



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del  
Título de Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “DISEÑO DE UN PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO  
HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA  
PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA CIA LTDA.”**

**AUTORA: MERY VANESSA LOPEZ ESPINOZA**

**TUTOR: Ing. Henry Saritama**

**AMBATO –ECUADOR**

**2012**

**Ing. Henry Saritama**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizó la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad

Ambato, 4 de Septiembre del 2012

---

Ing. Henry Saritama

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Mery Vanessa López Espinoza , manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Empresas son absolutamente originales y personales; a excepción de las citas.

---

Mery Vanessa López Espinoza

C.I. 160056585-5

**AUTORA**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

**Ing. Irene Ulloa**

f).....

**Lic. Mario Sigüenza**

Ambato, 4 de Septiembre del 2012

## **DEDICATORIA**

Mi tesis la dedico con todo mi Amor y Cariño a DIOS, por haberme dado el don de la Vida y sobre todo por regalarme una Familia tan maravillosa.

A mis padres Segundo y Mery por son su apoyo incondicional en todo momento, por haberme dado la oportunidad de culminar mi Carrera Universitaria fuera mi hogar y mi ciudad natal, y aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyando y brindándome su amor.

A mis Hermanos, Jhofre, Rhoger y Shirley, gracias por su apoyo incondicional, aunque la distancia nos separaba, una llamada telefónica o un mensaje nos unía, gracias por sus consejos, por haber fomentado en mi el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida .

A mis Abuelitos, que aunque ya no están con migo fueron parte de mi deseo de superación, su fortaleza y valentía fueron un ejemplo para seguir luchando por mis sueños.

A mi sobrino Martin que a pesar de ser un bebe, me inspiro en momentos difíciles de mi vida estudiantil, tus dulces mejillas tus suaves manos y tu tierna sonrisa me hace pensar que seré la mejor tía, tu cariño me hace feliz. A mi Cuñada, Lorena, a mis Primos y Tíos, gracias por que de una u otra manera estuvieron siempre apoyándome y sobre todo sus consejos y cariño incondicional

A mi chicuelo Junior, que te puedo decir, gracias por tu apoyo ha sido muy valiosa, en mis tristezas, alegrías y enfermedad estabas ahí, en mis problemas universitarios me apoyaste, con mis deberes, lecciones, trabajos siempre estabas cuando lo necesite y todo tu cariño y amor me hicieron ser fuerte en este camino de vida Universitaria.

A todos, espero no defraudarles y contar siempre con todo su apoyo

## **AGRADECIMIENTO**

Mis más sinceros Agradecimientos a todas las personas e instituciones que con su esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Agradezco a toda mi familia a todos y cada uno de ellos quienes han llenado mi vida, y me han apoyado en mi vida Universitaria.

A mi querida Universidad Técnica de Ambato en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas donde me forme como una excelente profesional, sobre todo agradezco a mis maestros quienes con su amplia sabiduría, me formaron no solo profesionalmente si no también personalmente, con valores y principios, por todo eso gracias.

A mi TUTOR, Ing. Henry Saritama, por haberme tenido paciencia, brindarme todo su apoyo y sus conocimientos.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza. Cía.CIA. Ltda. por darme la apertura para realizar este trabajo de investigación.

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
PORTADA .....	i
CERTIFICA: .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>3</b>
1. EL PROBLEMA .....	3
1.1.1.TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico.....	7
1.2.3 Prognosis .....	8
1.2.4 Formulación del problema.....	8
1.2.5 Preguntas directrices o Interrogantes.....	8
1.2.6 Delimitar.....	9
1.3.JUSTIFICACIÓN.....	11

1.4 OBJETIVOS.....	13
1.4.1 Objetivo General .....	13
1.4.2 Objetivos Específico.....	13
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>14</b>
2. MARCO TEÓRICO .....	14
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	14
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	20
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	21
2.4 CATEGORIZACIÓN FUNDAMENTALES.....	26
2.4.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO (Variable Independiente).....	28
2.4.2 DESEMPEÑO LABORAL (Variable Dependiente).....	42
2.5 HIPÓTESIS .....	55
2.6 SEÑALAMIENTO DE LA VARIABLE DE LA HIPÓTEIS .....	55
<b>CAPITULOIII .....</b>	<b>56</b>
3. MARCO METODOLÓGICO .....	56
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION.....	56
3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN .....	57
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	58
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	58
3.5 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES .....	60



