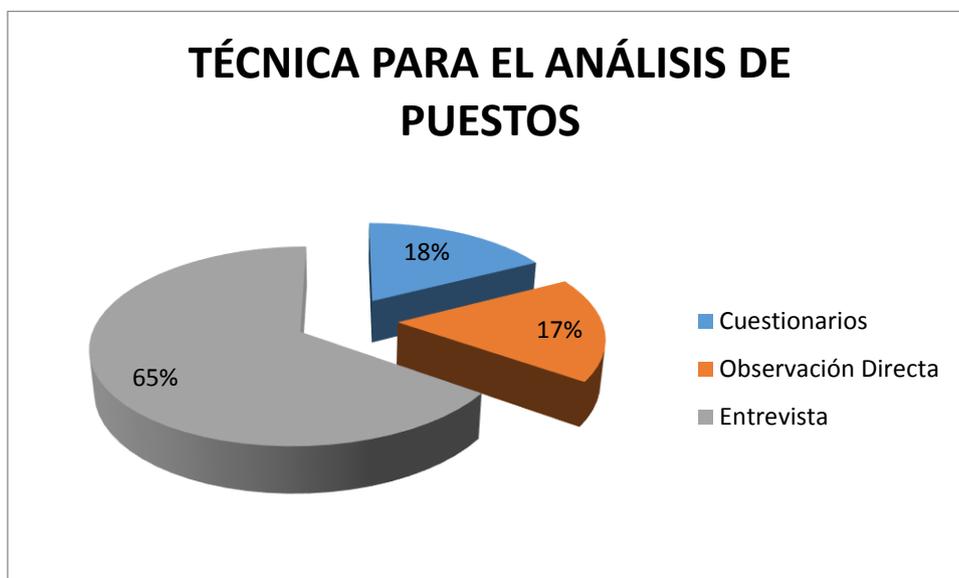
Cuadro 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionarios	4	18%
Observación Directa	4	17%
Entrevista	13	65%
TOTAL:	23	100%

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

Gráfico 10



Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, el 18% consideran que la Cooperativa utiliza cuestionarios, el 17% utiliza técnicas de observación directa para seleccionar al personal, mientras que el 65% opinaron que se utilizan entrevistas.

Es de suma importancia que la institución, tome muy en cuenta estas técnicas para la selección del personal, ya que permiten obtener información clara y oportuna del mismo.

5. ¿Usted ha adquirido destrezas, aptitudes, conocimientos durante su trabajo?

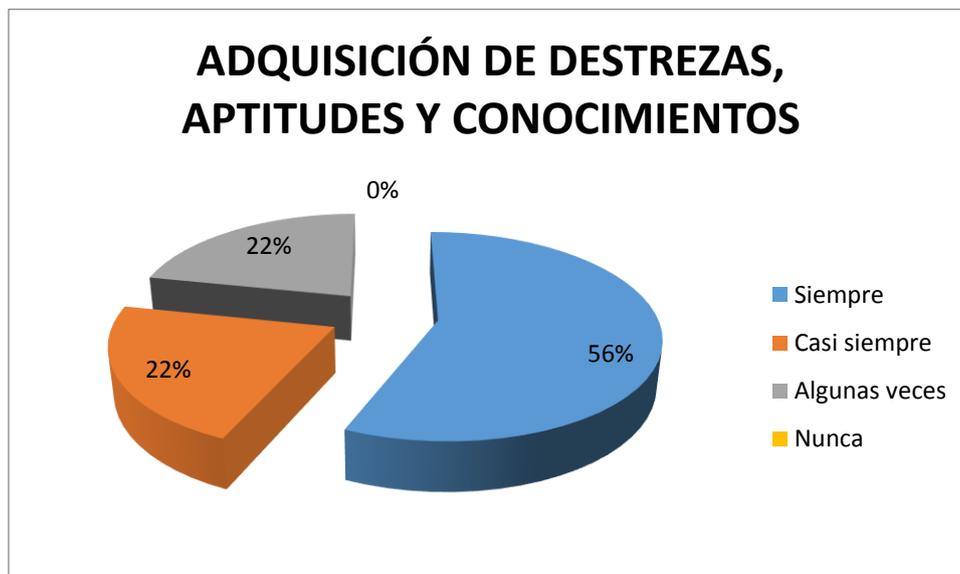
Cuadro 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	56%
Casi siempre	5	22%
Algunas veces	5	22%
Nunca	0	0%
TOTAL:	23	100%

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

Gráfico 11



Análisis e interpretación

Según los resultados el 56% manifestó que siempre adquieren destrezas, aptitudes, conocimientos durante su trabajo, el 22% opinaron que casi siempre adquieren destrezas, el 22% manifestó que algunas veces adquieren destrezas, y en el literal de Nunca no respondieron que equivale al 0%.

Con esto se determinó que los empleados sí desarrollan totalmente sus destrezas, conocimientos, y aptitudes en el área de trabajo.

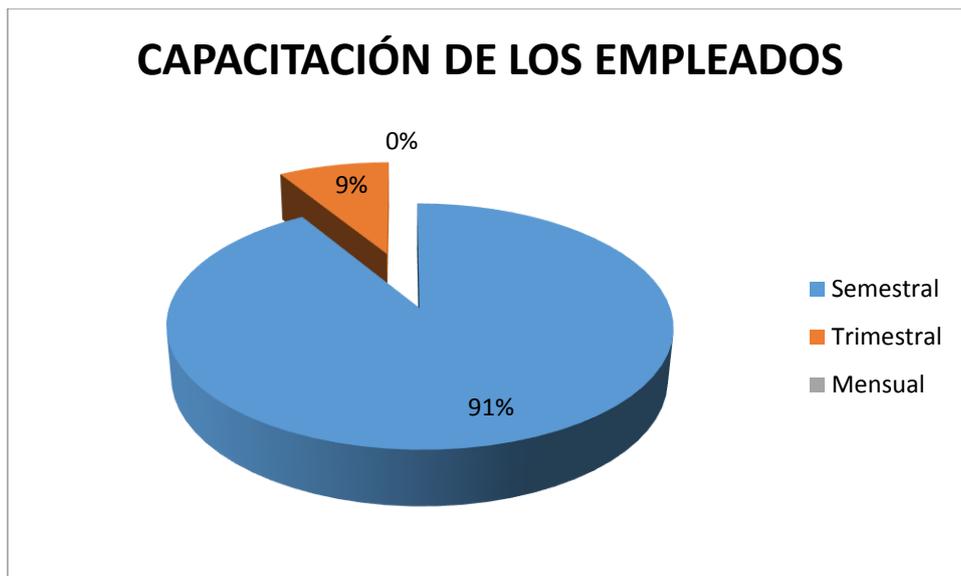
6. ¿Con qué frecuencia la institución realiza capacitaciones para mejorar el desempeño laboral?

Cuadro 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Semestral	21	91%
Trimestral	2	9%
Mensual	0	0%
TOTAL:	23	100%

Elaboración: El Autor

Gráfico 12



Análisis e interpretación

Del total de encuestados, el 91% considera que la Cooperativa realiza capacitaciones siempre para mejorar el desempeño laboral, mientras que el 9% manifestaron que a veces reciben capacitación y en el literal de Mensual no respondieron lo que equivale al 0%.

Los empleados deben ser premiados cuando tienen un nivel alto de desempeño laboral a través de incentivos y reconocimientos alcanzando la fidelidad de los mismos.

7. ¿A través de qué parámetros se evalúa el Desempeño Laboral en la institución?

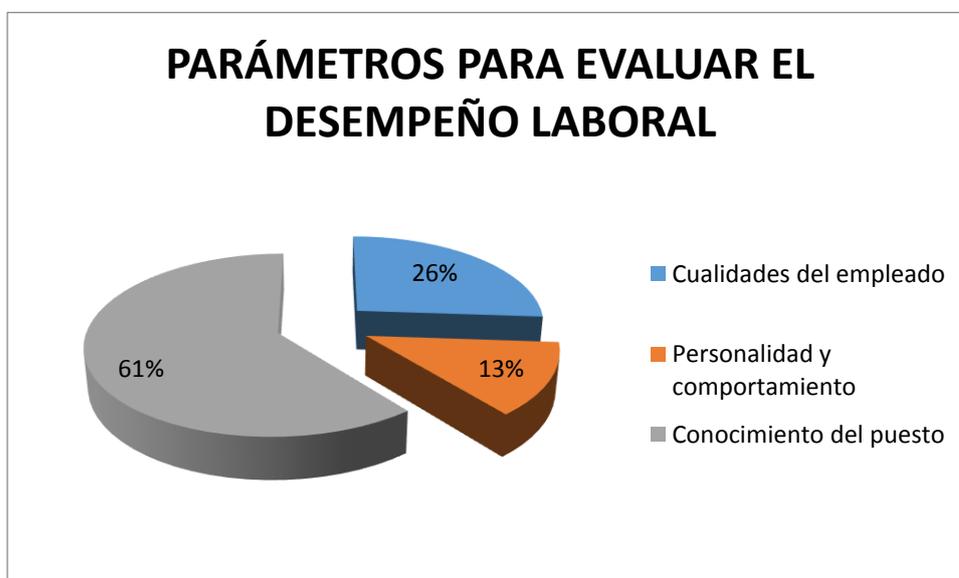
Cuadro 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cualidades del empleado	6	26%
Personalidad y comportamiento	3	13%
Conocimiento del puesto	14	61%
TOTAL:	23	100%

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

Gráfico 13



Análisis e interpretación

Según las encuestas aplicadas se pudo detectar que el 26% manifestó que la Cooperativa evalúa las cualidades del empleado, el 13% opinaron que se observa la personalidad y el comportamiento con el entorno de la institución, mientras que el 61% dieron a conocer que se evalúa el desempeño a través del conocimiento del puesto.

Para evaluar al personal se debe tomar en cuenta las cualidades del empleado, su conocimiento en el puesto de trabajo, y el profesionalismo con el que se logre establecer las relaciones de los empleados con la empresa.

8. ¿Cómo considera usted el Desempeño Laboral dentro de la institución?

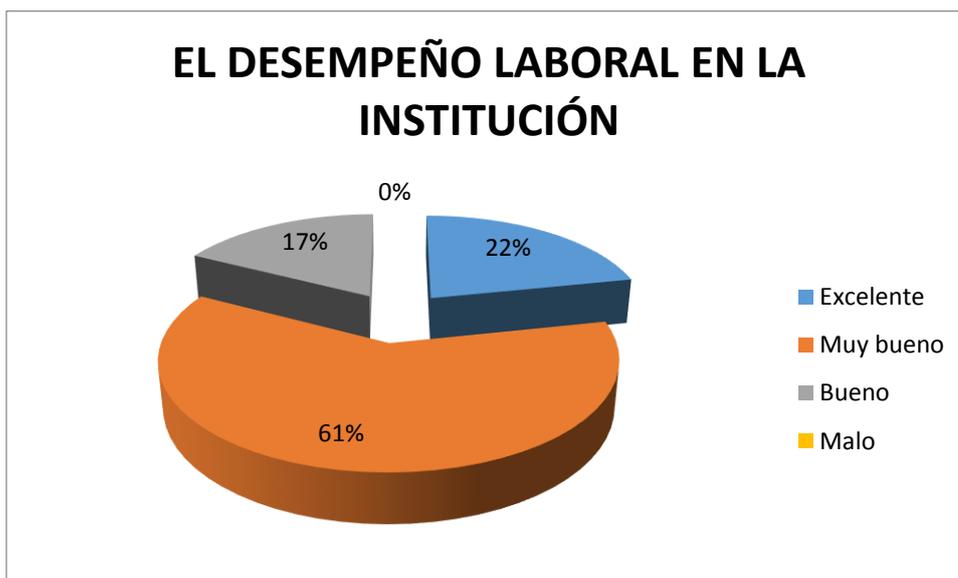
Cuadro 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	22%
Muy bueno	14	61%
Bueno	4	17%
Malo	0	0%
TOTAL:	23	100%

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

Gráfico 14



Análisis e interpretación

Según los resultados de la encuesta, el 22% dio a conocer que el desempeño laboral es excelente, el 61% opinó que el desempeño laboral en las Áreas de trabajo es muy bueno, el 17% manifestó que el desempeño laboral es bueno, y en el literal de Malo no respondieron lo que equivale al 0%.

Para alcanzar un excelente desempeño laboral dentro de la institución es necesario trabajar en equipo, coordinando entre los diferentes departamentos cuyo objetivo es prevenir, informar o corregir los posibles conflictos que afecte a la institución.

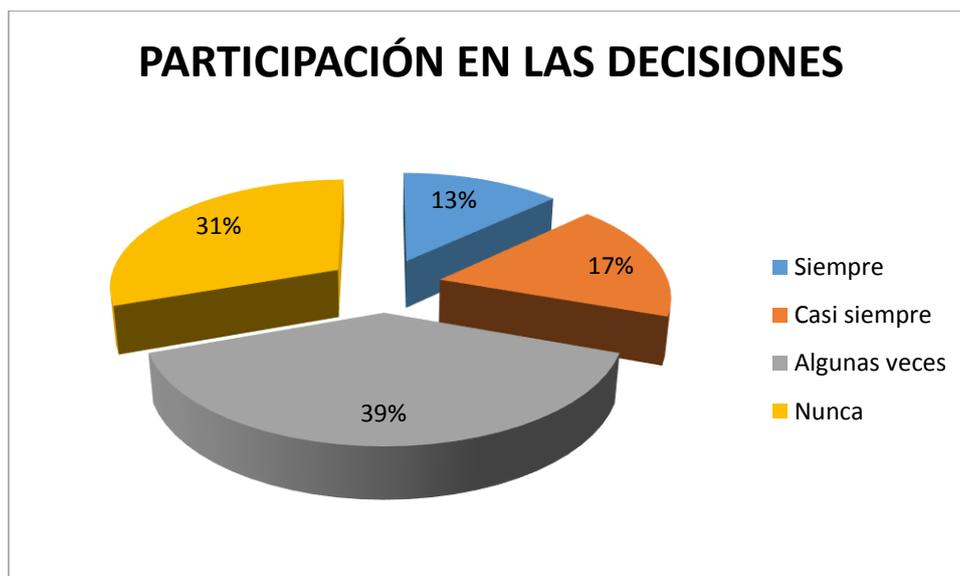
9. ¿La institución le permite la participación en la toma de decisiones?

Cuadro 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	13%
Casi siempre	4	17%
Algunas veces	9	39%
Nunca	7	30%
TOTAL:	23	100%

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaboración: El Autor

Gráfico 15



Análisis e interpretación

Según las encuesta realizadas, el 13% manifestó que siempre el personal participa en la toma de decisiones, el 17% dio a conocer que casi siempre han participado en la toma de decisiones, el 39% opinó que algunas veces participan en la toma de decisiones, el 30% reveló que nunca intervienen en la toma de decisiones.

Por ende se determina que la institución algunas veces permite la intervención de los empleados, lo cual genera una confianza entre sus integrantes para un mejor ambiente laboral.

10. ¿Cómo considera usted la aplicación de un modelo de Gestión de Talento Humano?

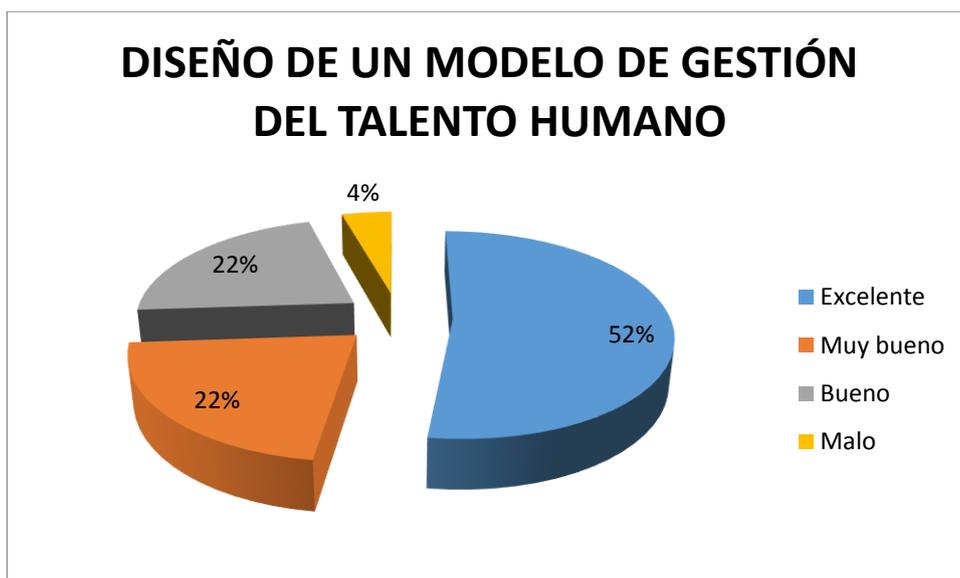
Cuadro 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	12	52%
Muy bueno	5	22%
Bueno	5	22%
Malo	1	4%
TOTAL:	23	100%

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

Gráfico 16



Análisis e interpretación

Según las encuestas aplicadas, el 52% manifestó ser excelente el diseño de un modelo de gestión, el 22% indico que sería muy bueno el diseño de un modelo de gestión, el 22% considero que sería bueno el diseño de un modelo de gestión, el 4% opinó que sería malo el diseño de un modelo de gestión.

La institución no cuenta con un Modelo de Gestión del Talento Humano, por ende se desarrollara formatos con los procesos de (reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación, evaluación).

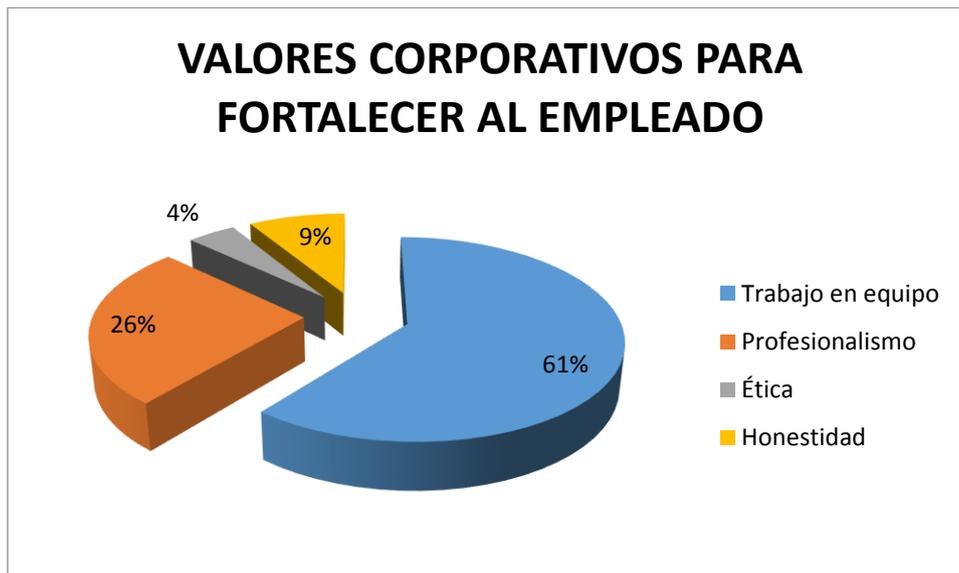
11. ¿Qué valores corporativos considera importante para fortalecer al cliente interno?

Cuadro 11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	14	61%
Profesionalismo	6	26%
Ética	1	4%
Honestidad	2	9%
TOTAL:	23	100%

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaboración: El Autor

Gráfico 17



Análisis e interpretación

Según la encuesta aplicada, el 61% manifestó que el valor corporativo más importante es el trabajo en equipo, el 26% consideró que se valora el profesionalismo, el 4% opinó que uno de los valores es la ética, mientras que 9% dio a conocer que tienen honestidad por el trabajo.

Los valores corporativos son de vital importancia dentro de la empresa ya que son pilares fundamentales para mejorar la integración entre directivos y clientes internos.

12. ¿Con qué frecuencia usted conoce información sobre su rendimiento en el trabajo?

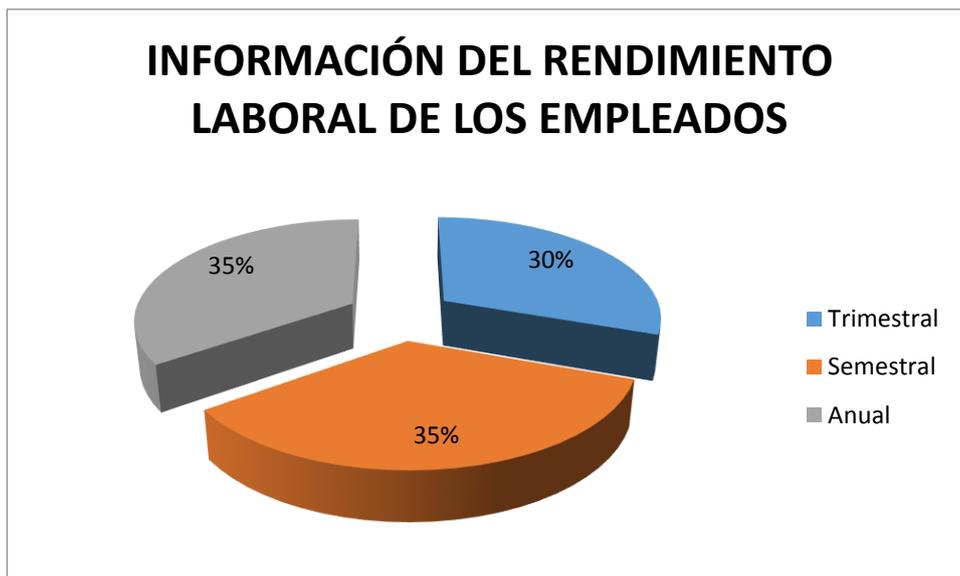
Cuadro 12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Trimestral	7	30%
Semestral	8	35%
Anual	8	35%
TOTAL:	23	100%

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

Gráfico 18



Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, el 30% manifestó que recibe información de su rendimiento trimestralmente, el 35% opinó que se realiza una evaluación de rendimiento laboral semestralmente, mientras que el 35% dio a conocer que se da un informe del rendimiento laboral anualmente.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito realiza la evaluación de rendimiento laboral semestral y anualmente, pero lo más recomendable sería que se lo haga trimestralmente, para que la evaluación sea mucho más frecuente.

g. Discusión

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE ZAMORA LTDA., EN LA OFICINA MATRIZ, UBICADA EN LA CIUDAD DE ZAMORA CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE.

Introducción

En una organización el desempeño humano debe ser excelente en todo momento para que la organización sea competitiva y obtenga resultados.

La gestión de talento humano, es de vital importancia para la organización, debido a que constituyen los procesos que permitirá cumplir con las funciones, responsabilidad y resultados de cada uno de los trabajadores que laboran en la institución, en sí el propósito es el de establecer una normativa clara y entendible de acuerdo a lo que requiera la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora Ltda.

Se propone a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda. un Modelo de Gestión del Talento Humano para que mejore la atención al cliente interno y externo, permitiendo que con el proyecto propuesto el personal de la cooperativa se capacite, y en el caso de personal nuevo se realice un reclutamiento y selección adecuado, esto rendirá a futuro un crecimiento económico y por ende la implantación de más sucursales en otras provincias.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Cacpe ZAMORA, establece su domicilio principal en la Ciudad de ZAMORA, Cantón ZAMORA, ubicado en la Provincia de Zamora Chinchipe, 25 reconocidas personas de nuestra sociedad emprendieron este sueño. La labor de la cooperativa sin duda ha apoyado el desarrollo socioeconómico de sus asociados. Son muchos los hombres y mujeres que han contribuido al engrandecimiento de la Cooperativa, y, son muchos también los sucesos importantes que han ocurrido en el transcurso de

vida institucional. La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE-ZAMORA, es consciente que la calidad de su servicio está directamente vinculada con su talento humano.

En consecuencia cuenta con personal altamente calificado, al que se le puede brindar la gran responsabilidad de atender a la razón de ser de la Cooperativa, nuestro cliente.

MISIÓN Y VISIÓN

Misión

Nuestra Misión es ofrecer Servicios y Productos de calidad para mejorar el nivel económico y social de sus cooperados en la región.

Visión

Nuestra Visión es llegar a ser una Entidad Financiera sólida y eficaz, de renombre nacional, donde la sociedad encuentre confianza y bienestar.

Nómina de empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda. que laboran en la Agencia Matriz.