3.6 PLAN DE RECOLECCION DE LA INFORMACION .....	64
3.7.PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:.....	65
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>67</b>
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	67
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	67
4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	85
4.2.1 ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADÍSTICA .....	85
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>89</b>
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	89
5.1. CONCLUSIONES.....	89
5.2. RECOMENDACIONES .....	91
<b>CAPITULO VI .....</b>	<b>92</b>
6 .PROPUESTA .....	92
6.1 DATOS INFORMATIVOS. ....	92
6.1.1 Título .....	92
6.1.2 Institución ejecutora.....	92
6.1.3 Beneficiarios.....	93
6.1.4 Ubicación.....	93
6.1.5 El Tiempo estimado para la ejecución.....	94

6.1.6 Equipo técnico responsable .....	94
6.1.7 Costo.....	94
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	96
6.3 JUSTIFICACIÓN.....	97
6.4 OBJETIVOS.....	98
6.4.1 Objetivo General .....	98
6.4.2 Objetivos Específicos .....	98
6.5 ANALISIS DE LA FACTIBILIDAD .....	99
6.6 FUNDAMENTACIÓN .....	101
6.7 MODELO METODOLÓGICO.....	105
6.7.1 RECLUTAMIENTO .....	111
6.7.2 SELECCIÓN .....	122
6.7.3 CONTRATACIÓN.....	143
6.7.4 INDUCCIÓN.....	152
6.7.5 CAPACITACIÓN .....	156
6.7.6 PLAN OPERATIVO.....	165
6.7.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	170
6.8 ADMINISTRACIÓNDELA PROPUESTA.....	174
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	176
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>177</b>

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Tema: Operacionalizacion de la Variable Independiente .....	60
Cuadro N°2 Tema: Operacionalizacion de la Variable Dependiente.....	62
Cuadro N° 3 Tema: Recopilación de Información.....	64
Cuadro N.-4 Tema: Modelo Metodológico .....	105
Cuadro N °5 Tema: Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno y Externo..	112
Cuadro N° 6 Tema: Comisión Sectorial, Servicios Financieros .....	148
Cuadro N°7 Tema: El Recursos Humanos en la Capacitación .....	157
Cuadro N.-8 Tema: Que evaluar en la Capacitación.....	159
Cuadro N.- 9 Tema: Plan Operativo.....	165
Cuadro N.- 10 Tema: Cronograma de Actividades .....	170
Cuadro N.- 11 Previsión de la Evaluación .....	176

## INDICE DE TABLAS

Tabla N.-1 Seleccione la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingreso a la empresa.....	68
Tabla N.-2 Cree que un adecuado Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano mejorara el desempeño .....	69
Tabla N.-3 En la selección se le ejecuto a usted alguna de las siguientes pruebas .....	71
Tabla N.-4 Le notificaron el resultado de las Pruebas.....	72
Tabla N.-5 Antes del periodo de prueba se le realizo el proceso de Inducción .....	74
Tabla N.-6 Cree que las actividades que usted realiza están acorde a su cargo .....	75
Tabla N.-7Cuál de estos indicadores dentro de la organización afectan el desempeño laboral de los empleados .....	76
Tabla N.-8 Ha recibido capacitaciones para mejorar su desempeño Laboral?.....	78
Tabla N.-9 Se realizan evaluaciones a los empleados para medir su desempeño laboral.....	79
Tabla N.-10 Posee las habilidades necesarias para el desempeño de sus labores .....	81
Tabla N.-11 Cómo se sintió desde el punto de vista Psicológico, el primer día de trabajo.....	82
Tabla N.-12 Cómo se desarrolla el liderazgo en la Organización.....	83
Tabla N.- 13 Frecuencia Observada .....	86
Tabla N.- 16 Presupuesto Financiero Propuesta.....	95

## INDICE DE GRAFICOS

Grafico N.- 1 Seleccione la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingreso a la empresa.....	68
Grafico N.- 2 Cree que un adecuado Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano mejorara el desempeño .....	70
Grafico N.- 3 En la selección se le ejecuto a usted alguna de las siguientes pruebas .	71
Grafico N.- 4 Le notificaron el resultado de las Pruebas .....	73
Grafico N.- 5 Antes del periodo de prueba se le realizo el proceso de Inducción .....	74
Grafica N.- 6 Cree que las actividades que usted realiza están acorde a su cargo .....	75
Grafico N.- 7 Cuál de estos indicadores dentro de la organización afectan el desempeño laboral de los empleados .....	77
Grafica N.- 8 Ha recibido capacitaciones para mejorar su desempeño Laboral?.....	78
Grafico N.- 9 Se realizan evaluaciones a los empleados para medir su desempeño laboral.....	80
Grafico N.- 10 Posee las habilidades necesarias para el desempeño de sus labores..	81
Grafica N.- 11 Cómo se sintió desde el punto de vista Psicológico, el primer día de trabajo .....	82
Grafica N.- 12 Cómo se desarrolla el liderazgo en la Organización .....	84
Grafica N.- 13 Representación gráfica de la comprobación de la hipótesis.....	88
Grafico N.- 14 Organigrama Estructural .....	174
Grafico N°15 Árbol de Problemas .....	179
Grafico N.- 16 Organigrama Funcional.....	182

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto de Investigación, se desarrolla en la ciudad de Ambato, tomando como punto referencial la Cooperativa de Ahorro y Crédito Matriz Puyo , ya que ellos no poseen un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, lo cual nos permitirá solventar no solo el problema de la sucursal Ambato, si no de la Matriz y demás sucursales del País, permitiendo mejor así el desempeño laboral y a su vez el adecuado reclutamiento de personal, para una óptima contratación.

El motivo por el que se propone un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal se debe al inadecuado desempeño laboral del Talento Humano, ya que no existe personalidóneo en los puestos de trabajo, a su vez que provoca la insatisfacción de los socios al momento de recibir el servicio.

El presente trabajo realizado tiene como objetivo primordial, la elaboración un Diseño de Manual de Reclutamiento y Selección de Personal en la Cooperativa, que permita ordenar metodológicamente el proceso sobre los procesos de reclutamiento y selección , los mismos que debe reunir todos los aspirantes antes de ocupar puestos dentro de la Institución.

Con el Manual de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal que hoy presentamos, pretendemos satisfacer las necesidades planteadas por el departamento de Recursos Humanos que es el de aportar y captar personal idóneo y calificado para los puestos vacantes de la Cooperativa.

## INTRODUCCIÓN

En un mundo laboral tan competitivo como el de hoy, el ser eficiente en el puesto de trabajo no es un objetivo más, si no un requerimiento indispensable para continuar en la Organización, donde la competencia es cada día más fuerte. Sea de instituciones públicas o empresas privadas, el objetivo por cumplir es el mismo, ser los mejores, brindando servicios de alta calidad al más bajo costo; lo anterior, es una tarea imposible de cumplir, si las organizaciones se aferran a paradigmas tradicionales de reclutamiento y selección de Talento Humano.

Es por ello, que se hace indispensable la implementación de herramientas funcionales que aporten soluciones a dichas organizaciones. Inspirados en lo anterior, se presenta la propuesta del Diseño de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal de la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza.

**Capítulo I,** Se realiza un análisis y estudio del Problema de manera minuciosa, permitiéndonos dar nuestro juicio de valor y una justificación al problema y los objetivos propuesto.

**Capítulo II,** Se hace una investigación relacionada a los antecedentes y la fundamentación filosófica, a su vez que se encuentra la hipótesis de la investigación y el señalamiento de las variables dependiente e independiente.

**Capítulo III,** Se realiza un enfoque en cuanto a los tipos de investigación, y al análisis de la Modalidad de investigación, se identifica el tipo de investigación que se utiliza en la Investigación, a su vez la Operalización de las variables que nos servirán para la aplicación de las técnicas de investigación.

**Capítulo IV,** Contiene el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta y la verificación de la hipótesis de las diferentes variables en estudio y los gráficos

**Capítulo V,** La elaboración de las conclusiones y recomendaciones en cuanto al Problema

**Capítulo VI,** Se realiza la Propuesta que permitirá mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y a su vez la satisfacción de los socios, es decir una solución al problema, el mismo que se presentara a la cooperativa y dependerá de ellos la implementación del Manual de Reclutamiento y Selección que se presenta



## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1.TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Diseño de un proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza CIA LTDA

#### **1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Contextualización**

Con el transcurso del tiempo a nivel **mundial** el hombre ha desarrollado diversas técnicas y mejoramientos para administrar mejor las empresas, con la época de la

revolución industrial dieron consecuencias problemas internos, sobre la producción y su organización dando inicio a la administración empírica, que vino a ser revolucionada por los ingenieros Frederick Taylor y Fayol, quienes aportaron las bases y principios de la administración científica y moderna, que se sigue utilizando actualmente.

También surgieron otros enfoques tanto al comportamiento de los trabajadores y a las relaciones humanas, por medio experimentos e investigaciones, tal es el caso con el efecto en donde solo se necesitaba tomar en cuenta a los trabajadores para que pudieran aumentar el nivel de producción, y dándoles una mejor calidad de vida, que el trabajador es el más importante en la empresa ya que con ellos de ahí se comprueba la producción.

Isaba Oscar, La Innovación de los Servicios, 2010) La industria de servicios ha superado a la industria automotriz y manufacturera, para convertirse en la industria de mayor crecimiento del mundo desde 1995. En la mayoría de los países industrializados, el sector servicios representa un 75 % del Pib y es el que más contribuye a la creación de riqueza y generación de muchas empresas que venden productos, y utilizan cada vez más los servicios para diferenciar y agregarle valor a sus productos.