NÓMINA DE TRABAJADORES

CARGO

Dr. Nixon Darío González Silva	Gerente
Ing. Richer Patricio Iñiguez González	Jefe de Operaciones
Dr. José Ángel Torres Márquez	Asesor Jurídico
Dra. Fanny Oliva Pineda Ochoa	Contadora
Dra. Patricia Jaqueline Aguirre Hurtado	Asistente de Contabilidad
Lic. Margot Cumandá Ramón Bravo	Secretaria
Ing. Henry Bladimir Pérez Pérez	Jefe de Sistemas
Ing. Carlos Leonardo Cevallos Lavanda	Asistente de Sistemas
Ing. Hugo Fernando Orellana Quezada	Asesor de Crédito
Lic. María Petrona Romero Romero	Jefe de Crédito
Ing. Romel Vicente Saetama Masache	Analista de Crédito
Ing. Jenny Patricia González Díaz	Asistente de Cobranzas 1
Ing. José Antonio Pineda Jaramillo	Asistente de Cobranzas 2
Ing. Robert Bladimir Sánchez Sánchez	Asistente de Operación
Ing. Joffre Alexander Martillo Cueva	Asistente de Archivo
Ing. Carmen Lucía Zhindón Yasgaribay	Cajera Matriz 1
Ing. Cisne Hypatia Buele Espinoza	Cajera Matriz 2
Ing. Felipe Augusto Ordoñez Betancourt	Servicio al Cliente 1
Ing. Vanessa Iliana Chacón Mejía	Servicio al Cliente 2
Ing. Jhon Henry Collaguazo León	Asesor Servicio al Cliente
Ing. Gerardo Agustín Kainz Lasso	Auxiliar de Servicio
Sr. Joffre Alexander Martillo Cueva	Guardia Matriz 1
Sr. Jackson Stalin Jiménez Camacho	Guardia Matriz 2

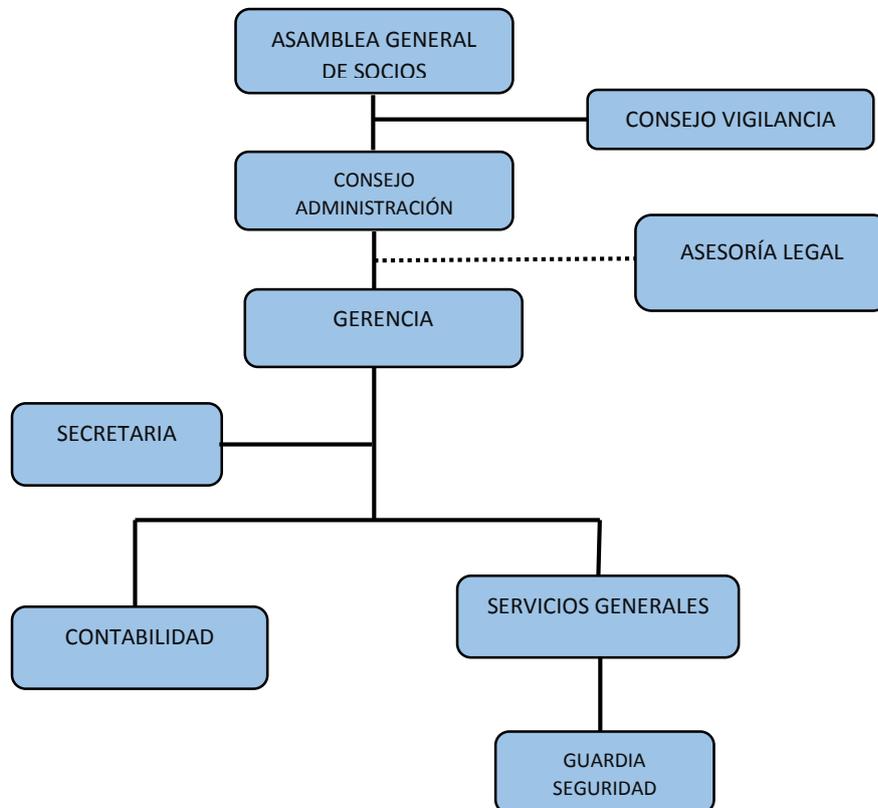
PROPUESTA DE UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

El organigrama es un medio que describe, con la mayor precisión posible, la estructura organizativa de la cooperativa, los diversos departamentos para cumplir con los servicios que se esperan de la cooperativa de ahorro y crédito.

Se ha diseñado una estructura organizativa que ayudará a ser más eficaces identificando los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y la importancia de los organismos, unidades administrativas, personas dentro de la organización.

Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.

Gráfico 19



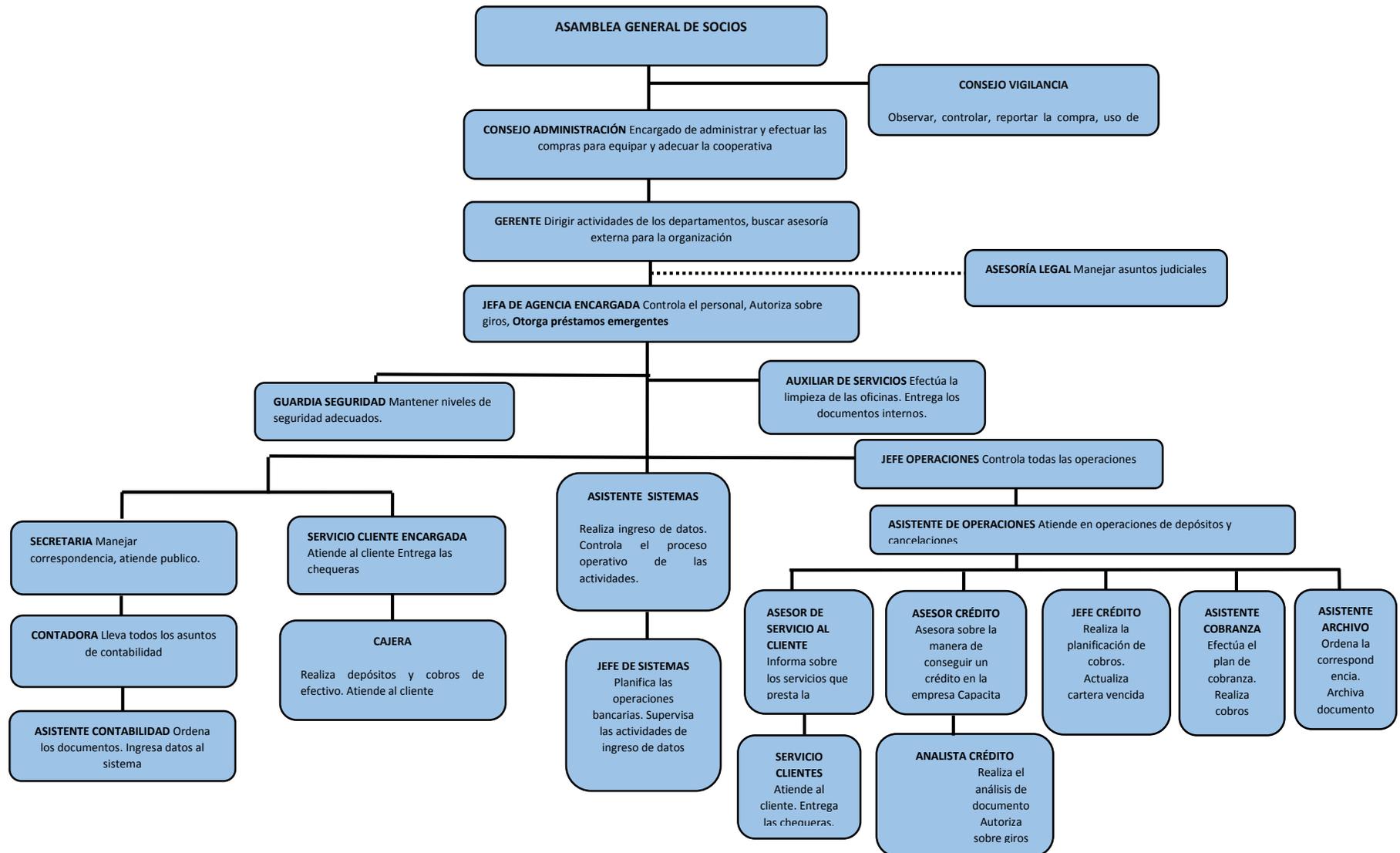
PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La cooperativa mantiene una estructura vertical. El organigrama es un medio que describe con facilidad la estructura organizativa de la cooperativa, en donde existen diversos para poder cumplir con los servicios de ahorro y crédito que ofrece la cooperativa.

Se ha diseñado una estructura organizativa que ayudará a ser más eficaces y a identificar los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y la importancia de los organismos, unidades administrativas, personas dentro de la cooperativa.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.

GRÁFICO 20



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.**

<p>CUADRO 13</p> <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.</p>
<p>CÓDIGO: 001</p>
<p>NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE</p>
<p>ÁREA DE GESTIÓN:</p>
<p>NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto) Conocer los objetivos y organización de la Cooperativa de ahorro y crédito. Mantener una buena Relación con el personal y tener disposición horaria. Demostrando iniciativa y criterio propio. Ejecutor laboras de planificación, organización, dirección, supervisión, evaluación, seguimiento y coordinación de la gestión de la Agencia de la Cooperativa.</p>
<p>FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Principales)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de La Pequeña Empresa Cacpe Zamora en todas las instancias, públicas y privadas. • Responder por la marcha administrativa y financiera de la Cooperativa. • Revisar y evaluar en forma permanente los servicios financieros que presta la Cooperativa. • Disponer y supervisar que se cumplan las normas de solvencia financiera. • Cumplir y hacer cumplir la normatividad jurídica que involucra la institución en el desarrollo de las operaciones que realiza. • Nombrar, remover y sancionar a los empleados de la Cooperativa, cuyo nombramiento y remoción no sea de competencia de otro estamento, contratar al personal con apego y observancia del Código de Trabajo y fijar remuneraciones. • Integrar la Comisión de Crédito con derecho a voz y voto. • Elaborar y presentar al Consejo de Administración y Vigilancia informe mensual de los Estados Financieros.
<p>CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones • Ejercer Liderazgo • Interpretar resultados • Determinar capacidad endeudamiento, Orientar toma de decisiones.
<p>REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto) EDUCACIÓN: Poseer Título Académico Profesional en: Banca y Finanzas y Administración de Empresas. EXPERIENCIA: Tener 3 años de experiencia en Instituciones Financieras ADICIONAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impartir instrucciones. • Conocimientos Logísticos • Computación
<p>CONDICIONES DE TRABAJO Esfuerzo Intelectual: Requiere alto grado de esfuerzo mental Riesgo: No posee riesgo en el desempeño de sus funciones Esfuerzo Físico: Requiere de bajo esfuerzo físico</p>
<p>Fuente: Encuestas a los empleados Elaboración: El Autor</p>

CUADRO 14

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.

CÓDIGO: 002

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE OPERACIONES

ÁREA DE GESTIÓN:

NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)

La misión del Jefe de Operaciones, coordina, controla, dirige el funcionamiento general de las áreas de la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa Cacpe Zamora, tanto desde el punto de vista administrativo, como del manejo de personal y el buen uso de los recursos, humanos como financieros.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Esenciales)

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades de los departamentos de la cooperativa.
- Comunicar e informar la evaluación de cumplimiento del Plan de Recursos Financieros,
- Supervisar la elaboración de la proyección de ingresos y retorno producto de las operaciones crediticias.
- Supervisar el mantenimiento de los registros de pagos y saldos de deudas de los créditos de personas naturales y/o jurídicas.
- Supervisar la elaboración de los presupuestos de mora correspondientes a los créditos hipotecarios promovidos y/o desembolsados.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)

- Liderazgo, Trabajo Orientado a Objetivos, Manejo de Personal

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)

EDUCACIÓN: Poseer Título Académico en Administración Empresas o Contabilidad.

EXPERIENCIA: 2 años

ADICIONAL:

- Procesos Contables, finanzas debe tener conocimiento sobre organización, mercadeo
- Sistemas Office y Windows

CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgo: No posee riesgo en el desempeño de sus funciones

Esfuerzo Físico: Requiere un mediano esfuerzo físico de manera recurrente

Fuente: Encuestas a los empleados

Elaboración: El Autor

CUADRO 15

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.

CÓDIGO: 003

NOMBRE DEL PUESTO: ASESOR JURÍDICO

ÁREA DE GESTIÓN:

NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)

Manejar los aspectos de índole jurídica de Asesorías Contables y Tributarias de la Cooperativa. Actúa como abogado y/o mandatario en los procesos judiciales. Se encarga de emitir los dictámenes sobre los expedientes cursados; coordina y participa en la elaboración de reglamentos, acuerdos y demás disposiciones legales. Y será el encargado de liderar y el director responsable de todos los aspectos jurídicos en las asesorías brindadas por la cooperativa.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Esenciales)

- Planificar, asignar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de Asesoría Jurídica en las distintas áreas que la integran
- Ejercer la representación como Mandatario Judicial de la Empresa en todo asunto de carácter legal.
- Asistir a las audiencias que señalen en todo juicio en que sea parte interesada o se vea involucrada la empresa.
- Revisar, aprobar y emitir dictámenes sobre los expedientes cursados a Asesoría Jurídica. Coordinar y asesorar elaboración de reglamentos, acuerdos y demás disposiciones legales de la Empresa.
- Revisar minutas de contratos.
- Proporcionar Asesoría Legal a Junta Directiva, Gerencia y demás dependencias de la Empresa. Participar e integrar comisiones de trabajo.
- Cualquier otra actividad que le sea asignada por la Gerencia

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)

- Razonamiento lógico.
- Dominio del lenguaje, facultad para la expresión de sus ideas.
- Liderazgo y comunicación.
- Tener iniciativa, sensibilidad hacia los problemas sociales, una actitud ética y espíritu de investigación.

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)

EDUCACIÓN: Poseer Título Académico en Derecho

EXPERIENCIA: 2 años

ADICIONAL:

- Computación

CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgo: No posee riesgo en el desempeño de sus funciones se desempeña en un ambiente agradable

Esfuerzo Físico: No requiere esfuerzo físico

Fuente: Encuestas a los empleados

Elaboración: El Autor

CUADRO 16

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.

CÓDIGO: 004

NOMBRE DEL PUESTO: CONTADORA

ÁREA DE GESTIÓN:

NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)

Ejecución de labores contables dentro de la Cooperativa. Coordinará con gerente, Presidentes de los Consejos, *para la toma de decisiones y el control gerencial*

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Esenciales)

- Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios.
- Llevar y mantener actualizada la contabilidad; así como sus respectivos registros, de acuerdo al sistema determinado por el organismo de control, formular con oportunidad y confiabilidad los Estados Financieros.
- Llevar un adecuado control y manejo financiero; a fin de que los fondos sean destinados y administrados con criterio de liquidez, rentabilidad, dispersión y seguridad.
- Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros.
- Informar al Gerente de posibles omisiones en la contabilización que se cometan en las diferentes áreas o agencias, con la finalidad de que se apliquen las medidas correctivas pertinentes.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)

- Conducta ética, motivación, persistencia, empatía, sensibilidad a lo social, compromiso de aprendizaje para toda la vida.
- Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)

EDUCACIÓN: Título Académico Profesional en: Contabilidad Auditoria, Conocimiento en Banca y Finanzas

EXPERIENCIA: 3 años

ADICIONAL:

- Actitud crítica y propositiva.
- Actitud proactiva y con orientación a resultados

CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgo: No posee riesgo en el desempeño de sus funciones

Esfuerzo Físico: No requiere esfuerzo Físico

Fuente: Encuestas a los empleados

Elaboración: El Autor

CUADRO 17

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA
EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.**

CÓDIGO: 005

NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE CONTABILIDAD

ÁREA DE GESTIÓN:

NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)

Ejecución de labores contables dentro de la Cooperativa. Coordinará con gerente, Presidentes de los Consejos, *para la toma de decisiones y el control gerencial*

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Esenciales)

- Registrar y revisar los asientos por las operaciones de caja diarias tanto de oficina principal como agencias.
- Revisar y dar su conformidad de los comprobantes por los desembolsos a realizar, en ausencia del Contador.
- Elaborar la información complementaria a los estados financieros.
- Llevar el control contable del activo fijo de acuerdo con el Reglamento de Logística
- Verificar que la información remitida a Tribuciones.
- Otras que se le encomiende y/o delegue, de acuerdo con los objetivos de la Cooperativa.
- Revisar los saldos de las cuentas de Caja tanto de la oficina Principal como de las Agencias.
- Revisar los saldos de las cuentas de intereses devengados no cobrados de créditos en cartera vencida administrativa y litigiosa.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)

- Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
- Rapidez en arques de caja y cuentas de activo y pasivo

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)

EDUCACIÓN: Título Académico Profesional en: Contabilidad y Auditoría.

EXPERIENCIA: 3 años

ADICIONAL:

- Responsabilidad y cumplimiento
- Honestidad
- Habilidad Manual
- Capacidad para resolver problemas

CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgo: La exposición de factor de riesgo de acuerdo a las actividades

Esfuerzo Físico: No requiere esfuerzo físico recurrente

Fuente: Encuestas a los empleados

Elaboración: El Autor

CUADRO 18

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.

CÓDIGO: 006

NOMBRE DEL PUESTO: SECRETARIA

ÁREA DE GESTIÓN:

NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)

Brindar apoyo incondicional en todas las tareas establecidas, además acompañar en la vigilancia de los proceso de la cooperativa da Ahorro y Crédito Cacpe Zamora.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Esenciales)

- Atender y brindar información a funcionarios, empleados y público que la soliciten, en concordancia con la política de información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacpe Zamora.
- Recibir, registrar, clasificar y distribuir la documentación y correspondencia interna y externa que ingresa a la Cooperativa.
- Preparar correspondencia, elevarla a la Gerencia para su aprobación, distribución y/o envío.
- Prestar apoyo secretarial y documentario a los distintos órganos de la Cooperativa que requieran su servicio.
- Archivar la correspondencia, así como la documentación originada por las sesiones del Consejo de Administración y Gerencia General.
- Archivar las disposiciones legales relacionadas con las actividades bancarias
- Llevar libros de Actas, Reglamentos, políticas y normas internas y libro de tarifas aprobadas por el Consejo de Administración de la Cooperativa.
- Efectuar y atender las llamadas telefónicas.
- Tomar dictados, preparar correspondencia y documentos que se le encomienden.
- Llevar control de los fondos fijos de Caja Chica.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)

- Facilidad de Redacción
- Buenas Relaciones
- Facilidad de Expresión

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)

EDUCACIÓN: Título Académico Profesional en: Secretariado Ejecutivo o Secretariado Gerencia

EXPERIENCIA: 2 años

ADICIONAL:

- Responsabilidad y cumplimiento
- Computación
- Uso correcto de internet

CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgo: La exposición de factor de riesgo de acuerdo a las actividades que desarrolla es baja teniendo en cuenta las actividades.

Esfuerzo Físico: No requiere de esfuerzo físico recurrente

Fuente: Encuestas a los empleados

Elaboración: El Autor

CUADRO 19

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA
EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.**

CÓDIGO: 007

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE SISTEMAS

ÁREA DE GESTIÓN:

NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)

Elaborar, planificar, implementar y mantener los sistemas, procesos, circuitos y procedimientos de información necesarios de la Cooperativa de ahorro y crédito Cacpe Zamora.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Esenciales)

- Formular y proponer el plan informático según los objetivos de la cooperativa, a corto, medio y largo plazo.
- Instaurar las soluciones informáticas necesarias para cubrir las necesidades de la cooperativa y de sus usuarios.
- Supervisar la implementación y desarrollo de los proyectos informáticos.
- Negociar con los proveedores lo relativo a servicios y productos informáticos.
- Cooperar en el diseño de planes de formación en materia de tecnologías de la información y supervisar su implementación.
- Evaluar el software y/o hardware a ser adquiridos por la institución.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)

- Habilidad en el mantenimiento de sistemas
- Inglés Técnico
- Análisis y diseño de sistemas, base de datos
- Realizar cálculos numéricos.
- Creatividad e iniciativa

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)

EDUCACIÓN: Título Académico Profesional en: Electrónica e Informática o Telecomunicaciones

EXPERIENCIA: 2 años

ADICIONAL

- Telecomunicaciones

CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgo: La exposición de factor de riesgo de acuerdo a las actividades que realiza es bajo.

Esfuerzo Físico: No requiere esfuerzo físico recurrente

Fuente: Encuestas a los empleados

Elaboración: El Autor

CUADRO 20

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.

CÓDIGO: 008

NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE DE SISTEMAS

ÁREA DE GESTIÓN:

NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)

Asistir en el funcionamiento de las aplicaciones desarrolladas de todos los sistemas informáticos de la cooperativa de ahorro y crédito Cacpe Zamora.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Esenciales)

- Coordinar la instalación de los sistemas con su jefe inmediato
- Preparar la documentación para el usuario con el fin de proporcionar ayuda para el uso de los sistemas de información.
- Capacitar a los usuarios que harán uso del manejo de los sistemas de información y aplicaciones.
- Administrar las licencias de uso del software de la cooperativa.
- Realizar mantenimiento a los sistemas de información de acuerdo a las asignaciones recibidas por el jefe inmediato.
- Realizar el soporte a los usuarios en el uso de los sistemas de información
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad e higiene industrial.
- Optimizar el uso de recursos materiales de la institución en su área de labores
- Presentar informes, que dentro de la naturaleza de sus funciones ya sean solicitadas por su jefe inmediato y demás autoridades de la cooperativa.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)

- Habilidad en el mantenimiento de sistemas
- Generación De Ideas
- Mantenimiento De Equipos, Operación Y Control (Media)

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)

EDUCACIÓN: Título Académico Profesional en: Técnico en Sistemas

EXPERIENCIA: 1 año

ADICIONAL

- Inglés Básico
- Conocimiento redes

CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgo: La exposición de factor de riesgo de acuerdo a las actividades que realiza es bajo.

Esfuerzo Físico: No requiere de esfuerzo físico recurrente.

Fuente: Encuestas a los empleados

Elaboración: El Autor

CUADRO 21

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.

CÓDIGO: 009

NOMBRE DEL PUESTO: ASESOR DE CRÉDITO

ÁREA DE GESTIÓN:

NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)

ASESORA a una persona sobre las diferentes opciones de crédito que tiene para él, trata de que los ingresos se ajusten a las condiciones del crédito que solicitan y las indica cual es la mejor opción.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Esenciales)

- Orientación al servicio de prestación de créditos a los clientes con excelencia.
- Aplicar y cumplir las políticas y procedimientos establecidos para la cooperativa, así como las disposiciones de Organismos de Control.
- Realizar visitas de lugares determinados.
- Visitar negocios para promocionar los servicios y productos beneficios de la cooperativa, de acuerdo a la zona de atención.
- Levantar información financiera del cliente o negocio visitado para determinar la capacidad de pago del mismo.
- Tomar la decisión del monto y plazo del crédito con base en el análisis de los resultados financieros.
- Negociar el monto y plazo del crédito con el prospecto de cliente.
- Realizar gestión de cobranza y recuperación de cartera sobre sus clientes de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.
- Maximizar la relación y rentabilidad de la clientela actual y potencial de su portafolio de clientes.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)

- Diligencia y rigor.
- Honesta, íntegra y ética.
- Capacidad de análisis.
- Orientación estratégica

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)

EDUCACIÓN: Título Académico Profesional en: Administración de Empresas o en Economía, Banca, Finanzas.

EXPERIENCIA: 2 años

ADICIONAL

- Dominio en manejo de Office.
- Poseer licencia de conducir

Riesgo: El cargo está sometido a riesgo notable, en relación al desempeño de función salir al campo, calles, etc.

Esfuerzo Físico: Requiere de esfuerzo físico recurrente.

Fuente: Encuestas a los empleados

Elaboración: El Autor

CUADRO 22

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.

CÓDIGO: 010

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE CRÉDITO

ÁREA DE GESTIÓN:

NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)

Analizar las solicitudes de crédito, determinar su elegibilidad y velar que los fondos se otorguen de conformidad con las políticas de financiamiento implementadas por la Junta Directiva de la Cooperativa de ahorro y crédito Cacpe Zamora.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Esenciales)

- Promover los servicios financieros ofrecidos por la Cooperativa.
- Elaborar, procesar y analizar las solicitudes de créditos de los clientes de la cooperativa Cacpe Zamora.
- Formalizar con los afiliados las operaciones previamente aprobadas, documentando las garantías correspondientes y transacciones realizadas.
- Analizar y hacer recomendaciones sobre todos los aspectos del crédito y sobre evaluaciones para clasificación crediticia.
- Supervisar y validar las notas de crédito y cargo de acuerdo con la normatividad aplicable.
- Autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de terceros, para la enajenación de material bibliográfico.
- Controlar y custodiar los documentos que correspondan al Departamento.
- Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)

- Entender las personas y los métodos comerciales.
- Negociar con personas que podrían tener dificultades financieras.
- Un buen conocimiento del derecho y las cuentas de los negocios.
- Habilidades de aritmética y comunicación.
- Confianza y persistencia.

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)

EDUCACIÓN: Título Académico Profesional en: Administración Empresas o Economía

EXPERIENCIA: 2 años

ADICIONAL

- Gestión Financiera y Contable
- Buenas Relaciones Humanas

Riesgo: La exposición de factor de riesgo de acuerdo a las actividades que realiza es bajo.

Esfuerzo Físico: No requiere de esfuerzo físico recurrente.

Fuente: Encuestas a los empleados

Elaboración: El Autor

CUADRO 23

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.

CÓDIGO: 011

NOMBRE DEL PUESTO: ANALISTA DE CRÉDITO

ÁREA DE GESTIÓN:

NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)

Administrar la cobranza y el crédito de los clientes de la empresa asegurando el cumplimiento de objetivos de cobranza. Desarrollar tareas relativas al monitoreo de performance de pagos, tendiente a minimizar el riesgo crediticio de la cartera de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Esenciales)

- Buscar y promocionar el servicio crediticio, seleccionando a los clientes potenciales.
- Evaluar exhaustivamente la empresa o persona a financiar y a su propietario, realizando las estimaciones económicas y cualitativas con la finalidad de detectar oportunamente capacidad y voluntad de pago.
- Participar con voz en los comités de crédito, sustentando las propuestas de financiamiento correctamente documentadas, basado en la información cualitativa y cuantitativa del solicitante.
- Seleccionar, evaluar y apoyar el perfeccionamiento de las garantías de acuerdo a las políticas de la cooperativa.
- Velar por la permanente y oportuna actualización de la información del prestatario con la finalidad de disminuir el riesgo crediticio.
- Actuar con rapidez y eficiencia en las respuestas de las solicitudes de los prestatarios, según los términos de la resolución de los créditos.
- Efectuar un permanente control de morosidad y visitar a las empresas de los prestatarios, según los términos de la resolución de los créditos.
- Sustentar las razones de la morosidad de su cartera ante el comité de créditos.
- Mantener estricta confidencialidad sobre la información de los prestatarios de la institución.
- Preparar o reportar la información correspondiente que les sea solicitada por las áreas de control y auditoría.
- Velar por una correcta conservación de los expedientes de los prestatarios.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)

- La capacidad de razonar deductivamente
- Habilidades de archivo, llamadas telefónicas

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)

EDUCACIÓN: Título Académico Profesional en: Economía o Administración de Empresas

EXPERIENCIA: 2 años

ADICIONAL

- Conocimientos Contables

CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgo: La exposición de factor de riesgo de acuerdo a las actividades que realiza es bajo.

Esfuerzo Físico: No requiere de esfuerzo físico recurrente.

Fuente: Encuestas a los empleados

Elaboración: El Autor

CUADRO 24

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.

CÓDIGO: 012

NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE DE COBRANZAS 1

ÁREA DE GESTIÓN:

NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)

Planificar, participar y ejecutar las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas trazadas dentro del proceso de cartera y que contribuyan al logro de recuperación de cuentas y los demás objetivos de la organización

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Esenciales)

- Elaborar listado mensual de cobros y pagos
- Realizar informe diario de consignaciones pendientes por aplicar. Aplicar los recaudos realizados por los clientes oportunamente.
- Efectuar un permanente control de cartera con el fin de que no se presenten saldos y pagos sin identificar.
- Archivar los documentos y pagarés de los clientes y llevar el control de las carpetas.
- Manejar la correspondencia relacionada con los clientes sobre cobranzas y pagos.
- Atender telefónicamente a los clientes internos y externos.
- Mantener estricta confidencialidad sobre la información de los clientes.
- Verificar que los documentos de los clientes estén completos y los pagarés cumplan con las normas establecidas por la cooperativa.
- Llevar el control de las carpetas de los clientes. -Velar por la correcta conservación de los documentos de los clientes
- Elaborar informes para la correspondiente liquidación de cuentas por cobrar de clientes de la cooperativa.
- Revisar los estados de cuenta de los clientes en caso de que se amerite para tomar acciones relacionadas con la cobranza.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)

- Buena organización
- Capacidad y Criterio en toma de decisiones
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Excelente trato hacia el cliente
- Destreza Matemática

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)

EDUCACIÓN: Título Académico Profesional en: Administración de Empresas o Contabilidad

EXPERIENCIA: 1 año

ADICIONAL

- Conocimientos logísticos

CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgo: La exposición de factor de riesgo de acuerdo a las actividades que realiza es bajo.

Esfuerzo Físico: No requiere de esfuerzo físico recurrente

Fuente: Encuestas a los empleados

Elaboración: El Autor

CUADRO 25

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.

CÓDIGO: 013

NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE DE COBRANZAS 2

ÁREA DE GESTIÓN:

NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)

Planificar, participar y ejecutar las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas trazadas dentro del proceso de cartera y que contribuyan al logro de recuperación de cuentas y los demás objetivos de la organización

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Esenciales)

- Elaborar listado mensual de cobros y pagos
- Realizar informe diario de consignaciones pendientes por aplicar. Aplicar los recaudos realizados por los clientes oportunamente.
- Efectuar un permanente control de cartera con el fin de que no se presenten saldos y pagos sin identificar.
- Archivar los documentos y pagarés de los clientes y llevar el control de las carpetas.
- Manejar la correspondencia relacionada con los clientes sobre cobranzas y pagos.
- Atender telefónicamente a los clientes internos y externos.
- Mantener estricta confidencialidad sobre la información de los clientes.
- Verificar que los documentos de los clientes estén completos y los pagarés cumplan con las normas establecidas por la cooperativa.
- Llevar el control de las carpetas de los clientes. –Velar por la correcta conservación de los documentos de los clientes
- Elaborar informes para la correspondiente liquidación de cuentas por cobrar de clientes de la cooperativa.
- Revisar los estados de cuenta de los clientes en caso de que se amerite para tomar acciones relacionadas con la cobranza.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)

- Buena organización
- Capacidad y Criterio en toma de decisiones
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Excelente trato hacia el cliente
- Destreza Matemática

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)

EDUCACIÓN: Título Académico Profesional en: Administración de Empresas o Contabilidad

EXPERIENCIA: 1 año

ADICIONAL

- Conocimientos logísticos

CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgo: La exposición de factor de riesgo de acuerdo a las actividades que realiza es bajo.

Esfuerzo Físico: No requiere de esfuerzo físico recurrente

Fuente: Encuestas a los empleados

Elaboración: El Autor

CUADRO 26**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA
EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.****CÓDIGO: 014****NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE DE OPERACIONES****ÁREA DE GESTIÓN:****NATURALEZA DEL TRABAJO:** (Misión del Puesto)

Controlar el correcto procesamiento de las operaciones supervisando aleatoriamente los desembolsos de acuerdo a las normas y procedimientos vigentes. Fiscalizar y controlar las actividades de atención al cliente, proponiendo y desarrollando acciones que aseguren el normal funcionamiento de las actividades y servicios comunicando a su jefatura respecto a las observaciones u omisiones detectadas.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Esenciales)

- Supervisar la aplicación de políticas, normas y procedimientos vigentes de crédito en los desembolsos y expediente en agencias.
- Supervisar que la administración de los expediente de créditos de la agencia se realicen de acuerdo a las normas establecidas.
- Controlar la correcta custodia de las garantías de los documentos y especies valoradas.
- Asesorar al personal que usa los canales de atención en todo lo relacionado al manejo operativo. Realizar una validación aleatoria de la correcta afectación de las cuentas de los clientes por efectos de depósitos directos y recibos provisionales.
- Verificar el correcto funcionamiento de las instalaciones eléctricas, telefónicas, mobiliario y demás requerimientos para el normal funcionamiento de las oficinas.
- Supervisar y controlar el archivo activo y pasivo de sucursal y agencias.
- Supervisar la correcta implementación, asignación y utilización de los sistemas de seguridad física, llaves y claves de acceso a instalaciones en todas las áreas de la institución.
- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones sobre restricción de ingreso de personas a áreas no autorizadas.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)

- Criterio en toma de decisiones
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Pensamiento Critico
- Destreza Matemática

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)**EDUCACIÓN:** Título Académico Profesional en: Ingeniería Comercial, Banca y Finanzas, Administración de empresas**EXPERIENCIA:** 2 años**ADICIONAL**

- Microsoft Office

CONDICIONES DE TRABAJO**Riesgo:** La exposición de factor de riesgo de acuerdo a las actividades que realiza es medio.**Esfuerzo Físico:** No requiere de esfuerzo físico recurrente**Fuente:** Encuestas a los empleados**Elaboración:** El Autor

CUADRO 27

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.

CÓDIGO: 015

NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE DE ARCHIVO

ÁREA DE GESTIÓN:

NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)

Resguardar documentos, expedientes y demás información de interés de la cooperativa de ahorro y crédito, ejecutando actividades de recepción, archivo y custodia de documentos, en una unidad de archivo, a fin de mantener información organizada a disposición de la cooperativa.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Esenciales)

- Identifica las carpetas donde va a ser archivado material.
- Recibe el material para archivar
- Suministra expedientes y/o documentos a las diferentes unidades, según la normativa vigente.
- Archiva en los expedientes y/o carpetas correspondientes los documentos recibidos
- Ubicar las carpetas nuevas en sus respectivos archivadores.
- Retirar e incorporar en los archivos, expedientes y/o carpetas con documentos.
- Llevar el control de préstamos de expedientes y/o documentos.
- Prepara los índices y rótulos de identificación del contenido de las carpetas
- Desincorpora de acuerdo con las normas establecidas, documentos y expedientes activos y los incorpora al archivo de inactivos.
- Proporcionar información del material archivado, según las normas establecidas.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)

- Criterio en toma de decisiones
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Destreza Matemática

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)

EDUCACIÓN: Título Académico Profesional en: Licenciado(a) Secretariado o curso de archivo de seis (6) meses de duración.

EXPERIENCIA: 1 año

ADICIONAL

- Computación

CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgo: La exposición de factor de riesgo de acuerdo a las actividades que realiza es bajo.

Esfuerzo Físico: No requiere de esfuerzo físico recurrente

Fuente: Encuestas a los empleados

Elaboración: El Autor

CUADRO 28**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA
EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.****CÓDIGO: 016****NOMBRE DEL PUESTO: CAJERA MATRIZ 1****ÁREA DE GESTIÓN:****NATURALEZA DEL TRABAJO:** (Misión del Puesto)

Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Esenciales)

- Recibir y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor.
- Lleva control de cheques a pagar, recibos de pago y otros.
- Pagar sueldos, salarios, jornadas y otros conceptos.
- Registrar directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
- Realizar depósitos.
- Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.
- Realizar arqueos de caja.
- Suministrar a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.
- Troquelar recibos de ingreso por caja, planillas y otros documentos.
- Realizar conteos diarios de depósitos bancarios, dinero en efectivo, total de pestañas, etc.
- Llevar el registro y control de los movimientos de caja.
- Transcribir y acceder información operando un microcomputador.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)

- Técnicas para el manejo de máquina registradora, sumadora, calculadora
- El conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)**EDUCACIÓN:** Título Académico: Bachiller en Contabilidad**EXPERIENCIA:** 2 años**ADICIONAL**

- Computación

CONDICIONES DE TRABAJO**Riesgo:** La exposición de factor de riesgo de acuerdo a las actividades que realiza es bajo.**Esfuerzo Físico:** No requiere de esfuerzo físico recurrente**Fuente:** Encuestas a los empleados**Elaboración:** El Autor

CUADRO 29

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.

CÓDIGO: 017

NOMBRE DEL PUESTO: CAJERA MATRIZ 2

ÁREA DE GESTIÓN:

NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)

Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Esenciales)

- Recibir y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor.
- Llevar control de cheques a pagar, recibos de pago y otros.
- Pagar sueldos, salarios, jornadas y otros conceptos.
- Registrar directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
- Realizar depósitos.
- Elaborar periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.
- Realiza arqueos de caja.
- Suministrar a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.
- Troquelar recibos de ingreso por caja, planillas y otros documentos.
- Realizar conteos diarios de depósitos bancarios, dinero en efectivo, total de pestañas, etc.
- Llevar el registro y control de los movimientos de caja.
- Transcribir y acceder información operando un microcomputador.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
-

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)

- Técnicas para el manejo de máquina registradora, sumadora, calculadora.
El conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez.

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)

EDUCACIÓN: Título Académico: Bachiller en Contabilidad

EXPERIENCIA: 2 años

ADICIONAL

- Computación

CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgo: La exposición de factor de riesgo de acuerdo a las actividades que realiza es bajo.

Esfuerzo Físico: No requiere de esfuerzo físico recurrente

Fuente: Encuestas a los empleados

Elaboración: El Autor

CUADRO 30

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.

CÓDIGO: 018

NOMBRE DEL PUESTO: SERVICIO AL CLIENTE 1

ÁREA DE GESTIÓN:

NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)

Gestionar el conjunto de actividades y tareas diseñadas en la cooperativa con la finalidad de atender con amabilidad y cortesía a clientes, tanto actuales como potenciales, en todas las comunicaciones y relaciones que tienen lugar antes, durante o después de la prestación de un servicio.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Esenciales)

- Dar la bienvenida al socio expresando frases de amabilidad y cordialidad, haciéndole sentir al socio confianza y seguridad
- Entregar las chequeras
- Informar al socio sobre nuestros productos y servicios.
- Incentivar a los socios a la participación en cada uno de los eventos realizados por la Cooperativa.
- Asesorar al socio de la manera más adecuada en el momento de realizar cualquier transacción
- Aperturar cuentas.
- Custodiar las tarjetas de débito.
- Entregar las tarjetas de débito a los socios
- Reemplazar a los recibidores-pagadores en caso de que uno de ellos se encuentre ausente, o brindarles nuestra ayuda cuando exista mucha afluencia de gente.
- Controlar el inventario de pólizas (Atención al cliente o Jefe de Agencia)
- Registrar diariamente el retiro de socios y pérdida de libretas.
- Mantener actualizada la base de datos de los socios (Servicio al cliente, Jefe de Agencia, Oficiales de crédito)
- Cuadrar Caja Chica en los tiempos estipulados
- Llevar el control de efectivación de los cheques receptados de los socios.
- Atender llamadas telefónicas

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)

- Buena Audición
- Destreza Matemática
- Hablar español e ingles
- Conocimientos Logísticos
- Buenas Relaciones Humanas

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)

EDUCACIÓN: Título Académico Profesional en: Administración Empresas

EXPERIENCIA: 2 años

ADICIONAL

- Computación

CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgo: La exposición de factor de riesgo de acuerdo a las actividades que realiza es bajo.

Esfuerzo Físico: No requiere de esfuerzo físico recurrente

Fuente: Encuestas a los empleados

Elaboración: El Autor

CUADRO 31

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.

CÓDIGO: 019

NOMBRE DEL PUESTO: SERVICIO AL CLIENTE 2

ÁREA DE GESTIÓN:

NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)

Atender con amabilidad y cortesía a clientes, en todas las comunicaciones y relaciones que tienen lugar antes, durante o después de la prestación de un servicio.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Esenciales)

- Dar la bienvenida al socio expresando frases de amabilidad y cordialidad, haciéndole sentir al socio confianza y seguridad
- Informar al socio sobre nuestros productos y servicios.
- Asesorar al socio de la manera más adecuada en el momento de realizar cualquier transacción
- Aperturar cuentas.
- Custodiar las tarjetas de débito.
- Entregar las tarjetas de débito a los socios
- Controlar el inventario de pólizas (Atención al cliente o Jefe de Agencia)
- Registrar el retiro de socios y pérdida de libretas.
- Mantener actualizada la base de datos de los socios (Servicio al cliente, Jefe de Agencia, Oficiales de crédito)
- Llevar el control de efectivación de los cheques receptados de los socios.
- Atender llamadas telefónicas

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)

- Buenas Relaciones Humanas
- Destreza Matemática

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)

EDUCACIÓN: Título Académico Profesional en: Administración Empresas

EXPERIENCIA: 1 año

ADICIONAL

- Computation

CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgo: La exposición de factor de riesgo de acuerdo a las actividades que realiza es bajo.

Esfuerzo Físico: No requiere de esfuerzo físico recurrente

Fuente: Encuestas a los empleados

Elaboración: El Autor

CUADRO 32

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.

CÓDIGO: 020

NOMBRE DEL PUESTO: ASESOR DE SERVICIOS AL CLIENTE

ÁREA DE GESTIÓN:

NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)

La tarea principal de un asesor de servicios al cliente es interpretar las inquietudes y comentarios de los socios o clientes, y dar solución asesorando en todas sus inquietudes, son responsables además de aspectos administrativos y las relaciones con los clientes en el departamento de servicios.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Esenciales)

- Asesorar sobre cómo atender al cliente
- Atender y resolver los reclamos presentados por los socios de Cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa Cacpe Zamora.
- Informar sobre los servicios que presta la cooperativa.
- Identificar y registrar la causa de los reclamos y proponer acciones de mejora.
- Elaborar informes de análisis de los sistemas de control del servicio al cliente.
- Asesorar a otras áreas sobre el registro y gestión de reclamos.
- Asesorar a los asistentes de servicio al cliente en todos los aspectos de buen servicio y solución de quejas por parte de los socios
- Comunicar y fomentar los diferentes beneficios al asociado.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)

- Facilidad de Comunicación
- Facilidad para trabajar en equipo

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)

EDUCACIÓN: Título Académico Profesional en: Administración y Gestión de Empresas, Banca y Seguros

EXPERIENCIA: 1 año

ADICIONAL

- Computación
- Técnicas de negociación y manejo de conflictos

CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgo: No posee riesgo en el desempeño de sus funciones.

Esfuerzo Físico: No requiere de esfuerzo físico recurrente.

Fuente: Encuestas a los empleados

Elaboración: El Autor

CUADRO 33

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.

CÓDIGO: 021

NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR DE SERVICIO

ÁREA DE GESTIÓN:

NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)

Realizar las labores de aseo, limpieza, para brindar comodidad a los funcionarios en los sitios de trabajo del área a la cual está prestando los servicios, conforme a las normas y procedimientos vigentes

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Esenciales)

- Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios y vigilar que se mantengan aseadas
- Entregar los documentos internos
- Efectuar una ronda o recorrido inspectivo del edificio, verificando el estado de operación, mantenimiento, aseo y extracción de basura, de las instalaciones, equipos y áreas comunes del edificio
- Inspeccionar Lámparas, bombas, otros o fallas en los suministros de luz, agua o gas, adopta las medidas correspondientes.
- Supervisar el desarrollo y el término de los trabajos de aseo, efectuando rondas o recorrido inspectivo y tomando las medidas correctivas que se hagan necesarias.
- Sacar las bolsas con basura, desde la sala del compactador o sala de basura, hasta el lugar de la calle en que son retiradas por el camión recolector.
- Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)

- Adaptación al cambio
- Disciplina
- Relaciones interpersonales
- Colaboración

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)

EDUCACIÓN: Título Académico Profesional en: Bachiller en cualquier modalidad.

EXPERIENCIA: 1 año

ADICIONAL

- Servicio al Cliente
- Técnicas de aseo y limpieza

CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgo: El cargo está sometido a riesgo notable, en relación al desempeño de función.

Esfuerzo Físico: El cargo requiere esfuerzo físico de estar parado constantemente y requiere grado de precisión manual.

Fuente: Encuestas a los empleados

Elaboración: El Autor

CUADRO 34**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA
EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.****CÓDIGO: 022****NOMBRE DEL PUESTO: GUARDIA MATRIZ 1****ÁREA DE GESTIÓN:****NATURALEZA DEL TRABAJO:** (Misión del Puesto)

Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en la cooperativa y atender e informar al público cuando lo requiera.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Esenciales)

- Aperturar las instalaciones de la cooperativa.
- Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en la cooperativa.
- Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.
- Poner inmediatamente a disposición de los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad a los delincuentes en relación con el objeto de su protección, así como los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos, no pudiendo proceder al interrogatorio de aquéllos.
- Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos.
- Llevar a cabo, en relación con el funcionamiento de centrales de alarma, la prestación de servicios de respuesta de las alarmas si se produjeran.
- Mantener el registro de instalaciones
- Brindar información a clientes si lo requieren

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)

- Adaptación al cambio
- Disciplina
- Relaciones interpersonales
- Colaboración

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)**EDUCACIÓN:** Título Académico Profesional en: Bachiller (Curso De Guardia Del Incasi, Gypasec o Capasec)**EXPERIENCIA:** 2 años**ADICIONAL**

- Servicio al Cliente
- Certificados De Honorabilidad Condiciones De Trabajo

Riesgo: El cargo está sometido a riesgo notable, en relación al desempeño de función}**Esfuerzo Físico:** El cargo requiere esfuerzo físico de estar parado constantemente y requiere grado de precisión manual.**Fuente:** Encuestas a los empleados**Elaboración:** El Autor

CUADRO 35

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.

CÓDIGO: 023

NOMBRE DEL PUESTO: GUARDIA MATRIZ 2

ÁREA DE GESTIÓN:

NATURALEZA DEL TRABAJO: (Misión del Puesto)

Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en la cooperativa y atender e informar al público cuando lo requiera.

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Esenciales)

- Aperturar las instalaciones de la cooperativa.
- Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en la cooperativa.
- Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.
- Poner inmediatamente a disposición de los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad a los delincuentes en relación con el objeto de su protección, así como los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos, no pudiendo proceder al interrogatorio de aquéllos.
- Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos.
- Llevar a cabo, en relación con el funcionamiento de centrales de alarma, la prestación de servicios de respuesta de las alarmas si se produjeran.
- Mantener el registro de instalaciones
- Brindar información a clientes si lo requieren

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas Específicas Requeridas)

- Adaptación al cambio
- Disciplina
- Relaciones interpersonales
- Colaboración

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)

EDUCACIÓN: Título Académico Profesional en: Bachiller (Curso De Guardia Del Incasi, Gypasec o Capasec)

EXPERIENCIA: 2 años

ADICIONAL

- Servicio al Cliente
- Certificados De Honorabilidad Condiciones De Trabajo

Riesgo: El cargo está sometido a riesgo notable, en relación al desempeño de función.

Esfuerzo Físico: El cargo requiere esfuerzo físico de estar parado constantemente y requiere grado de precisión manual.

Fuente: Encuestas a los empleados

Elaboración: El Autor

PROPUESTA DE REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.

(Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Integración y Evaluación).

El Gerente de la empresa conjuntamente con el consejo de administración considerando:

QUE la organización moderna valora en alto grado las capacidades y aptitudes que las personas tienen, y que éstas mantienen relación directa con los beneficios empresariales, por lo tanto, es necesario contar con un manual que potencie las virtudes intelectuales y las habilidades que puede ofrecer el candidato, para desarrollar el talento humano logrando un mayor grado de eficiencia en la organización y que ello mejorará notablemente el proceso de reclutamiento, selección, contratación e introducción del nuevo colaborador más idóneo.

QUE es indiscutible la importancia para la Cooperativa, el contar con las personas adecuadas, en los puestos precisos.

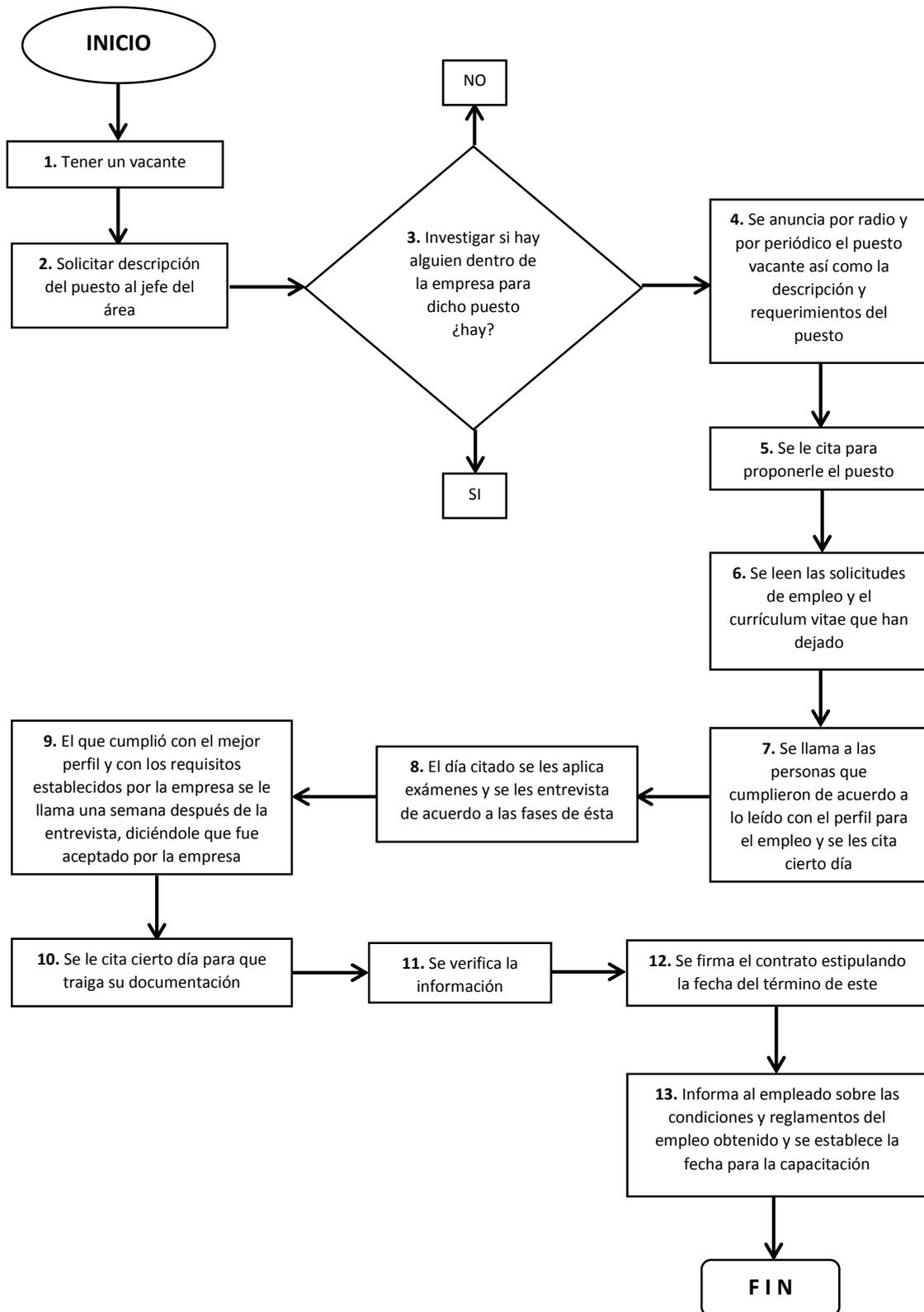
QUE de no conseguir este objetivo la cooperativa obtendría menores beneficios.

QUE la cooperativa necesita contar con recursos humanos de calidad.

QUE de implementarse un Manual de Funciones y Reglamento de Admisión y Empleo para la “Cooperativa de ahorro y crédito CACPE Zamora Ltda.” permitirá contar con el empleado adecuado a las funciones que tiene que desempeñar.

En uso de sus atribuciones que cada cargo amerita (Gerente, Consejo de Administración.)

Diagrama de Flujo



ACUERDA

Expedir el presente Reglamento para normar el proceso de Admisión y Empleo de personal para la Cooperativa; en el que constan los siguientes articulados:

CAPITULO PRIMERO

DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL PRESENTE REGLAMENTO

Art. 1.- El presente Reglamento regula las relaciones Obrero- Patronales entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda. y el personal de Trabajadores (Empleados y Trabajadores) que presta sus servicios en la misma en todas sus áreas, dependencias, departamentos, oficinas y sucursales; sin consideración a la clase o modalidad de contrato de trabajo que los vincule con la empresa e independientemente de sus funciones o jerarquías; como las disposiciones del Código del Trabajo y más Leyes conexas.

Como consecuencia de lo antes mencionado, las normas estipuladas en este instrumento se considerarán incorporadas a toda relación jurídica contractual de naturaleza laboral existente, así como también a cada Contrato Individual de Trabajo que se celebre con fecha posterior a la aprobación de este Reglamento.

Para efectos de este Reglamento, a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda., se le podrá denominar también: La ADMINISTRACIÓN, la EMPRESA, o como el EMPLEADOR; y al personal de Trabajadores individual o colectivamente considerado, simplemente como él o los Trabajadores, según el caso.

Art. 2.- El presente Reglamento es de aplicación obligatoria en las oficinas o departamentos administrativos que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda., así como en las sucursales y que la Administración determine que se aplique dentro de las relaciones Obrero-Patronales. Por lo tanto todo Trabajador

de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda. queda sujeto al cumplimiento de las disposiciones prescritas en este Reglamento, no siendo su desconocimiento causa de eximente de responsabilidad para ninguno de los Trabajadores.

Art. 3.- Para dar cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 64 del Código del Trabajo, y con el objeto de que los Trabajadores conozcan las disposiciones prescritas en este Reglamento, la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda. mantendrá en exhibición permanente en sitios visibles y en los distintos lugares de trabajo, copia auténtica de este instrumento junto con la copia legalizada del horario de los trabajadores, aprobados por la respectiva autoridades de trabajo. Sin perjuicio de entregarle un ejemplar del presente Reglamento aprobado a cada trabajador de la Cooperativa.

Art. 4.- Son Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda., todas las personas que prestan sus servicios lícitos y personales para la Cooperativa en virtud de sus respectivos Contratos Individuales de Trabajo, siempre y cuando perciban su remuneración directamente de la Diócesis.

CAPITULO SEGUNDO

DEL RECLUTAMIENTO Y REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.

Art. 5.- El Reclutamiento es el proceso destinado a la búsqueda y atracción de candidatos potencialmente calificados para ocupar un cargo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda., contando con un sistema de información, mediante el cual se promocióne la oferta de una vacante en el mercado laboral, encargando al departamento de Recursos Humanos realizarlo en función de las políticas empresariales determinadas por la Cooperativa.

El reclutamiento de Trabajadores es potestad de la Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora

Ltda., debiendo él o la aspirante proporcionar en la solicitud de empleo, de manera clara y verás, obligatoria y fielmente, todos los datos y documentos que les sean requeridos, a fin de hacerlos constar en el registro que para el efecto mantiene la Cooperativa.

El proceso de reclutamiento se realizara en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda. Cuando se determine la existencia de una vacante y se establezcan los requisitos que el cargo exige al ocupante.

La Administración de la Diócesis autorizará a quién corresponda mediante oficio iniciar el proceso, mediante la convocatoria primero de carácter interno y posterior a esta, la convocatoria de carácter externo. Siempre y cuando se cumplan los perfiles exigidos para el cargo. Determinadas administrativamente las necesidades, para efectos de llenar las vacantes que se produzcan, cuando vayan a ser llenadas por Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda., la Administración tomará en cuenta la capacidad del aspirante, sus conocimientos técnicos, culturales y académicos; de la misma manera tomará en cuenta sus antecedentes de trabajo, tales como actitud, índice de ausentismo, disciplina, desempeño, colaboración, etc.

Posteriormente se realizara la clasificación de las hojas de vida de los aspirantes, en función de los perfiles de formación académica, profesional y experiencia, los mismos que serán revisados y aprobados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.

La pre selección estará a cargo del Jefe del Departamento de Recursos Humanos, de entre los candidatos que fueren reclutados. Para lo cual los candidatos llenaran el respectivo formulario.

En este momento del proceso se examinan los perfiles de los candidatos y se contrasta con la información elaborada acerca del perfil del puesto

de trabajo en la fase de análisis de necesidades. A las personas preseleccionadas se les comunica, preferentemente por teléfono, el lugar, la fecha y la hora en la que se han de presentar para la realización de la entrevista o pruebas psicotécnicas o de otro tipo, según sea el caso.

Cuando un Trabajador ingrese a laborar por primera vez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda., la determinación o asignación del lugar, sección o dependencia en la que prestará sus servicios, quedará a criterio exclusivo de la Administración.

Art. 6.- De los Requisitos.

Los candidatos que hubieren sido preseleccionados procederán a llenar los respectivos formularios con la siguiente información:

Nombres y apellidos completos, edad, sexo, cedula de ciudadanía, estado civil, nivel de estudios, título académico o artesanal legalmente registrado u ocupación, experiencia ocupacional y cargos desempeñados, nacionalidad, dirección domiciliaria y cargas familiares.

Cédula de Ciudadanía o de identidad, según el caso, certificado de votación, carnet de afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), si lo tuviere.

Ser mayor de edad y encontrarse en goce de los derechos de ciudadanía.

Presentar certificados de trabajo de los últimos dos años, si hubiere laborado durante dicho lapso.

Certificados de honorabilidad y solvencia moral, de salud, record policial, certificado de antecedentes personales, y según lo requiera la Empresa y experiencia ocupacional o profesional.

Él o la aspirante deberán reunir los requisitos adicionales, legales o administrativos que se le soliciten, los que se requerirán de acuerdo al cargo que aspire desempeñar.

Si después de haber adquirido la calidad de Trabajador se descubriere falsedad o alteración en los datos o documentos presentados, el que incurriere en tal evento será separado inmediatamente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.

CAPITULO TERCERO

DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Art.- 7.- Para poder responder de forma adecuada a las exigencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda. con respecto al puesto de trabajo que ésta desea cubrir, es necesario conocer cuáles son las etapas que conforman todo el proceso de selección, desde que surge la necesidad de contratar a alguien hasta que esa persona se integra de modo efectivo en la empresa.

Políticas de Selección.

Se deberá de Seleccionar al personal que se apegue al perfil del puesto requerido.

Todo colaborador debe pasar el proceso de selección que la Cooperativa norme.

Todos los empleados deben llenar los requisitos mínimos establecidos en el perfil del puesto para ser contratados en la cooperativa.

Los candidatos que hubieren sido pre-seleccionados deberán presentar sus carpetas, las mismas que serán llamadas a las siguientes etapas:

Pruebas Profesionales: Aplicadas para evaluar los conocimientos propios de una profesión, se aplicara pruebas y exámenes profesionales, cuestionarios técnicos y/o ejercicios de simulación, aplicadas y calificadas por el respectivo departamento.

Pruebas Psicotécnicas: Servirán para evaluar el potencial del candidato, inteligencia general, razonamiento abstracto, numéricas, capacidad verbal, de personalidad, etc.

Prueba Técnica: Sera aplicada y valorada por el jefe del departamento del cargo que se va a elegir.

La verificación de la documentación presentada por los candidatos preseleccionados está a cargo del Jefe de Recursos Humanos, él mismo que emitirá un informe acerca de la veracidad y autenticidad de los documentos.

Con toda la información obtenida y el cumplimiento de los requerimientos señalados, a lo largo del proceso, se obtendrá una valoración objetiva de los aspirantes, sin olvidar los aspectos más subjetivos (impresiones) luego de lo cual se procederá a la toma de decisiones y difusión de resultados.

CAPITULO CUARTO

DE LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

Art. 8. Es 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 existe la aceptación de las partes es necesario integrar su expediente de trabajo, por lo tanto deberá entregarse los siguientes documentos al departamento de RRHH:

- Carpeta con su solicitud de empleo.
- Copia de la cédula de identidad y certificado de votación.
- Record policial.
- Tres fotografías tamaño carnet.
- Certificado de trabajo de la empresa en los dos últimos años.
- Certificado de honorabilidad.
- Certificados de estudio.
- Certificado médico.

La responsabilidad de legalizar la contratación estará a cargo del departamento de Recursos Humanos, bajo los términos y consideraciones de las leyes ecuatorianas y el código de trabajo.

El departamento de recursos humanos será el encargado de coordinar con las instancias internas de la Diócesis, para la dotación y entrega de uniformes, material de oficina, carnet de identificación y demás aspectos necesarios para un óptimo desempeño de las funciones por parte de los empleados contratados.

CAPITULO QUINTO

INDUCCIÓN DE PERSONAL.

Art. 9. Herramienta motivacional que tiene por objeto introducir en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda. a los recién llegados, asegurando una dinámica de integración completa haciéndoles conocer las políticas, visión, misión y procedimientos importantes y necesarios para un desempeño eficaz del empleado. Se aplicara para la contratación de personal externo así como para los movimientos internos de personal.

Inducción General.

Consiste en proporcionarle al personal de nuevo ingreso la información útil y necesaria con respecto a las características de la Cooperativa, tales como: historia, estructura, objetivos, misión y visión, siendo de responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.

CAPITULO SEXTO

EVALUACIÓN DEL PERSONAL

Art. 10. La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora Ltda.

La Evaluación del Desempeño tiene como finalidad:

1. Fomentar la eficiencia y eficacia de los trabajadores.
2. Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promoción, traslados, estímulos y menciones honoríficas, licencias por estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros.
3. Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios servidores institucionales.
4. Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentando en la evaluación del rendimiento individual.
5. Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario. El subsistema de evaluación del desempeño se transforma en mecanismos de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de recursos humanos.

La evaluación del desempeño se realizará en los formularios actualizados EVAL-01 del Ministerio de Relaciones Laborales incluidas las actividades e indicadores de acuerdo al perfil de cada puesto. (Anexo 3)

DISPOSICIÓN FINAL. El presente reglamento entra en vigencia a partir de su aprobación por parte de la Gerencia y el Consejo de Administración de la CACPE ZAMORA y su respectiva socialización con todos los directivos, empleados y trabajadores.

DEROGATORIAS. Se deroga todos los reglamentos, instructivos y disposiciones emitidas con anterioridad a la aprobación del presente reglamento.

PROCESO DE ADMISIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.

RECLUTAMIENTO

El gerente deberá identificar las vacantes existentes y seleccionar a la persona idónea que cubra el puesto, para este proceso se tomará en consideración el reclutamiento interno el mismo que proporciona los siguientes beneficios:

- Reclutamiento interno, resulta más fácil y económico para la empresa, minimiza costos; evitando gastos de avisos de prensa, costos de admisión y costos de integración de nuevo personal.
- Se convierte en una poderosa fuente de motivación para el personal, pues estos aspiran la posibilidad de progreso dentro de la empresa.
- En caso de que el personal no sea apto para el puesto vacante se procederá con la contratación externa.

Solicitud de Empleo

La información de los datos generales del aspirante se realizará a través de solicitudes de empleo, detallándose el sueldo que aspira, trabajos anteriores, la dirección. La solicitud de empleo es importante porque permite a la empresa tener un listado de aspirantes, que agilizará las posibles contrataciones.

Entrevista

Una vez obtenido el mayor número de solicitudes, se eligen aquellos que estén lo más cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto, luego se pasa a la entrevista. La entrevista es un recurso en el que se basará la empresa para conocer más datos relevantes del candidato aspirante, sobre una serie de preguntas que se le hará a la persona que solicita el puesto.

SELECCIÓN

El proceso de selección comprende tanto la selección de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La orientación y ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que el sujeto este satisfecho y convierta en un empleado productivo a largo plazo.

Importancia de la selección y orientación

Contribuir a los objetivos finales de la organización, disponer con personal altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.

Asegurarse que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas. Para lograr eficazmente estos fines, las actividades de selección y orientación deben tomar en consideración sus interacciones con los otros procesos de gestión de los recursos humanos.

Especificación o perfil del cargo

Se fundamenta en una descripción de las funciones esenciales del cargo y de las condiciones y cualidades que deberá tener el aspirante al llenar una vacante, las cuales se evalúan a través del análisis de la hoja de vida presentada.

Convocatoria

Una vez presentada la vacante al jefe de talento humano fijará la fecha de convocatoria para el respectivo proceso de selección, disponiendo de un término de diez días hábiles a partir del momento en el que se produce la vacante.

La convocatoria interna se la realizará en las carteleras y departamentos de la institución, y la convocatoria externa se publicará en diferentes medios de comunicación del cantón.

Una vez publicada la convocatoria el aspirante tendrá plazo de cinco días hábiles para la presentación de su hoja de vida con soportes que acrediten el nivel académico, experiencia laboral, referencias laborales familiares y personales.

Criterios de evaluación

Los aspirantes serán evaluados por sus méritos con porcentajes de uno a cien, siendo elegibles los candidatos que alcanzaron un rendimiento igual o superior al 75%.

Merecimiento

Se considera los factores educación, experiencia, capacitación y la entrevista como factores principales para la ejecución del personal con una ponderación total al 100%.

Factores de selección de personal

Cuadro 36

Factores	Ponderación
Educación	60%
Experiencia	15%
Capacitación	15%
Entrevista	10%
Total	100%

Procedimiento para la selección de personal

Dentro de la selección de personal se desarrollará los siguientes procesos:

- Currículum vitae
- Test de conocimientos
- Pruebas de aptitudes particulares
- Entrevistas

Currículum vitae

- El jefe de talento humano tendrá la misión de ir separando todo aquel currículum que cumpla con los requerimientos del perfil solicitado y a su vez comparó los perfiles entre sí. Luego de haber realizado una exhaustiva verificación de la información se procederá a elegir el currículum que cumpla por lo menos un ochenta por ciento de los requisitos solicitados por el jefe de área.

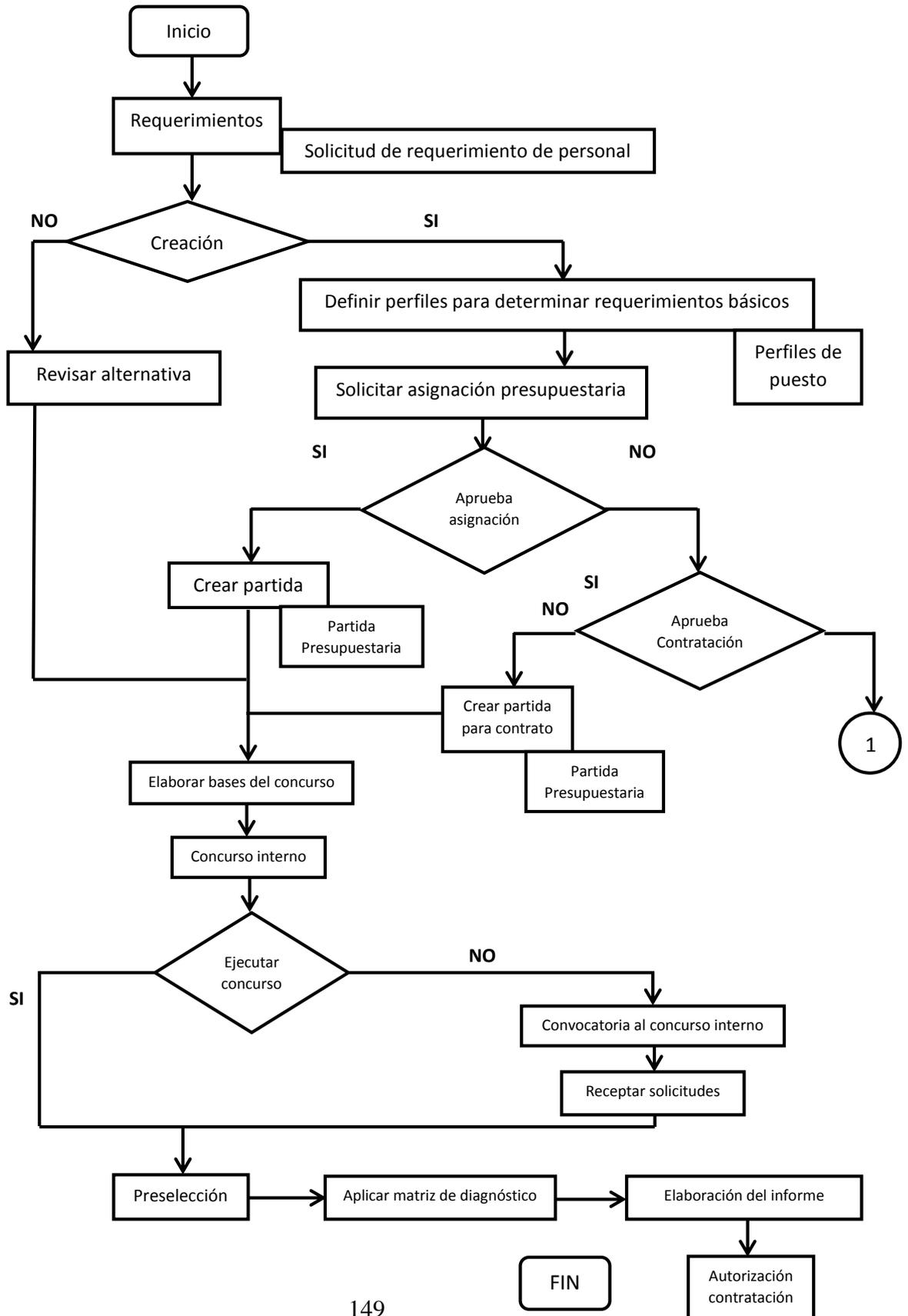
Informe de selección de personal

- De acuerdo a los resultados obtenidos se elaborará un informe suscrito por el jefe del departamento de talento humano, quien remitió el informe a la gerencia para su respectiva aprobación.

Verificación de antecedentes laborales

- Permitirá la comprobación de información presentada por los candidatos, así como también de sus actuaciones tanto en el área laboral como personal.

DIAGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL





CONTRATACIÓN

El gerente deberá notificar a la persona que se eligió para ocupar el puesto vacante, es aquí donde se establece una relación más formal con el nuevo empleado. Cabe indicar que esta propuesta pretende afiliar a los empleados al Seguro Social como lo estipula la ley, significando esto un beneficio mutuo tanto para la cooperativa de ahorro y crédito CACPE con el objetivo de evitar futuras sanciones y al personal por todas las ventajas que esta empresa ofrece.

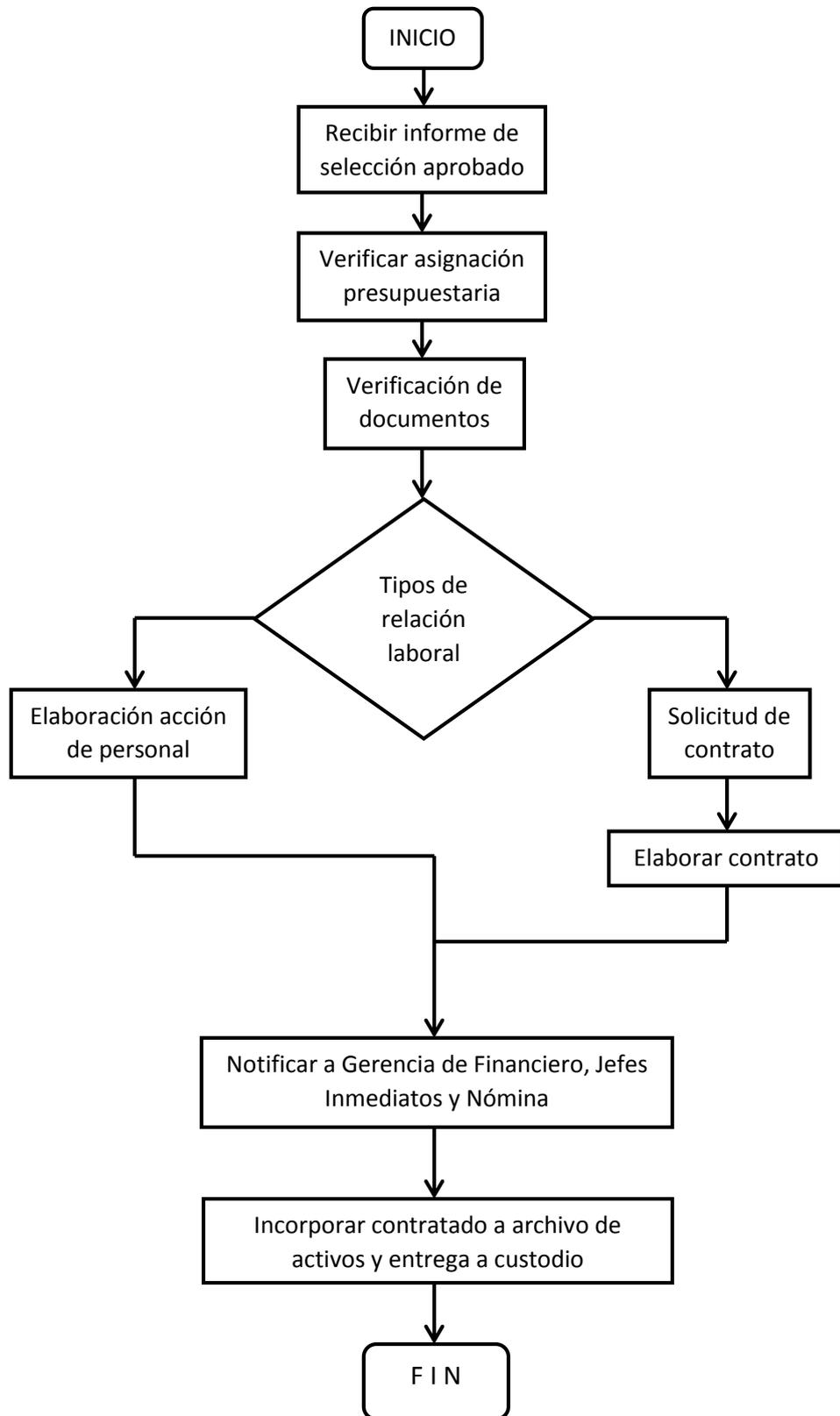
Dirección

Es importante que el gerente o administrador conozca las actitudes y motivaciones del personal, para que mediante adecuados incentivos se logren alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

Liderazgo

El gerente deberá tener la capacidad de influir sobre los empleados, para que se desempeñen con entusiasmo y realicen de manera voluntaria el trabajo que les corresponde, adicionalmente debe ser una persona que infunda respeto, seguridad, admiración y al mismo tiempo deseos de trabajar bajo su dirección.

DIAGRAMA DE CONTRATACIÓN



Elaboración: El Autor

MODELOS DE CONTRATO

Un contrato es un acuerdo de voluntades, verbal o escrito, manifestado en común entre dos o más, personas con capacidad (partes), que se obligan en virtud del mismo, regulando sus relaciones relativas a una determinada finalidad o cosa, y a cuyo cumplimiento pueden compelerse de manera recíproca, si el contrato es bilateral, o compelerse una parte a la otra, si el contrato es unilateral.

CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA

Todo contrato de trabajo contempla un periodo de prueba, el cual tiene como objetivo que las partes conozcan sus cualidades y condiciones, y se evalúen entre sí, para luego determinar la conveniencia o no de continuar con el contrato de trabajo. A continuación un modelo de contrato de trabajo a prueba para que lo edites, imprimas y utilices de acuerdo a tus necesidades:

Conste por el presente que entre el señor Juan Pablo López García por una parte y para los fines consiguientes se denominará simplemente el Empleador: y, por otra parte el señor Esteban Alejandro Arroyo Silva que lo posterior se denominará simplemente el Trabajador, se conviene en celebrar el presente contrato de trabajo a PRUEBA que se regirá por estas cláusulas:

PRIMERA – ANTECEDENTES

El trabajador declara que es apto y capaz de desempeñar las funciones de Diseñador Gráfico.

SEGUNDA - OBJETO- Por el presente el Trabajador se compromete para con el Empleador, a prestar sus servicios lícitos y personales en calidad de Diseñador Gráfico de acuerdo con las necesidades de la Institución; sujetándose a las jornadas de trabajo y horarios determinados por el Empleador especialmente.

TERCERA - DURACIÓN DEL CONTRATO - El plazo de duración del presente contrato, será máximo de cien días, pues se trata de un contrato de trabajo a prueba, y como tal, dentro de dicho plazo cualquiera de las partes lo puede dar por terminado sin más aviso que una notificación escrita, antes de vencerse el plazo de expiración que se contará a partir del 28 de Julio de 2014.

CUARTA - SALARIO - El Empleador pagará al trabajador la Remuneración de \$500 (QUINIENTOS DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA 00/100) más los beneficios legales según la modalidad de pago de la Empresa.

QUINTA - GENERALIDADES - El trabajador se somete a las disposiciones legales vigentes y a las reglamentarias de la Institución, así como a las instrucciones que emitan sus inmediatos superiores: fijándose como domicilio para los fines del presente contrato, la ciudad de Quito, y el trámite verbal sumario para las reclamaciones judiciales. Para constancia de lo estipulado firman los contratantes en la ciudad de Quito, en original y dos copias de igual contenido, el día de hoy, 27 de Julio de 2015.

EMPLEADOR

TRABAJADOR

CONTRATO EVENTUAL DISCONTINUO

En la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen por una parte el señor _____, **por sus propios y personales derechos** a quien en adelante y para efectos del presente contrato se le denominará como EMPLEADOR; y, por otra parte, el señor _____, **por sus propios y personales derechos** a quien en adelante y para los efectos del presente instrumento se le denominará como TRABAJADOR.

Las partes contratantes declaran ser mayores de edad, domiciliados y residentes en la ciudad de _____ y por tanto con capacidad legal para contratar y obligarse, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar el presente Contrato de Trabajo Eventual Discontinuo, contenido al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTES.- a) El artículo 17 del Código del Trabajo segundo inciso, determina que se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos o discontinuos, dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días. Si la circunstancia o requerimiento de los servicios del trabajador se repite por más de dos períodos anuales, el contrato se convertirá en contrato de temporada.

b) Mediante Acuerdo Ministerial número 0004, de fecha 16 de enero del año 2013, el Ministerio de Relaciones Laborales expidió el Reglamento del Contrato Eventual Discontinuo.

c) El EMPLEADOR se dedica a la actividad de _____, y requiere contratar al TRABAJADOR, para que realice las actividades de _____.

SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO.-

Con los antecedentes expuestos, el TRABAJADOR se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales en beneficio del EMPLEADOR,

en calidad de _____, realizando las siguientes actividades específicas:

-
-
-
-

El TRABAJADOR se sujeta estrictamente a todas las condiciones y reglamentos establecidos por el EMPLEADOR, así como observar tanto dentro como fuera de las dependencias donde ejecuta sus labores, buena conducta, cortesía, responsabilidad, puntualidad y cumplimiento de las obligaciones inherentes a su cargo.

TERCERA: PLAZO DE DEL CONTRATO.-

El presente contrato de conformidad a lo establecido en el Código del Trabajo y el Reglamento del Contrato Eventual Discontinuo, tendrá una duración de _____ días.

Dada la naturaleza discontinua de las labores objeto del presente contrato, el EMPLEADOR llevará un registro de cada período en que es requerido el TRABAJADOR, en el que se detalle los días trabajados dentro de cada período y la jornada diaria de trabajo.

De conformidad a las disposiciones del Reglamento del Contrato Eventual Discontinuo, el EMPLEADOR podrá contratar el TRABAJADOR hasta por 180 días discontinuos incluidos los señalados en esta cláusula, dentro del lapso de 360 días contados desde la fecha de suscripción del presente contrato. Para las nuevas contrataciones no será necesario suscribir un nuevo contrato, debiendo al final de cada período contratado la entrega del correspondiente rol de pagos.

CUARTA: REMUNERACION.-

El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR por sus servicios efectivamente prestados, como remuneración, la cantidad de

_____ USD (valor en números), mismo que por la naturaleza del trabajo a realizarse tiene un recargo del 35% equivalente a _____ USD (valor en números), más todos los beneficios de Ley.

El pago de la remuneración se hará a la finalización de cada período contratado, según acuerdo de las partes y en función del registro de períodos de trabajo que llevará EL EMPLEADOR. El período sobre el cual se realiza el pago, sin importar su duración, no podrá exceder de un mes.

QUINTA: RESPONSABILIDADES Y DEBERES DEL TRABAJADOR.-

Son responsabilidades y deberes del trabajador a parte de los establecidos en el Código del Trabajo los siguientes:

-
-
-

SEXTA: AFILIACIÓN.-

El EMPLEADOR afiliará al TRABAJADOR desde el primer día de trabajo y se acogerán al mecanismo definido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, para el contrato de jornada parcial permanente.

SÉPTIMA: CAUSAS DE TERMINACION DEL CONTRATO.-

El presente instrumento puede terminar, sin que exista indemnización alguna, por las causas que se detallan a continuación:

- Al finalizar el año calendario contado desde la fecha de suscripción del presente contrato;
- Cuando se hayan cumplido los 180 días de trabajo dentro del período de un año, desde la suscripción del presente contrato; o,
- Por acuerdo de las partes.

OCTAVA: FORMA Y HORARIO DE EJECUTARSE EL TRABAJO.-

Por la naturaleza discontinua de las labores resulta imposible establecer en el presente contrato la jornada de trabajo y especificar los días y horas en las que el trabajador prestará sus servicios. El EMPLEADOR deberá notificar de manera oportuna al TRABAJADOR los períodos en los que su trabajo será requerido y deberá llevar el registro previsto en la Cláusula

Tercera del presente contrato, en el que detalle la duración del período, la totalidad de días y horas trabajadas.

En caso de exceder la jornada ordinaria de trabajo establecida entre las partes para cada período, el EMPLEADOR cancelará al TRABAJADOR el valor correspondiente a horas suplementarias y extraordinarias de acuerdo a lo establecido en el Código del Trabajo.

NOVENA: LUGAR DE TRABAJO.

Por la naturaleza de las actividades, el TRABAJADOR, cumplirá sus servicios en la ciudad de

_____.

DÉCIMA: NORMA SUPLETORIAS Y JURISDICCIONALES.

Para todo cuanto no se encuentre expresamente estipulado en el presente contrato, las partes se someten a las normas contenidas en el Código de Trabajo así como a lo constante en el Reglamento de Contrato Eventual Discontinuo, además de las demás disposiciones legales pertinentes y para la absolución de cualquier controversia las partes se someten a las leyes, juzgados y tribunales del trabajo de a ciudad donde tienen su domicilio.

Para el efecto las partes se ratifican en todo el contrato contenido en las cláusulas que anteceden, sin **reserva de** ninguna clase, por convenir a sus intereses; y, para constancia de lo cual, firman en unidad de acto, tres originales de igual tenor y **valor**, y autorizan su registro de conformidad con la ley.

EMPLEADOR

TRABAJADOR

CONTRATO DE TRABAJO A DESTAJO

Comparecen, ante el señor Inspector del Trabajo, por una parte.....,a través de su representante legal,..... (**en caso de personas jurídicas**); en su calidad de EMPLEADOR y por otra parte el señor_____ portador de la cédula de ciudadanía # _____su calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de..... y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo a Destajo con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas.

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se las denominará conjuntamente como "Partes" e individualmente como "Parte".

PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO:

El TRABAJADOR es _____ o tiene título que lo acredita como tal por lo cual declara tener los conocimientos necesarios para ejecutar la labor por la cual es contratado. En virtud de lo cual, el EMPLEADOR, contrata los servicios lícitos y personales del TRABAJADOR para que ejecute la labor que se detalla a continuación:

(Nota explicativa: Aquí se debe especificar si el contrato de trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y, en general, por unidades de obra, la cantidad de unidades y la remuneración que se pacta para cada una de las unidades de obra, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor contratada). Por cada _____ elaborada el valor a cancelarse será de _____ DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA dando un total de _____ DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA.

SEGUNDA.-REMUNERACIÓN Y FORMA DE PAGO:

Conforme quedo establecido en la cláusula anterior la remuneración total a pagarse será de _____ DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA, que serán cancelados de la siguiente forma_____

TERCERA.-DURACIÓN DEL CONTRATO:

El presente contrato tendrá una duración de _____. Por no sujetarse a la estabilidad mínima establecida en el Art. 14 este contrato podrá darse por terminado a la conclusión del contrato sin necesidad de desahucio.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

CUARTA.-LUGAR DE TRABAJO:

Las labores indicadas en el objeto de este contrato, se las ejecutará en..... (Nota explicativa: Dirección), en la ciudad de.....(Nota explicativa: Ejemplo: Quito), provincia de..... (Nota explicativa: Ejemplo: Pichincha).

(Nota explicativa: Para ser legalizado en Pichincha se debe citar lugar dentro de la provincia, no fuera de ella)

QUINTA.-Obligaciones de los TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato.

SEXTA.-LEGISLACIÓN APLICABLE

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

SÉPTIMA.-JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

OCTAVA.-SUSCRIPCIÓN.-

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en

original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de..... el
día ____ del mes de _____ del año _____

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

BANCO DE PREGUNTAS FRECUENTES DE CONTRATOS

¿Qué es un contrato de trabajo?

Contrato individual de trabajo es un convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada en el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

¿Cuál es la clasificación de los contratos?.

Expreso y Tácito.-

El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito.

A falta de estipulación expresa, se considera tácita toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

Art. 12

A prueba

En todo contrato de aquellos a los que se refiere el Art. 14, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes. Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.

Art. 15

Por obra cierta cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.

Art. 16

Por tarea

El trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea.

A destajo

Cuando el trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y, en general, por unidades de obra, y la remuneración se pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor.

Eventuales

Aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma.

También se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos o discontinuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días. Si la circunstancia o requerimiento de los servicios del trabajador se repite por más de dos períodos anuales, el contrato se convertirá en contrato de temporada. El sueldo o salario que se pague en los contratos eventuales, tendrá un incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector al que corresponda el trabajador.

Art. 17

Ocasionales

Aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador, y cuya duración no excederá de treinta días en un año.

El sueldo o salario que se pague en los contratos ocasionales, tendrá un incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector al que corresponda el trabajador.

De temporada

Aquellos que en razón de la costumbre o de la contratación colectiva, se han venido celebrando entre una empresa o empleador y un trabajador o

grupo de trabajadores, para que realicen trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores, gozando estos contratos de estabilidad, entendida, como el derecho de los trabajadores a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada que se requieran. Se configurará el despido intempestivo si no lo fueren.

¿Cuáles son las formas de remuneración?

Sueldo y Jornal Es la remuneración que se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo.

Art. 13

Participación Es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.

La remuneración es mixta

Es cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

¿Cómo debe legalizar el empleador un contrato de trabajo?

- Ingresar a la página web: www.relacioneslaborales.gob.ec
- Ingresar al link “contratos en línea”
- Registrar su empresa o persona natural
- Llenar datos empleador y trabajador
- Cargar el contrato previamente escaneado
- Imprimir el extracto
- Esperar a la revisión
- Una vez aprobado imprimir el turno.

Acudir a la Delegación, el día y la hora señalada en el turno adjuntando todos los requisitos para ser atendido por el inspector de trabajo.

¿Si no existe un contrato escrito el trabajador pierde sus derechos?

El trabajador no pierde sus derechos en caso de no haber firmado contrato de trabajo, ya que el contrato también puede ser verbal o tácito y tendrá la misma validez que un contrato escrito.

¿Se puede contratar a una persona a medio tiempo?

Si, El contrato es jornada parcial permanente, que será pagado de manera proporcional de conformidad con el artículo 82 del Código de Trabajo¹.

¿Qué es la jornada de trabajo?

Es el tiempo diario que el trabajador destina a realizar sus tareas, pudiendo ser esta parcial (menor a 8 horas diarias) o máxima (8 horas diarias).

¿Qué es jornada parcial?

La definición de jornada parcial no se encuentra tipificada en el Código de Trabajo, sin embargo según el Mandato 82 señala que la jornada parcial es aquella cuya duración es menor a las 8 horas diarias. El contrato de trabajo a tiempo parcial puede concertarse por tiempo indefinido o por duración determinada. En el primer caso, se producirá cuando se concierte para realizar trabajos fijos y periódicos dentro del volumen normal de la actividad de la empresa.

Este contrato deberá formalizarse necesariamente por escrito, y en él deben figurar el número de horas ordinarias de trabajo al día, a la semana, al mes o al año contratadas y su distribución.

¿Cómo se calcula el pago de la jornada parcial?

Si en el contrato de trabajo se hubiere estipulado la prestación de servicios personales por jornadas parciales permanentes, la remuneración se pagará tomando en consideración la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a los mínimos vitales generales o sectoriales.

De igual manera se pagarán los restantes beneficios de ley, a excepción de aquellos que por su naturaleza no pueden dividirse, que se pagarán íntegramente.

1 Código de Trabajo Art. 82 Remuneraciones por horas: diarias, semanales y mensuales.- En todo contrato de trabajo se estipulará el pago de la remuneración por horas o días, si las labores del trabajador no

fueran permanentes o se trataran de tareas periódicas o estacionales; y, por semanas o mensualidades, si se tratare de labores estables y continuas.

Si en el contrato de trabajo se hubiere estipulado la prestación de servicios personales por jornadas parciales permanentes, la remuneración se pagará tomando en consideración la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a los mínimos vitales generales o sectoriales.

De igual manera se pagarán los restantes beneficios de ley, a excepción de aquellos que por su naturaleza no pueden dividirse, que se pagarán íntegramente.

2 MANDATO CONSTITUYENTE No. 8 Con el fin de promover el trabajo, se garantiza la jornada parcial prevista en el artículo 82 del Código del Trabajo y todas las demás formas de contratación contemplada en dicho cuerpo legal, en la que el trabajador gozará de estabilidad y de la protección integral de dicho cuerpo legal y tendrá derecho a una remuneración que se pagará aplicando la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a la remuneración básica mínima unificada. Asimismo, tendrá derecho a todos los beneficios de ley, incluido el fondo de reserva y la afiliación al régimen general del seguro social obligatorio. En las jornadas parciales, lo que exceda del tiempo de trabajo convenido, será remunerado como jornada suplementaria o extraordinaria, con los recargos de ley.

¿Cuáles son los tipos de jornada de trabajo?

Jornada máxima

La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.

El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias

o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes.

Art. 47

Jornada especial

Las comisiones sectoriales y las comisiones de trabajo determinarán las industrias en que no sea permitido el trabajo durante la jornada completa, y fijarán el número de horas de labor.

La jornada de trabajo para los adolescentes, no podrá exceder de seis horas diarias durante un período máximo de cinco días a la semana.

Art. 48

Jornada nocturna

La jornada nocturna, entendiéndose por tal la que se realiza entre las 19H00 y las 06H00 del día siguiente, podrá tener la misma duración y dará derecho a igual remuneración que la diurna, aumentada en un veinticinco por ciento.

Art. 49

Límite de Jornadas y Descansos Forzosos

Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias.

Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores.

Art. 50

¿Qué es visto bueno?

El visto bueno es una de las formas de dar por terminada la relación laboral de manera unilateral.

Es un trámite administrativo que se realiza con el patrocinio de un abogado, ante el Inspectoría de Trabajo, fundamentándose en las causales que menciona el art. 172 y 173 del Código del Trabajo.

¿Cuáles son las causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato (visto bueno)?

Según el Art. 172 del Código de trabajo el empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos:

1. Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor;
2. Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados; revisar cual es el procedimiento;
3. Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador;
4. Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante;
5. Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió;
6. Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social. Mas, si fuere justificada la denuncia, quedará asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, en trabajos permanentes; y,
7. Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos.

Nota: El reglamento interno debe estar aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales,

¿Cuáles son las causas para que el trabajador pueda dar por terminado el contrato (visto bueno)?

Conforme al Art. 173 del Código de Trabajo, el trabajador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, y previo visto bueno, en los casos siguientes:

1. Por injurias graves inferidas por el empleador, sus familiares o representantes al trabajador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes;
2. Por disminución o por falta de pago o de puntualidad en el abono de la remuneración pactada; y,
3. Por exigir el empleador que el trabajador ejecute una labor distinta de la convenida, salvo en los casos de urgencia previstos en el artículo 52 de este Código, pero siempre dentro de lo convenido en el contrato o convenio.

Nota: Para que se proceda con el visto el trabajador primero debe acudir a instancias judiciales con el fin de fundamentar y su denuncia ante la Inspectoría de Trabajo.

¿En qué casos el empleador no puede dar por terminado el contrato?

De acuerdo con el Código de trabajo, Art. 174, no podrá dar por terminado el contrato de trabajo:

1. Por incapacidad temporal para el trabajo proveniente de enfermedad no profesional del trabajador, mientras no exceda de un año. Lo dispuesto en el inciso anterior no comprende a las excepciones puntualizadas en el artículo 14 de este Código ni al accidente que sufriera el trabajador a consecuencia de encontrarse en estado de embriaguez debidamente comprobado, o a consecuencia de reyertas provocadas por él;
2. En caso de ausencia motivada por el servicio militar o el ejercicio de cargos públicos obligatorios, quedando facultado el empleador para prescindir de los servicios del trabajador que haya ocupado el puesto del ausente. Si la ausencia se prolongare por un mes o más, contado desde

la fecha en que se haya obtenido su licencia militar o cesada en el cargo público, se entenderá terminado el contrato, salvo el caso de enfermedad prevista en el numeral anterior. En este caso, se descontará el tiempo de la enfermedad del plazo estipulado para la duración del contrato. Si el trabajador llamado a prestar servicio militar fuere afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por más de un año, el Estado depositará en la caja de esta institución, al término de la conscripción, el equivalente al fondo de reserva y aportes del empleador y del trabajador, quedando así habilitado dicho tiempo; y,

3. Por ausencia de la trabajadora fundada en el descanso que, con motivo del parto, señala el artículo 153 de este Código, sin perjuicio de lo establecido en el numeral 1.

¿Cuáles son los requisitos para que el empleador solicite el visto bueno?

Los requisitos para solicitar el visto bueno son los siguientes:

Presentar 3 originales de la solicitud del Visto Bueno dirigida al Inspector del Trabajo en la que debe constar: Dirección, número telefónico, correo electrónico del empleador y casillero judicial

- Copia del Nombramiento
- Copia del RUC
- Copia de cédula y papeleta de votación del representante legal
- Certificado de Obligaciones patronales emitido por el IESS
- Croquis para llegar al lugar de trabajo.
- En caso de solicitar la suspensión del trabajador deberá consignar el valor de la última remuneración.

Los documentos deben ser presentados por recepción de documentos, luego en 24 horas será calificada la petición, concediéndose 2 días para la contestación.

Con la contestación o en rebeldía se continuara con el tramite señalándose día y hora para la diligencia de investigación y se emitirá la correspondiente resolución otorgando o negando el visto bueno.

¿Cuáles son los requisitos para que el trabajador solicite el visto bueno?

Los requisitos para solicitar el visto bueno son los siguientes:

Presentar 3 originales de la solicitud del Visto Bueno dirigida al inspector del Trabajo en la que debe constar: Dirección, número telefónico, correo electrónico del trabajador y casillero judicial.

- Copia de cédula y papeleta de votación.
- Croquis para llegar al lugar de trabajo.

Los documentos deben ser presentados por recepción de documentos, luego en 24 horas será calificada la petición, concediéndose 2 días para la contestación.

Con la contestación o en rebeldía se continuara con el tramite señalándose día y hora para la diligencia de investigación y se emitirá la correspondiente resolución otorgando o negando el visto bueno.

INDUCCIÓN

Una vez se ha reclutado y seleccionado al nuevo cliente interno, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva área de trabajo.

Por ende la inducción es el proceso a través del cual el nuevo trabajador se identifica con la misión, visión, estructura, políticas, funciones y actividades que cumple la empresa a fin de lograr su propia incorporación y adaptación a ella. Dentro de la inducción es importante ubicar al nuevo trabajador dentro de la institución dándole a conocer la infraestructura de la organización, sus objetivos, reglamentos, procedimientos, servicios que presta.

Es responsable de esta inducción el gerente general, para lo cual se utilizó un formulario de inducción general. El jefe inmediato presentará a los compañeros de trabajo al nuevo integrante dentro de la institución, haciendo una breve descripción de la función de cada uno. Para el control de su respectivo desempeño se utilizó un formulario de inducción específica en donde se detallarán aspectos que el trabajador debe conocer para trabajar de forma eficiente, que todas las actividades le fueron comunicadas.

La gerencia conjuntamente con los demás departamentos realizará el seguimiento correspondiente al nuevo trabajador, hasta lograr su completa adaptación al medio laboral. En este lapso se orientará de mejor manera al trabajador, absorbiendo sus inquietudes y afianzando su seguridad.

La inducción lo que busca es mejorar la comunicación entre las diferentes áreas de la institución, transmitiendo información y significados de una persona a otra. Las organizaciones no pueden operar sin comunicación, ya que esta es la red que integra y coordina todas sus partes. La

comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos fundamentales:

- Proporcionar la información y la explicación necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas.
- Adoptar las actitudes necesarias para que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción de los cargos.

En esta etapa lo primordial es el de facilitar al personal de nuevo ingreso informaciones relacionadas con las características y actividades de un determinado puesto de trabajo, tales como: funciones, deberes y derechos, posibilidad de desarrollo individual, reportes a dar y/o recibir, materiales y equipos a utilizar. El cumplimiento de esta fase de la inducción es de responsabilidad de los jefes departamentales, según sea el caso.

Se dará una charla o capacitación en la cual se definan de manera explícita la cultura organizacional hacia el logro de los objetivos de la cooperativa:

Charla de las condiciones de trabajo, factores que tienen que ver con términos y condiciones de empleo, disciplina, riesgos de trabajo, reglamento interno, salud y seguridad, etc.

Los trabajadores deberán recibir de los respectivos departamentos instrucciones de carácter general.

Inducción al puesto de trabajo: Para lo cual se recomienda.

Que el nuevo trabajador(a) sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato. El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.

El jefe debe explicar en qué consiste el trabajo, para ello se auxilia con la descripción del puesto, entregándole una copia para que la lea con detalle.

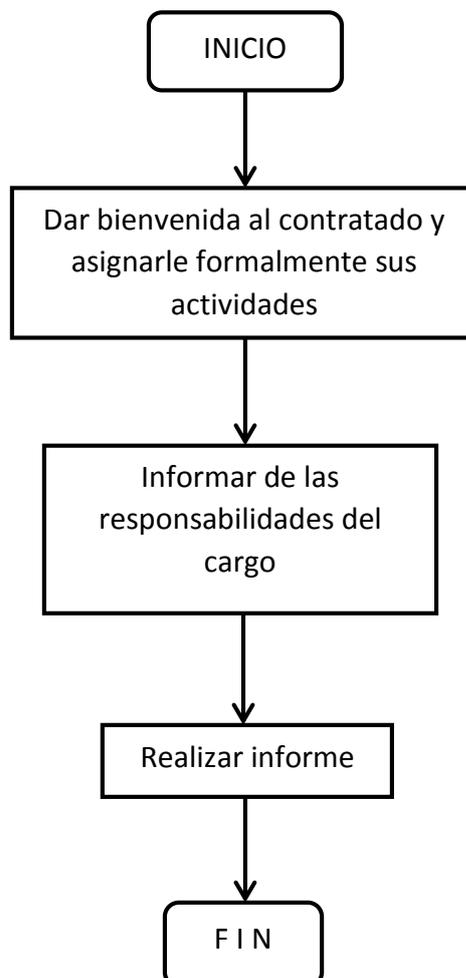
Debe mostrarle los sitios generales de toda la cooperativa como son: Gerencia, Contabilidad, Secretaria entre otros.

La inducción es importante considerarla, ya que cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la cooperativa es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella.

El nuevo trabajador o empleado va a encontrarse de pronto inmerso en un medio desconocido, con normas, políticas, procedimientos y costumbres nuevas para él.

Los procesos de inducción serán evaluados y aprobados por la Administración de la Cooperativa.

DIAGRAMA DE INDUCCIÓN



Elaboración: El Autor

MANUAL DE BIENVENIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CACPE ZAMORA

Forjando el desarrollo en el Sur del País

BIENVENIDA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.

Estimado(a) Compañero(a):

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Cacpe ZAMORA Ltda. te damos la más cordial bienvenida y anhelar mucha éxitos esperando que sea lo más fructífero posible.

Sirvan estas líneas para expresarte en nombre de quienes conformamos la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Cacpe ZAMORA Ltda. Te da la más sincera bienvenida en donde esperamos puedas desarrollar tu labor profesional y desenvolverte en un agradable ambiente de trabajo.

Para tu más rápida integración en nuestra organización te hacemos la entrega de este Manual de Bienvenida. De ahora en adelante usted forma parte fundamental de nuestra Familia Cooperativa, y como en toda familia existen derechos y obligaciones que debemos cumplir, este manual lo ayudará a conocer mejor nuestras formas de actuar y parte de nuestra cooperativa empresarial. Es muy importante que lo leas detenidamente para que tu integración a la Cooperativa sea más fácil y para cualquier duda que tengas tanto tus superiores como el departamento de Recursos Humanos estamos dispuestos a ayudarte.

¡Bienvenido!

CAPACITACIÓN

Para la cooperativa de ahorro y crédito CACPE Zamora la capacitación no es un lujo, es una necesidad y una herramienta de ventaja competitiva que contribuirá a la consecución de las metas establecidas.

La capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la empresa, la capacitación ayuda a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus actividades laborales actuales; si los empleados están debidamente informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, tienen los conocimientos y habilidades necesarias son menos propensos a cometer errores.

La capacitación debe ser permanente y continua, por tal motivo se sugiere realizar los siguientes cursos:

Administración: Gestión administrativa, Gerencia y Calidad del servicio, Organización y sistemas de almacenamiento, Relaciones humanas y liderazgo, Relaciones humanas y motivación.

Finanzas: Análisis y Gestión financiera, Tributación fiscal y financiera, Crédito y cobranzas.

Comercialización: Gerencia de ventas, estrategias de marketing, Excelencia de Servicio al cliente, Planificación y organización en ventas.

Desarrollo de personas

a) División de capacitación

¿Cómo desarrollar a las personas? Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluye entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

b) La capacitación

Es el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias,

calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad de funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicio. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada sistemática, mediante el cual el personal adquiere desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, que se orienta a desarrollar y actualizar conocimientos, aptitudes y actitudes en los miembros de una organización, mediante el cual el personal adquiere y desarrolla habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral, permitiendo con ello el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Como componente del proceso de desarrollo del Talento Humano, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la cooperativa.

La visión de la capacitación se plantea desde la perspectiva de las competencias necesarias para el ejercicio de un puesto, haciéndose necesario considerar algunos otros elementos tales como la competitividad, la rapidez en los cambios en la ciencia y la tecnología, los criterios de calidad, el enfoque orientado al cliente, así como también la motivación y realización personal de la cooperativa.

La Capacitación es un proceso continuo que debe responder a un auténtico diagnóstico fundamentándose en necesidades reales y sectoriales específicas, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de las sugerencias de

sus propios colaboradores, así como la obligación de hacer el seguimiento sistemático de los resultados. Procedimiento.

Diagnóstico de problemas y áreas críticas.

Evaluaciones de selección de personal.

Expedientes de personal y perfiles de competencias.

Evaluación de los resultados de capacitación del año Vigente.

Entrevistas y reportes de los responsables de departamentos y/o procesos, líderes de grupos de trabajo.

Reporte de Gerencia

Los requerimientos de capacitación formaran parte de un Plan Anual de capacitación el mismo que deberá ser elaborado por el Departamento de Recursos Humanos, tomando en cuenta las consideraciones anotadas y aprobado por la Gerencia de la Empresa y constar dentro del presupuesto del año vigente.

Los empleados y trabajadores que hayan cumplido un año y tengan contrato indefinido con la cooperativa, podrán participar de los procesos de capacitación o beneficiarse de pasantías en el país y el exterior previa aprobación de la Administración.

La capacitación recibida por los empleados y trabajadores será financiados por la cooperativa de ahorro y crédito, para lo cual debe existir un convenio de permanencia en funciones mínimo de 1 año a partir de la fecha de terminado el proceso de capacitación. Las inversiones realizadas para tal efecto, tales como viáticos, subsistencias y movilización serán cubiertos por la cooperativa.

INTEGRACIÓN DE PERSONAL

La actitud positiva, de colaboración y aprendizaje es lo más importante a la hora de dirigirse a un puesto de trabajo. Estar atento a las posibilidades de mejorar y conocer a los compañeros es un buen comienzo.

En cualquier caso, cada puesto de trabajo y empresa tienen su modo de funcionar, por lo que ir paso a paso, valorarlo y una buena capacidad de adaptación, le ayudará mucho a sentirte bien y trabajar con agrado en su puesto de trabajo. Si la integración, como todas las demás partes de la administración, ha de ser técnica, requiere fundarse en principios generales que sirvan de base a las políticas en ese campo. Para lograr una integración rápida y eficiente que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas de la cooperativa se deberá cumplir con las siguientes normas y procedimientos.

Asignación de Funciones. Esta asignación será realizada por el departamento de Recursos Humanos, el cual asignará oficialmente a cada trabajador un puesto de manera clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

La Asignación de Salarios para empleados y trabajadores se realizará de manera justa y equitativamente, compensados mediante un sistema de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia y responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto.

Determinación de Salarios. La asignación de valores monetarios a los puestos, se realizará de manera justa y equitativa con relación a otras posiciones de la cooperativa y a puestos similares en el mercado de trabajo. **Calificación de Méritos.** Se deberá evaluar y reconocer mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador, resaltando el buen desempeño frente a las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

Incentivos y Premios. Proveer incentivos monetarios y no monetarios (cualitativos y cuantitativos) que eleven el nivel de satisfacción laboral o estado de ánimo, generen una competencia sana, motiven la iniciativa evidenciando resultado y el cumplimiento de objetivos y metas en la cooperativa.

Se establecerá un cuadro de honor en el cual se coloque al empleado o trabajador más distinguido del mes.

Se otorgara una cena por parte de la cooperativa a la familia del empleado o trabajador destacado.

La cooperativa facilitará la asistencia a cursos, seminarios y talleres como parte de los procesos de actualización y conocimientos.

Se otorgara una compensación económica fijada por la cooperativa.

Se involucrara a todo el personal de la cooperativa en todas las actividades, desde su planificación, ejecución y evaluación, valorando sus opiniones y criterios, logrando asumir una identidad y compromisos compartidos hacia el logro de objetivos tanto de la cooperativa como del personal.

Motivación

El éxito de la cooperativa de ahorro y crédito CACPE Zamora Ltda. estará garantizado en gran medida por la manera en cómo sus propietarios manejen y motiven a su personal, uno de los aspectos más importantes sobre los niveles de eficiencia es el grado de motivación que experimentan en su trabajo, permitiéndoles satisfacer sus necesidades.

Con la finalidad de que el rendimiento de los empleados sea óptimo se aplicaran las siguientes estrategias de motivación:

Remuneración

La remuneración es una poderosa fuerza para motivar al personal, esta se fijará de acuerdo al cargo y conforme a lo establecido por la ley, las prestaciones se pagarán en dos partes: La primera quincena se pagará el 50% del sueldo y el 50% restante se cancelará el último día del mes.

Reconocimientos

CACPE Zamora dará un reconocimiento al mejor empleado en base a su desempeño, puntualidad, rendimiento, trabajo en equipo y comportamiento con sus compañeros y jefes inmediatos.

Para la selección se contemplará que el empleado deberá haber cumplido al menos un año dentro de la empresa. El mejor empleado que se elija recibirá como reconocimiento una bonificación, ya sea económica o de vacaciones.

Agasajos por Navidad y Año Nuevo

Cada año la cooperativa de ahorro y crédito CACPE Zamora Ltda. por motivo de fiestas navideñas y año nuevo agasajará a sus empleados con una cena y canasta navideña y una bonificación con el fin de fomentar y reforzar el compañerismo. Otra forma de estimular a los colaboradores de microempresa será considerar sus fechas de nacimiento y festejar en forma simbólica sus cumpleaños.

EVALUACIÓN

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. Los clientes internos son considerados como socios, ya que son elementos impulsores capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad.

La evaluación es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño laboral en la organización. En el fondo la evaluación del desempeño es un buen sistema de comunicación que actúa en sentido horizontal y vertical en la organización. En la parte tecnológica la Cooperativa CACPE Zamora tiene implementado un software que permite automatizar los procesos y generar resultados de las transacciones que se están realizando; pero uno de los inconvenientes es que la institución tiene que adaptarse al programa, haciendo que sea necesario implantar un asistente técnico que pueda modificar el software y los ajuste a las necesidades de la cooperativa permitiendo obtener información diaria para tomar decisiones oportunas.

NORMA TECNICA DE CALIFICACION DE SERVICIOS Y EVALUACION DE DESEMPEÑO

Resolución de la SENRES 38

Registro Oficial 303 de 27-mar-2008

Última modificación: 23-sep-2008

Estado: Vigente

NOTA GENERAL:

Por Decreto Ejecutivo 10, publicado en Registro Oficial 10 de 24 de agosto del 2009, se fusiona la SENRES al Ministerio de Trabajo y Empleo. Además, la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de Remuneraciones del Sector Público, fue

derogada por Ley s/n, publicada en Registro Oficial Suplemento 294 de 6 de octubre del 2010.

EL SECRETARIO NACIONAL TECNICO DE DESARROLLO DE RECURSOS

HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PUBLICO

Considerando:

Que, el Art. 124 de la Constitución Política de la República, en su inciso segundo prescribe, que la ley garantizará los derechos y establecerá las obligaciones de los servidores públicos, regulará su ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y cesación;

Que, el Art. 60 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público-LOSCCA, publicada en Registro Oficial 16 de 12 de Mayo del 2005, determina que el Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil está conformado, entre otros, por el Subsistema de Evaluación del Desempeño;

Que, la LOSCCA, en los artículos del 83 al 88 norma la evaluación del desempeño de los servidores públicos en función de los fines institucionales, para lo cual define objetivos, ámbito, periodicidad, variables y escala valorativa;

Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 2474, publicado en el Suplemento de Registro Oficial No. 505 de 17 de enero del 2005, fue expedido el Reglamento de la LOSCCA, instrumento legal que norma la evaluación del desempeño;

Que, por el Art. 167 del Reglamento de la LOSCCA en la etapa del Subsistema de Selección de Personal denominada "período de prueba", se efectuará la Evaluación del Desempeño;

Que, es necesario dotar a las organizaciones públicas del marco normativo, metodológico y procedimental, sustentados en preceptos constitucionales, legales y nuevas técnicas y herramientas gerenciales, a fin de generar una cultura de medición y mejoramiento del desempeño de

los servidores públicos, desde la perspectiva de las competencias, necesarias para el logro de los resultados asignados a los puestos de trabajo, e integrados a los productos y servicios que les corresponde generar a cada unidad o proceso interno de la organización; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confieren los artículos 54 literal c), 57 literal b), 84 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público-LOSCCA y artículo 187 de su reglamento.

Resuelve:

Emitir la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño

CAPITULO I

DEL OBJETO, AMBITO, SUSTENTOS Y PRINCIPIOS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Art. 1.- Objeto.- Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

Art. 2.- Ámbito de aplicación.- Comprende a las instituciones del Estado señaladas en los artículos 3 y 101 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA; y, en el artículo 1 de su reglamento.

Art. 3.- Del Subsistema de Evaluación del Desempeño.- La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y

servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

Regula desde la perspectiva de los recursos humanos, calificación que será complementaria a los resultados alcanzados desde la dimensión de la institución, de las unidades o procesos internos y/o el grado de satisfacción de los ciudadanos y/o de los usuarios de bienes o servicios públicos.

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

Art. 4.- Finalidad de la Evaluación del Desempeño.- La Evaluación del Desempeño se efectuará sobre la base de los siguientes objetivos:

- a) Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales;
- b) Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros;
- c) Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización;
- d) Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del funcionario o servidor con las exigibles del puesto de trabajo; y,

e) Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario. El subsistema de evaluación del desempeño se transforma en mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de recursos humanos.

Art. 5.- Principios.- El Subsistema de Evaluación del Desempeño se basa en los siguientes principios:

a) Relevancia.- Los resultados de la evaluación del desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores a la institución;

b) Equidad.- Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional en caso de que la institución disponga del mismo, de otra forma, estará orientado hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos, para lo cual se debe interrelacionar los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad;

c) Confiabilidad.- Los resultados de la evaluación del desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de sus procesos internos y de la institución;

d) Confidencialidad.- Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente a quien esté autorizado a conocerla;

e) Consecuencia.- El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores en su productividad; y,

f) Interdependencia.- Los resultados de la medición desde la perspectiva del recurso humano es un elemento de dependencia recíproca con los

resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

Nota: Literal b) sustituido por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

CAPITULO II

DE LOS ORGANOS RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACION DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Art. 6.- De las responsabilidades.- El apropiado manejo y administración del Subsistema de Evaluación del Desempeño requiere de la asignación de responsabilidades que avalen los resultados esperados por cada institución y sus servidores.

La SENRES es el Organismo Rector del Subsistema de Evaluación del Desempeño y tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Cumplir y hacer cumplir la Constitución, leyes, reglamentos y la presente normativa que regula el Subsistema de Evaluación del Desempeño;
- b) Promover la aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño de manera desconcentrada;
- c) Controlar y evaluar la correcta aplicación del Subsistema en las entidades públicas, como estrategia de retroalimentación para rectificación o mejoramiento;
- d) Proporcionar asesoría y asistencia técnica a las entidades y servidores públicos en esta materia;
- e) Absolver consultas respecto de la aplicación de esta norma; y,
- f) Proveer el programa informático de la evaluación del desempeño a las Unidades de Administración de Recursos Humanos institucionales (UARHs).

Son responsables de la aplicación del Subsistema de Evaluación de Desempeño:

- a) La autoridad nominadora institucional; o el funcionario o servidor legalmente delegado;
- b) El Jefe inmediato;
- c) El Comité de Reclamos de Evaluación; y,
- d) La Unidad de Administración de Recursos Humanos, UARHs.

Nota: Artículo reformado por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 7.- De las máximas autoridades institucionales.- Le corresponde a la máxima autoridad institucional:

- a) Aprobar y disponer la aplicación del cronograma y del plan de evaluación del desempeño elaborado por la UARHs;
- b) Conformar el Comité de Reclamos de Evaluación, y establecer las responsabilidades específicas relacionadas con la aplicación del Subsistema;
- c) Presidir el comité, cuyas atribuciones puede delegar; y,
- d) Aprobar y disponer la implementación del cronograma y del plan de capacitación y desarrollo de competencias formulado por la UARHs, para atender las necesidades detectadas mediante el proceso de evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores.

Nota: Literal b) sustituido por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 8.- Jefe inmediato.- Le compete lo siguiente:

- a) Ejecutar las políticas, normas y procedimientos de evaluación del desempeño;
- b) Establecer el nivel óptimo del perfil de desempeño (efectividad), en coordinación con la UARHs institucional, el que deberá estar alineado a los objetivos estratégicos de la institución y productos y servicios de cada

unidad o proceso interno; incluido el de los servidores que se encuentran en período de prueba;

c) Evaluar el desempeño del personal a su cargo de acuerdo al plan y cronograma elaborado por la UARHs institucional;

d) Tomar decisiones y acciones de retroalimentación continua de los niveles de desempeño obtenidos por los funcionarios y servidores con relación a los niveles esperados;

e) Dar a conocer al personal e implementar los cambios necesarios para el mejoramiento de los niveles de rendimiento de sus funcionarios y servidores, como efecto de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño; y,

f) Evaluar el período de prueba en casos de ingresos por concursos de oposición y merecimientos.

Art. 9.- Del Comité de Reclamos de Evaluación del Desempeño.- Es el órgano competente para conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores en la aplicación del proceso de evaluación del desempeño. Se establecerá la cantidad de comités que sean necesarios de acuerdo con la organización institucional y estará integrado por:

a) La máxima autoridad institucional o su delegado con voz y voto dirimente, quien lo presidirá;

b) El responsable de la UARHs institucional o su delegado, quien actuará como Secretario con voz y un solo voto; y,

c) El Jefe inmediato superior con voz y sin voto.

Nota: Artículo reformado por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 10.- Atribuciones del Comité de Reclamos y Evaluación del desempeño.- El comité, ejercerá las siguientes facultades:

a) Conocer y resolver los reclamos presentados por los servidores en el término de quince días a partir del día siguiente de recibido el informe de

apelación por parte de la UARHs institucional; y, resolver los reclamos que presenten servidores que han ingresado por concurso de méritos y oposición; y que sean sujetos del período de prueba; y,

b) Elaborar y suscribir el acta resolutive de la reclamación y notificar al servidor, a la UARHs, a los evaluadores y a la máxima autoridad.

Art. 11.- De la Unidad de Administración de Recursos Humanos.- La UARHs es la unidad responsable del proceso de evaluación del desempeño y tendrá las siguientes atribuciones:

a) Dar a conocer a todo el personal que labora en la institución esta norma de evaluación del desempeño;

b) Elaborar el plan y cronograma de evaluación del desempeño para conocimiento y aprobación de la máxima autoridad;

c) Evaluar a los servidores públicos a través de los jefes inmediatos;

d) Elaborar el acta de integración del Comité de Reclamos de Evaluación;

e) Recibir, procesar la información y notificar, en el término de cinco días al Comité de Reclamos de Evaluación, la presentación de los correspondientes reclamos;

f) Convocar y asesorar al Comité de Reclamos de Evaluación;

g) Consolidar la información de los resultados de la evaluación en períodos trimestrales o semestrales, según el requerimiento de los planes institucionales;

h) Establecer la nómina de evaluadores y evaluados, en coordinación con el responsable de cada unidad o proceso interno;

i) Asesorar y capacitar a los evaluadores acerca de los objetivos, procedimientos e instrumentos de aplicación del subsistema;

j) Coordinar la ejecución del proceso de evaluación del desempeño y todas sus fases de aplicación;

- k) Procesar y analizar las calificaciones de las evaluaciones y presentar sus resultados a la autoridad nominadora de la institución;
- l) Elaborar los registros correspondientes para los archivos de personal y comunicar sus resultados a los funcionarios y servidores evaluados;
- m) Elaborar el plan y desarrollo de competencias de funcionarios y servidores de la institución, en coordinación con las unidades o procesos internos. Dicho plan de acción debe responder a las necesidades detectadas a través del proceso de evaluación, desde las perspectivas de los recursos humanos en el desempeño de los puestos de trabajo;
- n) Aplicar las acciones correspondientes en el caso de servidores con evaluaciones deficientes e inaceptables, de acuerdo a lo establecido en esta norma;
- o) Mantener actualizada la base de datos de las evaluaciones y sus resultados;
- p) Enviar la información de los resultados de la evaluación del desempeño a la SENRES de todos aquellos servidores que hayan obtenido la calificación de deficiente e inaceptable y de por lo menos los cinco servidores mejor calificados, a través de la página web de la SENRES en el enlace "Evaluación del Desempeño"; y,
- q) Procesar la información de la evaluación remitida por el Jefe inmediato con respecto a los resultados de la evaluación del período de prueba.

CAPITULO III

DEL PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Art. 12.- Aspectos previos.- Corresponde a cada institución del Estado definir la planificación estratégica, planes operativos y sistemas de gestión, base sobre la cual la institución podrá definir sus objetivos operativos, catálogo de productos y servicios, procesos y procedimientos. Información que sustentará las descripciones y perfiles de exigencias de los puestos de trabajo (Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional en caso de que la institución disponga del mismo,

de otra forma, estará orientado hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos).

Nota: Artículo reformado por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 13.- Del procedimiento.- Le corresponde a la UARHs institucional observar las siguientes fases para la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño:

1. Definición de indicadores de evaluación del desempeño.
2. Difusión del programa de evaluación.
3. Entrenamiento a evaluadores.
4. Ejecución del proceso de evaluación.
5. Análisis de resultados de la evaluación.
6. Retroalimentación y seguimiento.

Art. 14.- Definición de indicadores e instrumentos de evaluación del desempeño.- Los jefes inmediatos, con el apoyo de las UAHRS y la Unidad de Planificación de ser el caso, definirán la metodología para identificar los indicadores de desempeño de puestos (actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas, proyectos, cuadro de mando integral, etc.) para ello se utilizará el Formulario SENRES-EVAL-01, (integrado en el programa informático), este perfil constituye el indicador general que servirá para la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores.

El instrumento SENRES - EVAL-01, contiene:

- Indicadores de gestión del puesto.- Constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos.

Se definirán indicadores y metas (relacionadas con la construcción de productos, servicios o proyectos), a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo. Estos campos los tiene que determinar cada Institución acorde a la

naturaleza de su gestión en el Formulario SENRES-EVAL-01. Además, el formulario cuenta con un campo predeterminado, que contempla que si los funcionarios o servidores a más de cumplir con la totalidad de las metas y objetivos asignados para el período que se va a evaluar, se adelantan y cumplen en lo que sea factible, con metas y objetivos previstos para el siguiente período de evaluación, se le acreditará un solo puntaje adicional.

- Los conocimientos.- Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Estos campos no son predeterminados en el Formulario SENRES-EVAL-01, los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión.

- Competencias técnicas del puesto.- Es el nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos en los procesos institucionales, medidas a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja), y el nivel de desarrollo. El Formulario SENRES-EVAL-01 cuenta con campos determinados y permite que las instituciones incluyan otros acorde a la naturaleza de su gestión.

- Competencias universales.- Es la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborales observables, mismas que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a valores y principios de la cultura organizacional, medidos a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja) y la frecuencia de aplicación. Estos campos son predeterminados en el Formulario SENRES-EVAL-01.

- Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.- El trabajo en equipo es el interés que tiene el servidor para gestionar y cooperar de manera coordinada con los demás miembros del equipo, unidad, o institución para incrementar los niveles de eficacia, eficiencia de las tareas encomendadas y generar nuevos conocimientos y aprendizajes compartidos.

La iniciativa es la predisposición para gestionar proactivamente ideas obtenidas de la realidad del entorno que a la vez impulsan el auto motivación hacia el logro de objetivos.

El liderazgo es la actitud, aptitud, potencial, habilidad comunicacional, capacidad organizativa, eficiencia administrativa y responsabilidad que tiene un servidor. El propósito del líder es desarrollar los talentos y motivar a su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.

Nota: Artículo sustituido por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 15.- Difusión del programa de evaluación.- La UARHs deberá informar de los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño, comenzando por los directivos y mandos medios y llegando a todos los niveles de la institución, a fin de lograr el involucramiento y participación de todos los miembros de la organización.

Art. 16.- Entrenamiento a evaluados y evaluadores.- La UARHs institucional entrenará y prestará asistencia técnica a directivos, coordinadores, supervisores de equipos y servidores, en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, comprometiendo al nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se presentaren en su ejecución.

Art. 17.- Ejecución del proceso de evaluación.- Los jefes inmediatos previo al proceso de evaluación del desempeño, generarán mediante entrevista con el evaluado, el espacio de participación que permita determinar correctamente las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos con sus respectivos indicadores y metas, los conocimientos, la relevancia de las destrezas de las competencias del puesto y universales, y la relevancia del trabajo en equipo en el

Formulario SENRES-EVAL-01, los mismos que deberán estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales.

La valoración de las calificaciones es determinada por factores que tendrán diferentes ponderaciones, que totalizarán la evaluación en un 100%, pudiendo alcanzar máximo el 104%, al haber cumplido y adelantado, el funcionario o servidor, con otro u otros objetivos y metas correspondientes al siguiente período de evaluación. Al final del período de evaluación le corresponde al responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato) aplicar el Formulario SENRES-EVAL-01 con los siguientes factores:

1. Evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores en base a indicadores de gestión del puesto (60%).- El evaluador registra los valores numéricos de cumplimiento que merece el evaluado en la columna de "cumplidos", correspondiente a las actividades, indicadores y metas asignadas a cada puesto de trabajo. Todos los resultados tienen que ser transformados a porcentajes en la columna de "% de Cumplimiento" (Si se utiliza el programa informático que se encuentra en la página web: www.senres.gov.ec los resultados se convierten en porcentaje automáticamente).

Los porcentajes obtenidos se determinan en la columna "Nivel de Cumplimiento" de la siguiente manera:

- 5 cumple entre el 90,5% y el 100% de la meta.
- 4 cumple entre el 80,5% y el 90,4% de la meta.
- 3 cumple entre el 70,5% y el 80,4% de la meta.
- 2 cumple entre el 60,5% al 70,4% de la meta.
- 1 cumple igual o menos del 60,4% de la meta.

El funcionario o servidor que, a más de cumplir con el total de metas y objetivos asignados al período a ser evaluado, cumple y se adelanta con otro u otros correspondientes al siguiente período de evaluación, obtendrá un único puntaje del 4% adicional al "Nivel de Cumplimiento". Este campo está predeterminado en el formulario.

2. Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto (8%).- El evaluador registra los parámetros del nivel de conocimientos que el evaluado aplicó para cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Los conocimientos son el conjunto de información que se adquiere vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna "Nivel de Conocimiento" de la siguiente manera:

- 5 Sobresaliente.
- 4 Muy bueno.
- 3 Bueno.
- 2 Regular.
- 1 Insuficiente.

3. Evaluación de competencias técnicas del puesto (8%).- El evaluador registra el nivel de desarrollo de las destrezas del evaluado.

Las destrezas de las competencias técnicas del puesto exigen al funcionario o servidor un desempeño óptimo para la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que se podrán obtener tanto del Manual de Clasificación de Puestos Institucional como del Manual Genérico de Puestos del Sector Público si es el caso.

Las competencias requeridas para el puesto se derivarán de cada actividad esencial del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, las que podrán ser identificadas o complementadas del catálogo de competencias técnicas (incluido en el Índice Ocupacional Genérico del Sector Público).

Los resultados obtenidos se determinan en la columna "Nivel de Desarrollo" de la siguiente manera:

- 5 Altamente desarrollada.
- 4 Desarrollada.

- 3 Medianamente desarrollada.
- 2 Poco desarrollada.
- 1 No desarrollada.

4. Evaluación de competencias universales (8%).- El evaluador registra la frecuencia de aplicación de las destrezas del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, mismas que contribuyen a consolidar el entorno de la organización. Es el potencial de un individuo para ejecutar acciones comunes a todos los puestos y adecuarse a los principios, valores y normas internas.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna "Frecuencia de Aplicación" de la siguiente manera:

- 5 Siempre.
- 4 Frecuentemente.
- 3 Alguna vez.
- 2 Rara vez.
- 1 Nunca.

5. Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo (16%).- El evaluador registra la frecuencia de aplicación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que contribuyen a realizar labores en equipo y a compartir los conocimientos entre los miembros de la organización.

El trabajo en equipo e iniciativa son comportamientos conductuales observables en las labores, y son considerados en la evaluación de todos los puestos de la organización sin excepción.

Respecto del comportamiento observable de liderazgo, se lo considerará exclusivamente en la evaluación de desempeño de quienes tengan servidores subordinados bajo su responsabilidad de gestión (solo a estos puestos se los considerará para utilizar el campo de liderazgo determinado en el Formulario SENRES-EVAL-01).

Si se utilizan los tres campos: trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, estos tienen una valoración de 5,33% cada uno.

Si se utilizan solo los dos campos: trabajo en equipo e iniciativa, estos tienen una valoración de 8% cada uno.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna "Frecuencia de Aplicación" de la siguiente manera:

- 5 Siempre.
- 4 Frecuentemente.
- 3 Alguna vez.
- 2 Rara vez.
- 1 Nunca.

Nota: Artículo sustituido por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 18.- Evaluación por parte del funcionario, servidor o ciudadano.- Los servidores públicos acorde a lo que establece la LOSCCA en sus artículos 24 literal g) y 26 literal c) se sujetarán a los deberes y prohibiciones siguientes:

Art. 24 literal (g)

Observar en forma permanente, en sus relaciones con el público motivada por el ejercicio del puesto, toda la consideración y cortesía debidas.

Art. 26 literal (c)

Retardar o negar injustificadamente el oportuno despacho de los asuntos, o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las funciones de su puesto;

El funcionario, servidor o ciudadano podrá expresarse a través de buzones de sugerencias que deberán ser instalados por las instituciones o por la SENRES y a través de la línea 1800 - SENRES y 1800 - AMABLE. Estas normas se aplicarán también como elemento para la evaluación de las relaciones interpersonales entre los funcionarios y servidores de la misma o distinta institución.

Por cada queja contra un servidor público se reducirá un 4% de su calificación total. Se considerará sólo una queja (la de mayor incidencia), por parte de una misma persona, siempre que los hechos sobre los cuales se sustenta, sean verificados por la UARHs institucional, que la recibirá a través del Formulario SENRES-EVAL-02 y que la UARHs lo hará constar en el Formulario SENRES-EVAL-01.

El porcentaje máximo de incidencia en el resultado total del servidor en un mismo período de evaluación será del 24% cuando provenga de varios ciudadanos (4% c/u), para lo cual se considerará la sumatoria de las quejas presentadas a través del Formulario SENRES-EVAL-02.

Este formulario es válido para la evaluación del desempeño los doce meses del año. Tendrá incidencia en la evaluación del servidor sólo en caso de ser llenado cumpliendo con todos sus requisitos, caso contrario este formulario servirá únicamente para aplicar los correctivos necesarios sin incidir en la respectiva evaluación del funcionario o servidor.

Nota: Artículo reformado por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 19.- De la periodicidad.- La evaluación del desempeño, se la efectuará dos veces al año; cada período de evaluación tendrá una duración de cinco meses. Después de cada período de evaluación se tendrá hasta un mes para calificar a los evaluados, procesar la información, conformar los comités de reclamos de evaluación, retroalimentar los resultados con el evaluado y fijar las metas para el siguiente período de evaluación.

Nota: Artículo sustituido por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 20.- Niveles de aplicación de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño, se aplicará en los siguientes niveles:

a) Evaluadores.- El proceso de evaluación del desempeño, define como evaluador al Jefe inmediato superior.

En el caso de renuncia, remoción o ausencia permanente del Jefe inmediato o responsable de la unidad interna, a quien le corresponde evaluar, será la máxima autoridad la que podrá delegar al profesional de mayor grado de la unidad como evaluador.

En caso de que un servidor haya obtenido la calificación de deficiente, el Jefe inmediato en conjunto con la máxima autoridad o su delegado realizará otra evaluación después de tres meses.

b) Evaluados.- Serán evaluados todos los funcionarios y servidores del Servicio Civil, sin excepción alguna, previo cumplimiento de los siguientes requisitos:

b.1. El evaluado debe estar en ejercicio de sus funciones por el lapso mínimo de tres meses;

b.2. En el caso de servidores de reciente ingreso, los resultados de la evaluación del período de prueba serán considerados como parte de la evaluación del desempeño;

b.3. Los servidores que hayan laborado en dos o más unidades o procesos en la institución, dentro del período considerado para la evaluación, serán evaluados por los respectivos responsables de esas unidades y los resultados serán promediados, convirtiéndose así en la evaluación final;

b.4. Los servidores que se encuentran en comisiones de servicios en otras instituciones, serán evaluados por la institución donde se realiza la comisión observando lo estipulado en el Art. 19 de esta norma. Se coordinará entre las UARHs institucionales para efectos de registro de resultados y del período evaluado;

b.5. Los servidores que se encontraren en comisión por estudios regulares dentro o fuera del país serán evaluados por la institución a la que pertenecen en base a las calificaciones obtenidas en sus estudios;

b.6. La máxima autoridad dispondrá a la UARHs que dé a conocer los resultados de las evaluaciones a los funcionarios o servidores evaluados.

El servidor que no se encontrare conforme con su evaluación, presentará el reclamo debidamente motivado ante la UARHs, dentro del término de tres días posteriores a la comunicación oficial de resultados de la evaluación, a fin de que sea presentado al Comité de Reclamos de Evaluación. Si no presenta comunicación alguna en el tiempo aquí determinado se entenderá como conforme con la evaluación.

La evaluación a la máxima autoridad, será la determinada en función del cumplimiento de metas y objetivos, establecidos por la respectiva autoridad nominadora en el esquema que ésta determine.

La evaluación a los asesores de las máximas autoridades, será la determinada en función del cumplimiento de metas y objetivos, establecidos por el jefe inmediato en el esquema que éste determine.

Los responsables de las unidades o procesos internos proporcionarán a la UARHs y al Comité de Reclamos de Evaluación, la información y los documentos necesarios relativos a los funcionarios o servidores evaluados que presentaren reclamos.

Nota: Artículo reformado por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 21.- Análisis de resultados de la evaluación.- Le corresponde a las UARHs procesar y analizar los resultados de las evaluaciones, elaborar el "Informe de Evaluación del Desempeño", en el formulario SENRES-EVAL-03 y entregar los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación a la máxima autoridad.

Art. 22.- Escalas de calificación.- Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cualitativas y cuantitativas.

Las calificaciones, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 85 de la LOSCCA son: excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente e inaceptable.

- Excelente.- Desempeño alto, calificación que es igual o superior al 90,5%.
- Muy bueno.- Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 80,5% y 90,4%.
- Satisfactorio.- Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 70,5% y 80,4%.
- Deficiente.- Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 60,5% y 70,4%.
- Inaceptable.- Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60,4%.

Nota: Artículo sustituido por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 23.- Efectos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño derivará en los siguientes efectos:

- a) El servidor que obtenga en la evaluación la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo de carrera o promociones y potenciación de sus competencias;
- b) El funcionario o servidor que obtenga la calificación de deficiente será exigido para la adquisición y desarrollo de sus competencias, y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; si obtiene nuevamente una calificación igual o inferior a deficiente, será automáticamente declarado Inaceptable;
- c) El servidor, que obtuviere la calificación de inaceptable, será destituido inmediatamente del puesto, salvo que el servidor hubiere presentado un reclamo a la UARHs, en cuyo caso sería destituido solo después de que el comité de evaluación ratifique la calificación de inaceptable;
- d) La UARHs institucional, en los casos establecidos en los literales b) y c) de esta Norma y, en consecuencia la destitución del servidor, deberá dar

fiel cumplimiento a lo establecido en los Arts. 49, literal a) de la LOSCCA; y, del 78 al 88 de su reglamento, respecto del sumario administrativo.

Nota: Literal b) sustituido por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 24.- Plan de incentivos.- El plan de incentivos contendrá: estímulos, reconocimientos honoríficos o sociales, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento en el país o el exterior y en general actividades motivacionales para los funcionarios o servidores que obtengan la calificación de excelente, mismos que cada institución pública debe establecer y difundir entre sus integrantes, a través de los reglamentos internos de administración de recursos humanos conforme a las leyes y reglamentos vigentes.

Nota: Artículo sustituido por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Art. 25.- Retroalimentación y seguimiento.- Las instituciones del Sector Público realizarán la retroalimentación y seguimiento del informe de resultados de la evaluación del desempeño. Las UARHs y las unidades de planificación de ser el caso, en coordinación con los responsables de cada unidad o proceso interno, elaborarán el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización.

Igualmente, realizarán el monitoreo sobre la eficacia del cronograma y plan de evaluación del desempeño, a través del nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos institucionales y al desarrollo profesional de sus servidores.

Nota: Inciso primero sustituido por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

CAPITULO IV

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- Plazo y contenido del reclamo.- El servidor podrá presentar su reclamo a la UARHs, en el término de tres días a partir de la notificación del resultado de la calificación; y contendrá: nombres y apellidos del evaluado y evaluador, denominación del puesto institucional que ocupa, unidad o proceso y lugar donde trabaja, y, determinación clara y precisa de los puntos en desacuerdo.

La UARHs, remitirá al Comité de Reclamos de Evaluación, en el término de cinco días, los reclamo recibidos con los correspondientes antecedentes de análisis y justificativos.

SEGUNDA.- Evaluación del período de prueba.- Los instrumentos técnicos de evaluación del desempeño se aplicarán a los servidores sujetos a período de prueba como efecto de los procesos selectivos acorde a lo que dispone el Art. 74 de la LOSCCA.

Los servidores que se encuentren en el período de prueba deberán ser sometidos a dos evaluaciones, una cada tres meses. Si el servidor obtuviere la calificación de deficiente o inaceptable, sea ésta en la primera o segunda evaluación será separado inmediatamente de la institución y no podrá emitirse el nombramiento regular.

Si de las evaluaciones realizadas, el servidor obtuviere la calificación de excelente, muy bueno, o satisfactorio, concluido el sexto mes del período de prueba, se le emitirá el nombramiento regular correspondiente.

Una vez concedido el nombramiento regular al servidor este será evaluado acorde al plan de evaluación general de la institución, razón por la cual estos servidores podrían ser evaluados más de dos veces en el período de un año.

TERCERA.- Desconcentración de funciones.- En las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado en que legalmente se haya desconcentrado actividades o delegado competencias de la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos

Humanos del Servicio Civil, los responsables se sujetarán a lo establecido en la presente Norma Técnica.

CUARTA.- Criterio de aplicación.- En los casos de duda que surgieren de la aplicación de la presente Norma Técnica, la SENRES absolverá las consultas que serán de aplicación obligatoria, conforme lo determina el artículo 57 literal d) de la LOSCCA.

QUINTA.- Responsabilidad.- El incumplimiento de esta norma por parte de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, será comunicado inmediatamente por la SENRES a la autoridad nominadora y a la Contraloría General del Estado, para los fines establecidos en el artículo 128, disposición general décima segunda de la LOSCCA, y disposición general tercera y cuarta de su reglamento.

SEXTA.- Asesoría y apoyo.- La SENRES proporcionará la asesoría, apoyo técnico y capacitación que sea requerida para la aplicación de la presente norma técnica.

SEPTIMA.- Para el caso de los establecimientos fiscales de nivel medio del país, la aplicación de la presente norma, estará bajo la responsabilidad de las autoridades señaladas en la Resolución No. SENRES- 2006 - 000126, publicada en Suplemento de Registro Oficial No. 350 de 6 de septiembre del 2006 , con la cual se expide la Norma Técnica sobre la Administración de Recursos Humanos en los Establecimientos Fiscales de Nivel Medio del País.

OCTAVA.- Con el propósito de simplificar el procedimiento de evaluación del desempeño en las instituciones del Estado, las instituciones requerirán a la SENRES el programa informático que permitirá obtener los resultados de manera ágil y efectiva a través de la página web www.senres.gov.ec en el enlace "EVALUACION DEL DESEMPEÑO". En este enlace encontrará el formulario:

a) SENRES-EVAL-01: documento a imprimir por la UARHs acorde al número de servidores que trabajan en la institución, a razón de un documento por cada servidor;

b) SENRES-EVAL-02: documento que la UARHs, sin perjuicio de SENRES, se encargará de imprimir en papel químico (formulario de tres hojas). Las artes finales se podrán obtener de la página web www.senres.gov.ec; y,

c) SENRES-EVAL-03: documento que la UARHs será la responsable de imprimir. El documento es para el uso de la UARHs y será puesto en conocimiento de la máxima autoridad una vez que éste haya sido llenado.

Nota: Literales a), b) y c) sustituidos por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

NOVENA.- Todo vehículo de las instituciones del Sector Público, debe portar en un lugar visible y legible, un adhesivo con fondo de color rojo y letras blancas, preferentemente ubicado en la parte posterior del vehículo y de tamaño 60 x 12 cm. El texto dirá: "INFORME COMO CONDUZCO AL (número telefónico) - UNIDAD (número de la unidad)", con el fin de obtener información del desempeño del servidor que labore como conductor.

Para el efecto, toda UARHs institucional deberá:

- Diseñar el adhesivo.
- Definir, colocar y operativizar un número de teléfono para atención permanente por parte de la UARHs.
- Colocar el número de identificación del vehículo y demás características.
- Tomar las medidas pertinentes para el mejoramiento continuo y la capacitación de los conductores de ser el caso; Se exceptúan los vehículos de uso del Presidente y Vicepresidente de la República, ministros, secretarios, viceministros, subsecretarios generales, la primera y segunda autoridad de cada institución.

Nota: Disposición agregada por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- La primera evaluación del desempeño se efectuará obligatoriamente en un plazo de dos meses después de publicada esta Norma en el Registro Oficial y deberá culminar en un período máximo de dos meses más después de iniciada la misma.

SEGUNDA.- No es necesario contar con el Manual de Clasificación de Puestos para la obligatoria aplicación de esta norma, para lo cual las instituciones que todavía no cuenten con el respectivo manual, deberán definir, previo a la evaluación del desempeño, las actividades que desarrollan o deben desarrollar cada uno de los servidores.

Las siguientes evaluaciones se las realizarán de conformidad con los artículos 19 y 23 de esta norma.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- La siguiente evaluación en el presente año, de ser el caso, culminará hasta el 31 de diciembre del 2008; el período mínimo de evaluación para esta última será de tres meses excepcionalmente.

Nota: Disposición agregada por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

SEGUNDA.- En las instituciones donde no se cuente con el Manual de Clasificación de Puestos es igualmente obligatorio el cumplimiento de esta norma, para lo cual se basarán en los procesos, objetivos, planes, programas o proyectos propios de cada institución.

Nota: Disposición agregada por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

TERCERA.- Las instituciones que cuentan con instrumentos y formatos propios que facilitan la ejecución de la evaluación, podrán utilizarlos siempre que se registren todos los campos del Formulario SENRES-

EVAL-01 conforme a lo establecido en el "procedimiento de la evaluación del desempeño" de la presente norma.

Nota: Disposición agregada por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

CUARTA.- A partir del año 2009 las evaluaciones se efectuarán en los períodos comprendidos desde febrero a junio y desde agosto a diciembre.

Nota: Disposición agregada por Resolución de la SENRES No. 170, publicada en Registro Oficial 431 de 23 de Septiembre del 2008.

Derogatoria.- Se deroga expresamente la Resolución No. OSCIDI-2001-076, publicada en el Registro Oficial No. 444 del 31 de octubre del 2001 y todas las normas y disposiciones que se opongan a esta norma.

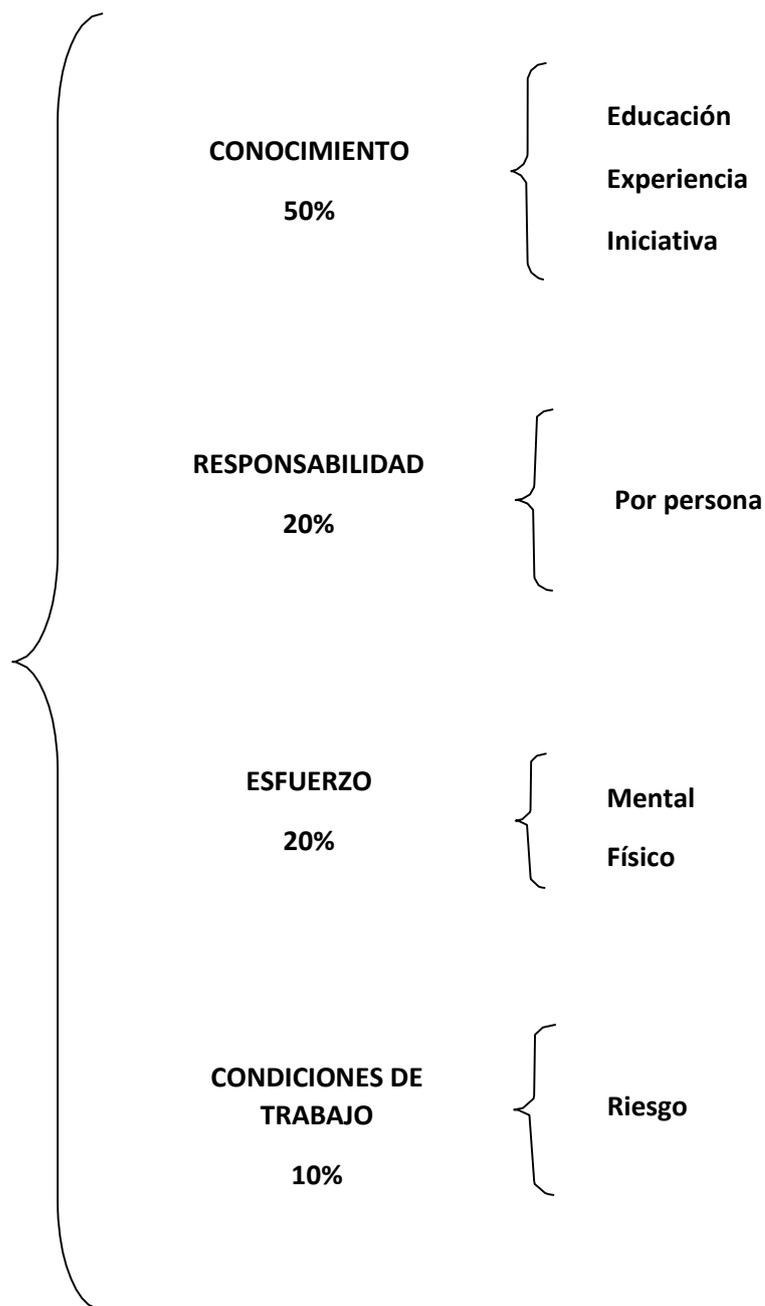
Art. Final.- La presente resolución entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, a 5 de marzo del 2008.

**PROPUESTA DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE
ZAMORA**

ESTABLECER FACTORES

**FACTORES OBJETO DE VALUACIÓN DE PUESTOS DE LA VALUACIÓN DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORAA**



DETERMINACIÓN GRADOS Y DEFINIR FACTORES

Aquí se define los factores a ser evaluados y se asigna sus respectivos grados, así mismo se debe indicar que los factores y grados deben determinarse de acuerdo al puesto y actividad de la empresa.

DETERMINACIÓN DE GRADOS

CUADRO 37

Educación	4 Grados
Experiencia	4 Grados
Iniciativa	3 Grados
Responsabilidad por Equipo	3 Grados
Responsabilidad por Persona	4 Grados
Esfuerzo Mental	3 Grados
Esfuerzo Físico	3 Grados
Riesgos	2 Grados

Fuente: Hoja de funciones

Elaboración: El Autor

DEFINIR FACTORES

EDUCACIÓN: Son los distintos niveles de preparación que tiene una persona, necesaria para desempeñar eficientemente las funciones que el puesto requiere.

CUADRO 38

1. Grado	Primaria
2. Grado	Secundaria
3. Grado	Técnico
4. Grado	Profesional

Fuente: Hoja de funciones

Elaboración: El Autor

EXPERIENCIA: Es el tiempo transcurrido en funciones similares.

CUADRO 39

1. Grado	0 a 1 año
2. Grado	1 a 2 años
3. Grado	2 a 3 años
4. Grado	3 a 5 años.

Fuente: Hoja de funciones

Elaboración: El Autor

INICIATIVA: Es el buen juicio y capacidad para desempeñar o emprender el trabajo.

CUADRO 40

1. Grado	Baja
2. Grado	Mediana
3. Grado	Alta

Fuente: Hoja de funciones

Elaboración: El Autor

RESPONSABILIDAD POR PERSONA: Es el cumplimiento de sus funciones u obligaciones.

CUADRO 41

1. Grado	Responde por su propio Trabajo.
2. Grado	Responde por el trabajo de su Sección.
3. Grado	Responde por el trabajo de Departamento.
4. Grado	Responde por el trabajo de toda la Empre

Fuente: Hoja de funciones

Elaboración: El Autor

RESPONSABILIDAD POR EQUIPO OFICINA A SU CARGO:
Responde por el daño que pueda producirse en los diferentes equipos de la empresa.

CUADRO 42

1. Grado	Responde hasta 500 dólares.
2. Grado	Responde de \$ 501 a \$ 1500 dólares.
3. Grado	Responde de \$ 1501 a \$ 2000

Fuente: Hoja de funciones

Elaboración: El Autor

ESFUERZO MENTAL: Se refiere a trabajos de tipo intelectual fuerza de inteligencia.

CUADRO 43

1. Grado	Bajo
2. Grado	Mediano
3. Grado	Alto

Fuente: Hoja de funciones

Elaboración: El Autor

ESFUERZO FÍSICO: Es el desgaste físico que sufre el individuo desde su trabajo.

CUADRO 44

1. Grado	Bajo
2. Grado	Mediano
3. Grado	Alto

Fuente: Hoja de funciones

Elaboración: El Autor

RIESGOS. Son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o por motivo de trabajo.

CUADRO 45

1. Grado	Eventualmente está en riesgo
2. Grado	Está en posibilidad de sufrir

Fuente: Hoja de funciones

Elaboración: El Autor

PONDERACIÓN DE FACTORES

PONDERACIÓN DE FACTORES

CONOCIMIENTO
50%

Educación 20%
Experiencia 20%

RESPONSABILIDAD
20%

Por persona 20%

ESFUERZO
20%

Mental 15%
Físico 5%

CONDICIONES DE TRABAJO
10%

Riesgo 10 %

ESTABLECER PUNTOS A LOS GRADO

Una vez establecido la tabla de puntos se procede a realizar la valorización de puestos por puntos que consiste en comparar la definición de funciones con la definición de factores y de grados, para saber en qué grado y en qué factor corresponde.

CUADRO 46

FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80
INICIATIVA	10	10	20	30	
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45	
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15	
RIESGO	10	10	20		

Fuente: Hoja de funciones

Elaboración: El Autor

SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACION DEL PUESTO

Establecidos los puntos a los grados por cada factor se realizara la clasificación para cada uno de los puestos y la sumatoria de puntos.

CÓDIGO: 01

CUADRO 47

GERENTE						TOTAL
FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	80
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	80
INICIATIVA	10	10	20	30		30
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80	60
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45		30
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15		5
RIESGO	10	10	20			10
TOTAL						300

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

CÓDIGO: 02

CUADRO 48

JEFE DE OPERACIONES						TOTAL
FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	80
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	40
INICIATIVA	10	10	20	30		30
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80	60
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45		45
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15		5
RIESGO	10	10	20			10
TOTAL						270

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

CÓDIGO: 03

CUADRO 49

ASESOR JURÍDICO						TOTAL
FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	80
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	60
INICIATIVA	10	10	20	30		30
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80	40
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45		30
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15		5
RIESGO	10	10	20			10
TOTAL						255

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

CÓDIGO: 04

CUADRO 50

CONTADORA						TOTAL
FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	80
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	80
INICIATIVA	10	10	20	30		20
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80	40
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45		45
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15		5
RIESGO	10	10	20			10
TOTAL						280

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

CÓDIGO: 05

CUADRO 51

ASISTENTE DE CONTABILIDAD						TOTAL
FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	80
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	80
INICIATIVA	10	10	20	30		30
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80	60
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45		30
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15		5
RIESGO	10	10	20			10
TOTAL						295

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

CÓDIGO: 06

CUADRO 52

SECRETARIA						TOTAL
FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	80
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	60
INICIATIVA	10	10	20	30		30
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80	80
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45		30
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15		5
RIESGO	10	10	20			10
TOTAL						295

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

CÓDIGO: 07

CUADRO 53

JEFE DE SISTEMAS						TOTAL
FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	80
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	60
INICIATIVA	10	10	20	30		20
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80	60
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45		30
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15		5
RIESGO	10	10	20			20
TOTAL						275

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

CÓDIGO: 08

CUADRO 54

ASISTENTE DE SISTEMAS						TOTAL
FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	60
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	60
INICIATIVA	10	10	20	30		30
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80	40
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45		15
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15		10
RIESGO	10	10	20			10
TOTAL						225

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

CÓDIGO: 09

CUADRO 55

ASESOR DE CRÉDITO						TOTAL
FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	80
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	60
INICIATIVA	10	10	20	30		30
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80	40
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45		30
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15		5
RIESGO	10	10	20			10
TOTAL						250

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

CÓDIGO: 10

CUADRO 56

JEFE DE CRÉDITO						TOTAL
FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	80
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	40
INICIATIVA	10	10	20	30		30
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80	60
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45		45
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15		5
RIESGO	10	10	20			10
TOTAL						220

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

CÓDIGO: 11

CUADRO 57

ANALISTA DE CRÉDITO						TOTAL
FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	60
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	40
INICIATIVA	10	10	20	30		20
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80	20
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45		30
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15		5
RIESGO	10	10	20			10
TOTAL						185

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

CÓDIGO: 12

CUADRO 58

ASISTENTE DE COBRANZAS 1						TOTAL
FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	60
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	20
INICIATIVA	10	10	20	30		30
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80	40
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45		30
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15		5
RIESGO	10	10	20			10
TOTAL						195

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

CÓDIGO: 13

CUADRO 59

ASISTENTE DE COBRANZAS 2						TOTAL
FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	60
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	20
INICIATIVA	10	10	20	30		30
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80	40
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45		30
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15		5
RIESGO	10	10	20			10
TOTAL						195

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

CÓDIGO: 14

CUADRO 60

ASISTENTE DE OPERACIONES						TOTAL
FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	60
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	40
INICIATIVA	10	10	20	30		20
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80	40
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45		30
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15		5
RIESGO	10	10	20			10
TOTAL						200

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

CÓDIGO: 15

CUADRO 61

ASISTENTE DE ARCHIVO						TOTAL
FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	60
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	20
INICIATIVA	10	10	20	30		30
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80	40
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45		45
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15		10
RIESGO	10	10	20			10
TOTAL						215

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

CÓDIGO: 16

CUADRO 62

CAJERA MATRIZ 1						TOTAL
FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	60
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	40
INICIATIVA	10	10	20	30		30
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80	40
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45		30
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15		5
RIESGO	10	10	20			10
TOTAL						215

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

CÓDIGO: 17

CUADRO 63

CAJERA MATRIZ 2						TOTAL
FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	60
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	40
INICIATIVA	10	10	20	30		30
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80	40
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45		30
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15		5
RIESGO	10	10	20			10
TOTAL						215

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

CÓDIGO: 18

CUADRO 64

SERVICIO AL CLIENTE 1						TOTAL
FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	60
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	40
INICIATIVA	10	10	20	30		30
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80	60
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45		30
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15		5
RIESGO	10	10	20			10
TOTAL						235

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

CÓDIGO: 19

CUADRO 65

SERVICIO AL CLIENTE 2						TOTAL
FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	60
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	40
INICIATIVA	10	10	20	30		30
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80	60
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45		30
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15		5
RIESGO	10	10	20			10
TOTAL						235

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

CÓDIGO: 20

CUADRO 66

ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE						TOTAL
FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	60
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	20
INICIATIVA	10	10	20	30		30
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80	60
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45		30
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15		5
RIESGO	10	10	20			10
TOTAL						215

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

CÓDIGO: 21

CUADRO 67

AUXILIAR DE SERVICIOS						TOTAL
FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	40
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	20
INICIATIVA	10	10	20	30		30
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80	60
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45		30
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15		15
RIESGO	10	10	20			20
TOTAL						215

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

CÓDIGO: 22

CUADRO 68

GUARDIA MATRIZ 1						TOTAL
FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	40
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	40
INICIATIVA	10	10	20	30		30
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80	80
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45		45
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15		10
RIESGO	10	10	20			20
TOTAL						265

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

CÓDIGO: 23

CUADRO 69

GUARDIA MATRIZ 2						TOTAL
FACTORES	PESO	1ER. GRADO	2DO. GRADO	3ER. GRADO	4TO. GRADO	
EDUCACIÓN	20	20	40	60	80	40
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	40
INICIATIVA	10	10	20	30		30
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	20	20	40	60	80	60
ESFUERZO MENTAL	15	15	30	45		45
ESFUERZO FÍSICO	5	5	10	15		10
RIESGO	10	10	20			20
TOTAL						245

Fuente: Encuesta a los empleados

Elaboración: El Autor

Unificamos las sumatorias de puntos en una sola tabla de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Cacpe Zamora Ltda., constando los siguientes puestos:

CUADRO 70

PUESTOS	SUELDO
Gerente	1100,5
Jefe de Operaciones	580,5
Asesor Jurídico	480,5
Contadora	550,5
Asistente de Contabilidad	450,5
Secretaria	420,5
Jefe de Sistemas	580,5
Asistente de Sistemas	450,5
Asesor de Crédito	430,5
Jefe de Crédito	580,5
Analista de Crédito	450,5
Asistente de Cobranzas 1	380,5
Asistente de Cobranzas 2	380,5
Asistente de Operaciones	430,5
Asistente de Archivo	366,5
Cajera Matriz 1	370,5
Cajera Matriz 2	370,5
Servicio al Cliente 1	400,5
Servicio al Cliente 2	400,5
Asesor de Servicio al Cliente	270,5
Auxiliar de Servicios Matriz	370,5
Guardia Matriz 1	366,5
Guardia Matriz 2	366,5

Elaboración: El Autor

TABULACIÓN DE DATOS PREVIO A LA APLICACIÓN DE FORMULAS MATEMÁTICAS PARA LA DETERMINACIÓN DEL AJUSTE SALARIAL

La tabulación de datos se obtiene multiplicando el total de los puntos de la sumatoria de la denominación de los puestos por los sueldos actuales de cada puesto de la empresa obteniendo una variable XY; posteriormente se eleva al cuadrado la sumatoria de cada uno de los puntos (X) obteniendo la variable X2.

CUADRO 71

TABULACIÓN DE DATOS PREVIO A LA APLICACIÓN DE FORMULAS MATEMÁTICAS PARA LA DETERMINACIÓN DEL AJUSTE SALARIAL

PUESTO	PUNTOS X	SALARIO Y	XY	X2
Gerente	300	1100,50	330150,00	90000,00
Jefe de Operaciones	270	580,50	156735,00	72900,00
Asesor Jurídico	255	480,50	122527,50	65025,00
Contadora	280	550,50	154140,00	78400,00
Asistente de Contabilidad	295	450,50	132897,50	87025,00
Secretaria	230	420,50	96715,00	52900,00
Jefe de Sistemas	275	580,50	159637,50	75625,00
Asistente de Sistemas	225	450,50	101362,50	50625,00
Asesor de Crédito	250	430,50	107625,00	62500,00
Jefe de Crédito	220	580,50	127710,00	48400,00
Analista de Crédito	185	450,50	83342,50	34225,00
Asistente de Cobranzas 1	195	380,50	74197,50	38025,00
Asistente de Cobranzas 2	195	380,50	74197,50	38025,00
Asistente de Operaciones	200	430,50	86100,00	40000,00
Asistente de Archivo	215	366,50	78797,50	46225,00
Cajera Matriz 1	215	370,50	79657,50	46225,00
Cajera Matriz 2	215	370,50	79657,50	46225,00
Servicio al Cliente 1	235	400,50	94117,50	55225,00
Servicio al Cliente 2	235	400,50	94117,50	55225,00
Asesor de Servicio al Cliente	215	270,50	58157,50	46225,00
Auxiliar de Servicios Matriz	195	370,50	72247,50	38025,00
Guardia Matriz 1	265	366,50	97122,50	70225,00
Guardia Matriz 2	245	366,50	89792,50	60025,00
TOTAL:	5410	10549,50	2551005,00	1297300,00

Se habla de ajuste salarial cuando este no se ha incrementado por lo tanto, existe la necesidad de presentar una alternativa para regular los sueldos, para lo cual se utiliza el método de mínimos cuadrados cuya fórmula se presenta a continuación:

$$\begin{aligned}
 \text{PENDIENTE....C} &= \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{2,551,005}{1,297,300} \\
 \text{PENDIENTE....C} &= \frac{2,551,005}{1,297,300} = 110,913,27 \\
 \text{PENDIENTE....C} &= \frac{2,440,091,73}{1,240,895,65} = 1.97 \\
 \text{PENDIENTE....C} &= 1.97
 \end{aligned}$$

$$X_1 = \frac{\sum X}{N}$$

$$X_1 = \frac{5,410}{23} = 235.22$$

ECUACIÓN DE LA LÍNEA RECTA

En este caso; es el valor que el analista le da a esta variable revisando el puntaje que tiene cada puesto y toma como referencia (casi siempre) el puesto de menor puntaje, este valor sirve para realizar la ejecución analítica de la ecuación de la línea recta.

$$Y_2 = Y_1 - C(X_1 - X_2)$$

$$X_2 = 185.00$$

$$Y_2 = 450.50 - 1.97 (235.22 - 185.00)$$

$$Y_2 = 450.50 - 1.97 (50.22)$$

$$Y_2 = 450.50 - 98.93$$

$$Y_2 = 548.93$$

$$P2 = 185.00 \quad 548.93$$

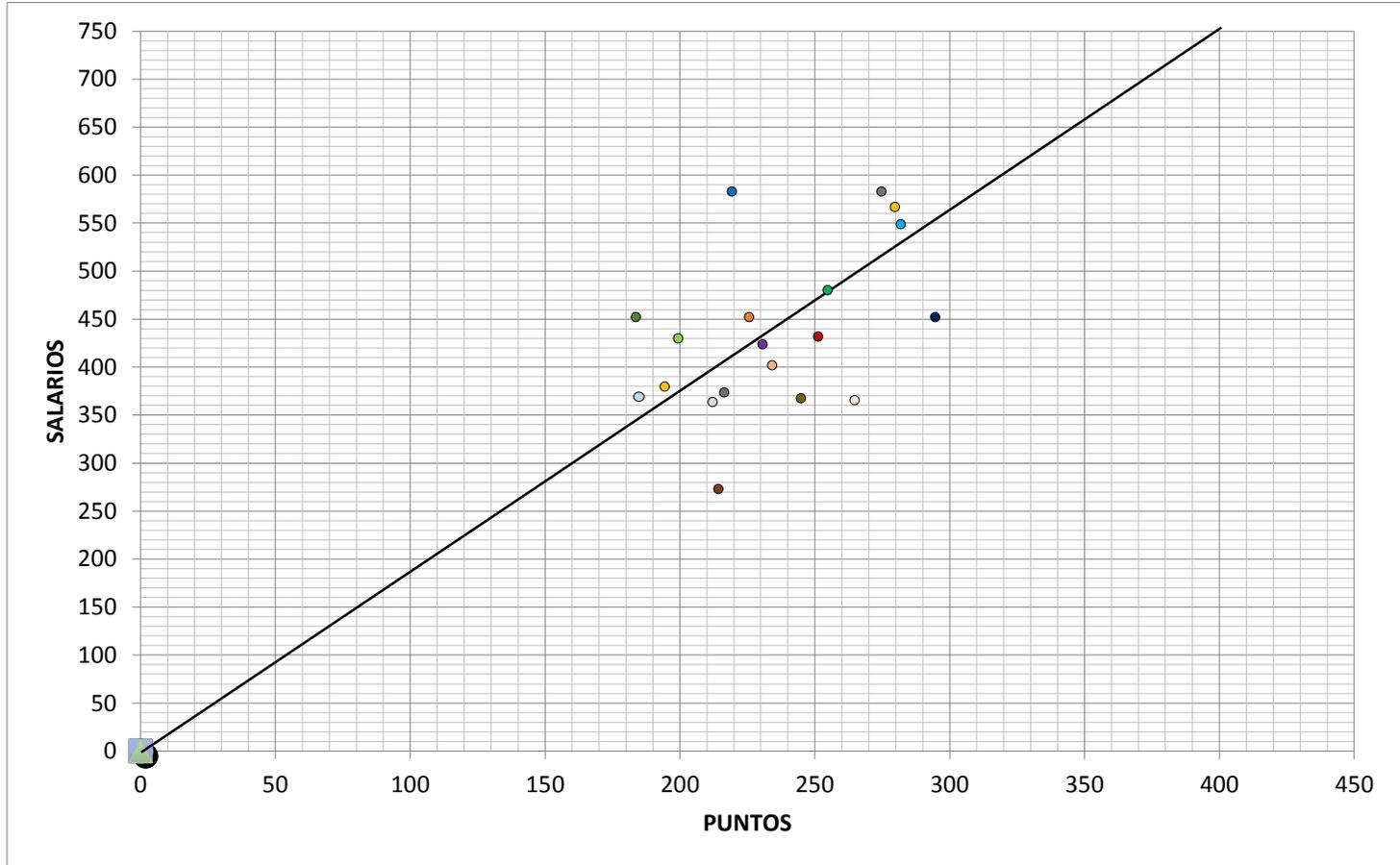
CUADRO 72

ANÁLISIS DE LA GRÁFICA

PUNTOS(X)	SALARIOS (Y)	CARGO
0	0	
300.00	1100,50	Gerente
270.00	580.50	Jefe de Operaciones
255.00	480.50	Asesor Jurídico
280.00	550.50	Contadora
295.00	450.50	Asistente de Contabilidad
230.00	420.50	Secretaria
275.00	580.50	Jefe de Sistemas
225.00	450.50	Asistente de Sistemas
250.00	430.50	Asesor de Crédito
220.00	580.50	Jefe de Crédito
185.00	450.50	Analista de Crédito
195.00	380.50	Asistente de Cobranzas 1
195.00	380.50	Asistente de Cobranzas 2
200.00	430.50	Asistente de Operaciones
215.00	366.50	Asistente de Archivo
215.00	370.50	Cajera Matriz 1
215.00	370.50	Cajera Matriz 2
235.00	400.50	Servicio al Cliente 1
235.00	400.50	Servicio al Cliente 2
215.00	270.50	Asesor de Servicio al Cliente
195.00	370.50	Auxiliar de Servicios Matriz
265.00	366.50	Guardia Matriz 1
245.00	366.50	Guardia Matriz 2
5410.00	10,549.50	TOTAL

Elaboración: El Autor

GRÁFICO 57



CARGO
Gerente
Jefe de Operaciones
Asesor Jurídico
Contadora
Asistente de Contabilidad *
Secretaria *
Jefe de Sistemas
Asistente de Sistemas
Asesor de Crédito *
Jefe de Crédito
Analista de Crédito
Asistente de Cobranzas 1
Asistente de Cobranzas 2
Asistente de Operaciones
Asistente de Archivo *
Cajera Matriz 1 *
Cajera Matriz 2 *
Servicio al Cliente 1 *
Servicio al Cliente 2 *
Asesor de Servicio Cliente *
Auxiliar de Servicios Matriz
Guardia Matriz 1 *
Guardia Matriz 2 *

El análisis de la gráfica se obtiene de los datos de los roles de la empresa y el total de los puntos de la denominación de puestos, ubicándolo en esta grafica desde el menor hasta el mayor punto.

Los puestos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Cacpe Zamora Ltda. que son necesarios realizar el ajuste salarial de acuerdo a la gráfica son los que el sueldo indica que se encuentran debajo de la línea recta, lo que indica que el sueldo que percibe actualmente no está acorde a sus responsabilidades, funciones, conocimientos, experiencia y condiciones de trabajo dentro de la cooperativa.

CUADRO 73

CARGOS QUE NECESITAN REVALORIZACIÓN

NÚMERO	CARGO
1	Asistente de Contabilidad
2	Secretaria
3	Asesor de Crédito
4	Asistente de Archivo
5	Cajera Matriz 1
6	Cajera Matriz 2
7	Servicio al cliente 1
8	Servicio al cliente 2
9	Asesor de Servicio al cliente
10	Guardia Matriz 1
11	Guardia Matriz 2

Elaboración: El Autor

La fórmula para realizar el ajuste salarial a cada puesto es calculando el factor de valorización de la siguiente manera:

$$\text{Factor de Valorización} = \frac{\sum \text{Sueldos}}{\sum \text{Puntos}}$$

$$\text{Factor de Valorización} = \frac{\sum \text{Salarios}}{\sum \text{Puntos}}$$

$$\text{Factor de Valorización} = \frac{10,549.50}{5410.00}$$

$$\text{Factor de Valorización} = 1.95$$

SUELDO QUE DEBERÍA GANAR EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.

Se obtiene este cuadro del resumen de la gráfica de los puestos, donde se multiplica 1,84 que es el factor de valorización por el sueldo actual que reciben los empleados de la cooperativa, este factor se aplica a aquellos valores que se encuentran por debajo de la línea en la gráfica los mismos que representan a un salario que no corresponde a las funciones que desarrollan en el puesto asignado y que debe ser ajustado.

CUADRO 74

N°	Nombre del Puesto	Peso	Factor de Valorización	Sueldos Actuales	Sueldo Adecuado
1	Gerente	300.00	1.95	1100.50	
2	Jefe de Operaciones	270.00	1.95	570.60	
3	Asesor Jurídico	255.00	1.95	480.50	
4	Contadora	280.00	1.95	550.50	
5	Asistente de Contabilidad	295.00	1.95	450.50	878.50
6	Secretaria	230.00	1.95	420.50	820.00
7	Jefe de Sistemas	275.00	1.95	580.50	
8	Asistente de Sistemas	225.00	1.95	450.50	
9	Asesor de Crédito	250.00	1.95	430.50	839.50
10	Jefe de Crédito	220.00	1.95	580.50	
11	Analista de Crédito	185.00	1.95	450.50	
12	Asistente de Cobranzas 1	195.00	1.95	380.50	
13	Asistente de Cobranzas 2	195.00	1.95	380.50	
14	Asistente de Operaciones	200.00	1.95	430.50	
15	Asistente de Archivo	215.00	1.95	366.50	674.36
16	Cajera Matriz 1	215.00	1.95	370.50	722.50
17	Cajera Matriz 2	215.00	1.95	370.50	722.50
18	Servicio al Cliente 1	235.00	1.95	400.50	781.00
19	Servicio al Cliente 2	235.00	1.95	400.50	781.00
20	Asesor de Servicio al Cliente	215.00	1.95	270.50	527.50
21	Auxiliar de Servicios Matriz	195.00	1.95	370.50	
22	Guardia Matriz 1	265.00	1.95	366.50	715.00
23	Guardia Matriz 2	245.00	1.95	366.50	715.00

h. Conclusiones

- Con el propósito de mejorar la Gestión del Talento Humano que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Cacpe Zamora Ltda., y de cumplir con los propósitos, metas, objetivos y políticas de la cooperativa se recomienda ejecutar la propuesta presentada en la presente investigación.
- La selección del personal para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Cacpe Zamora Ltda., no se realiza de acuerdo a políticas establecidas, lo que ocasiona que no se contrate el personal apto para los diferentes cargos que posee la cooperativa.
- En cuanto a la gestión de personal, se planteó el manual de clasificación de puestos el mismo que contiene la clave del puesto, las funciones, la dependencia, experiencia y condiciones que debe poseer los ocupantes de cada puesto de trabajo en la cooperativa.
- Se estableció el sistema de valuación por puntos, el cual garantizará una remuneración justa a cada uno de los empleados, considerando el aporte que brinda a la cooperativa.

i. Recomendaciones

- Con el propósito de mejorar la Gestión del Talento Humano que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Cacpe Zamora Ltda., y de cumplir con los propósitos, metas, objetivos y políticas de la cooperativa se recomienda ejecutar la propuesta presentada en la presente investigación.
- Considerar la Propuesta de Mejoramiento al Modelo de Gestión del Talento Humano La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Cacpe Zamora Ltda., con el objetivo de mejorar la forma de reclutar, seleccionar y contratar el personal más idóneo para la empresa, con lo que se determinará cumplimiento con los requisitos que se exigen para los diferentes cargos de la cooperativa.
- Otorgar un ejemplar impreso del Modelo de Gestión del Talento Humano al gerente, con la finalidad de que conozca cómo se debería contratar al personal, elegir el más apto para que pueda desempeñar las funciones de manera correcta al cargo asignado.
- Ejecutar el sistema de valuación de puestos por puntos, ya que permitirá conocer el ingreso real que debe percibir cada trabajador de acuerdo a las funciones a él encomendadas.
- La implementación de los manuales administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Cacpe Zamora Ltda., debe llevarse a cabo por iniciativa del gerente, el conocimiento de las funciones, requisitos y responsabilidades que deben asumir cada uno de los trabajadores al integrarse a la cooperativa, mejorando la gestión realizada.
- Finalmente por medio de la propuesta se detalla como realmente debe llevarse a cabo el proceso de Selección y Empleo, garantizando la contratación de personal idóneo, que asegure el cumplimiento de los objetivos de la entidad produciendo de tal manera una mejor rentabilidad empresarial.

j. Bibliografía

- ALLES, Martha. (2001) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires.
- Alles, Martha (2006) Dirección estratégica de Recursos Humanos. Segunda Edición Editorial Granica S.A. Argentina.
- Ángel Petriella (2006) El Cooperativismo. Buenos Aires Editorial Intercop.
- ARIAS G. Fernando (2007) Administración de Recursos Humanos. México
- G Bohlander, A Sherman, S. Snell.(2003) Administración de Recursos Humanos Doceava Edición Thomson Editores Spain.
- Idalberto Chiavenato (2002) Administración de Recurso Humano Segunda Edición. Editorial. Mc
- Idalberto Chiavenato (2011) Administración de Recurso Humano Novena Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.
- José Castillo Aponte. (2006). Selección de Personal Editorial Norma Colombia.
- Juan Carlos Herrera (2008) Historia de Zamora Chinchipe. Editorial Macchi.
- Ley de Cooperativas y Reglamento General en el Ecuador.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero.
- López José Nebot, La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas, Editorial Fundación Confemetal.
- Luz Patricia Pardo Martínez (2012) Cooperativas de Ahorro y Crédito. Editorial Mundo.
- Mario Ibáñez (2005 Administración de Recursos Humanos). Editorial San Marcos Perú.
- Módulo de Administración de Recursos Humanos. Profesor Dr. Luis Cevallos (Periodo 2007).

- Mondy R, Wayne-Noé Robert, Administración de Recursos Humanos, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, Sexta Edición, México 1996.
- Mondy, W., Noé, R. (2005) Administración de Recursos Humanos. (Novena Edición). México: Pearson Educación.
- VÁZQUEZ Galarza German. Cooperativismo.
- Werther, W. (2004) Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill México Editorial Trillas.
- Wilson Miño Grijalva (2013) Historia del Cooperativismo en el Ecuador. Editorial Andes.

k. Anexos

Anexo 1



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Como egresado de la carrera de Administración de Empresas, le pido a usted de la manera más respetuosa se digne contestar la siguiente encuesta, ya que la información que se va a obtener me servirá para la elaboración de la tesis titulada “GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CACPE” ZAMORA LTDA. EN LA OFICINA MATRIZ, UBICADA EN LA CIUDAD DE ZAMORA CANTÓN ZAMORA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”.

Lea detenidamente cada una de las preguntas y conteste con la mayor sinceridad.

La información recopilada será de gran ayuda para el cumplimiento de esta investigación.

NOMBRE:

.....

**ENCUESTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “CACPE” ZAMORA LTDA.**

1. ¿Qué tiempo lleva tiempo trabajando en esta cooperativa?

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

2. ¿Realizan evaluaciones de desempeño eficiencia del personal?

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

3. ¿En base a que parámetros se califica o evalúan al personal?

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

4. ¿Dentro de sus políticas está el efectuar auditorías? Si pueden darles las sugerencias del auditor.

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

5. ¿Cada qué tiempo lo hacen?

.....

.....

.....

.....

6. ¿Tiene la cooperativa organigramas estructurales?

.....

.....

.....

.....

7. ¿Utilizan manuales de funciones para el desempeño de sus operaciones?

.....

.....

.....

.....

8. ¿En que se basa para contratar al personal?

.....

.....

.....

.....

9. ¿Qué tipo de control lleva adelante la cooperativa para evaluar el desempeño de la misma en el aspecto financiero?

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

10. ¿Usted realiza ascensos dentro de su empresa?

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

11. ¿Para llenar las vacantes que medios de comunicación utiliza para atraer al personal?

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

12. ¿Cómo están compuestos los anuncios publicitarios que usted publica en los diferentes medios de comunicación para atraer al personal?

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

13. ¿Qué tipo de contrato aplica usted a sus empleados-trabajadores?

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

14. ¿Tiene establecidos formularios para los contratos?

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

15. ¿Realiza algún tipo de incentivo o motivación al personal, cuáles?

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

16. ¿Usted capacita a su personal, cada que tiempo y sobre qué temas trata?

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

17. ¿Qué nivel de instrucción tiene?

.....
.....

.....
.....

18. ¿Cuántos años de experiencia tiene con respecto al cargo que está desempeñando?

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

19. ¿Cuál es su capacidad de iniciativa al momento de aportar ideas y resolver problemas?

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

20. ¿Cuál es su grado de responsabilidad que usted posee dentro de la empresa?

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

Anexo 2



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Como egresado de la carrera de Administración de Empresas, le pido a usted de la manera más respetuosa se digne contestar la siguiente encuesta, ya que la información que se va a obtener me servirá para la elaboración de la tesis titulada “GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CACPE” ZAMORA LTDA. EN LA OFICINA MATRIZ, UBICADA EN LA CIUDAD DE ZAMORA CANTÓN ZAMORA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”.

Lea detenidamente cada una de las preguntas y conteste con la mayor sinceridad.

La información recopilada será de gran ayuda para el cumplimiento de esta investigación.

NOMBRE:

**ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO “CACPE” ZAMORA LTDA.**

1. ¿Qué tipo de reclutamiento se realiza dentro de la institución?

1.1. Reclutamiento interno. ()

1.2. Reclutamiento externo. ()

1.3. Las dos anteriores. ()

2. ¿Cuál es el medio de comunicación que más se utiliza para reclutar al personal?

2.1 Prensa escrita. ()

2.2 Publicidad radial. ()

2.3 Publicidad televisiva. ()

3. ¿De qué manera se realiza la selección de personal para laborar en la institución?

3.1 Recomendaciones. ()

3.2 Conocimiento. ()

3.3 Amistad. ()

4. ¿Qué técnicas ha utilizado la institución para el análisis de puesto?

4.1 Observación Directa. ()

4.2 Cuestionarios. ()

4.3 Entrevistas. ()

5. ¿Usted ha adquirido destrezas, aptitudes, conocimientos durante su trabajo?

5.1 Siempre ()

5.2 Casi siempre ()

5.3 Algunas veces ()

5.4 Nunca ()

6. ¿Con que frecuencia la institución realiza capacitaciones para mejorar el desempeño laboral?

6.1 Semestral ()

6.2 Trimestral ()

6.3 Mensual ()

7. ¿A través de que parámetros se evalúa el Desempeño Laboral en la institución?

7.1 Cualidades del empleado ()

7.2 Personalidad y comportamiento ()

7.3 Conocimiento del puesto ()

8. ¿Cómo considera usted el Desempeño Laboral dentro de la institución?

8.1 Excelente ()

8.2 Muy Bueno ()

8.3 Bueno ()

8.4 Malo ()

9. ¿La institución le permite la participación en la toma de decisiones?

9.1 Siempre ()

9.2 Casi siempre ()

9.3 A veces ()

9.4 Nunca ()

10. ¿Cómo considera usted la aplicación de un nuevo Modelo de Gestión del Talento Humano dentro de la institución?

10.1 Excelente ()

10.2 Muy Bueno ()

10.3 Bueno ()

10.4 Malo ()

11. ¿Qué valores corporativos considera importante para fortalecer al cliente interno?

11.1 Trabajo en equipo ()

11.2 Profesionalismo ()

11.3 Ética ()

11.4 Honestidad. ()

12. ¿Con qué frecuencia usted conoce información sobre su rendimiento en el trabajo?

12.1 Trimestral ()

12.2 Semestral ()

12.3 Anual ()

ÍNDICE

CARÁTULA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORÍA.....	III
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	5
c. INTRODUCCIÓN.....	7
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	10
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	71
f. RESULTADOS.....	74
g. DISCUSIÓN.....	106
h. CONCLUSIONES.....	247
i. RECOMENDACIONES.....	248
j. BIBLIOGRAFÍA.....	249
k. ANEXOS.....	251
ÍNDICE.....	262