White y Doyle hicieron una encuesta sobre las prácticas de selección de pequeñas empresas, para saber cómo seleccionan a los nuevos miembros y qué criterio de selección utilizan. A pesar de que existen diferencias entre las profesiones y que todos afirmaron que publicaban avisos clasificados, se encontró mucho de "de boca a boca" y métodos de contacto personal que se utilizan para reclutar postulantes. Por ejemplo, el 89% de las empresas se han manejado a través de recomendaciones, un 44% ha utilizado recomendaciones de sus actuales empleados.

**Tungurahua** cuenta con una diversidad de empresas de comercialización, producción y en algunas de ellas se suelen hacer selecciones mecánicas fundadas en simples simpatías y antipatías o en encuestas, resultados de Test, sin considerar "el estado emocional o la angustia involucrada en la toma de las pruebas".

De aquí la necesidad de estudiar a las personas con quienes interactuarán el postulante, para encontrar el complemento ideal que falta en esa sección u oficina. Por ello el proceso de reclutamiento es de suma importancia, ya que mediante una serie de pasos lógicos se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante.

La **Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza** hace realidad los sueños de nuestros socios y clientes a través de servicios financieros realizados con oportunidad, honestidad y responsabilidad, sustentados en tecnología actualizada, contando con personal motivado y capacitado que permita promover el desarrollo socio económico de nuestros socios y la comunidad. La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza nace a la luz del Sistema Cooperativo gracias a la iniciativa de directivos y socios de la Cámara de la Pequeña Industria de Pastaza, que conciben la idea de crear su propia entidad financiera.

Mediante Acuerdo Ministerial No.593 del 15 de abril de 1987, se aprueba el Estatuto de la Cooperativa como "Pequeños Industriales del Puyo". En fecha 28 de octubre de 1987, se procede a designar al Gerente de esta entidad crediticia. La situación económica y estructural de la cooperativa, en sus inicios, en realidad, era compleja; mucho más si se toma en cuenta que en el entorno financiero existían entidades financieras instaladas desde hace muchos años y con recursos económicos e infraestructura con los que resultaba más que imposible competir.

Al saber que existía 2 cooperativas y cinco bancos para una población económicamente activa, que no pasaba de 20.000. En 1987 la cooperativa contaba con apenas cincuenta socios y con activos totales por un monto de S/.182.475 distribuidos de la siguiente manera: En ahorros 94.250, cuotas de ingreso 19.800, certificados de aportación 57.000, otros 11.425.

La captación de ahorros y el otorgamiento de los créditos se orientaron y se siguen orientando al sector de la Microempresa y al sector informal. Naturalmente que la tarea de sacar adelante a la Cooperativa no fue ni seguirá siendo fácil. Se ha tenido que amalgamar en un solo objetivo: capacidad, honestidad, responsabilidad y trabajo tesonero de empleados y directivos, que se han revestido de, una gran fe en las acciones implementadas, que respondieron a un plan promocional bien diseñado, que produjo resultados altamente satisfactorios.

La cooperativa que nació como de carácter cerrado se transformó en abierta según resolución # 580 emitida el 9 de mayo de 1989 cambiando su razón social de cooperativa de la pequeña industria “Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

En todo el tiempo de vida, la cooperativa ha conseguido resultados positivos, consistentes y progresivos, que ha dado como resultado una la solidez económica que nos ha permitido ser líderes en el sistema financiero provincial en los se incluyen no solo cooperativas si no también bancos que son considerados los más grandes del País. La cooperativa en su trayectoria es también parte del Problema de Reclutamiento del talento humano.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

La inadecuada ejecución de las funciones del talento humano de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza” es causada por la carencia de un manual de reclutamiento y selección de personal, el mismo que sirve como guía para un adecuado reclutamiento y selección del talento humano, esto provoca la contratación de Personal no idóneo para desempeñar las funciones adecuadas del puesto. La falta de publicación de requerimiento de personal, en los diferentes medios de comunicación, provoca un menor número de aspirantes, para ocupar el puesto vacantes, existiendo un desconocimiento tanto para el reclutamiento interno como externo.

La falta de un proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de la Cooperativa, provoca la contratación de personal no idóneo para el puesto, induciendo a que el talento humano incumpla con los objetivos planteados dentro de la empresa y que su trabajo no sea desempeñado de la mejor manera, a su vez que en la Organización existe un desánimo laboral por que el personal no se siente satisfecho de ocupar dicho cargo y saber que otra persona sin capacidades laborales está ocupando un puesto injustamente. La escasez de un test, adecuado, pruebas técnicas y psicológicas óptimas para la selección, induce a que el Talento Humano, no cumpla con sus deberes, funciones y responsabilidades dentro de la Cooperativa, lo que produce que exista un ineficiente y bajo nivel de calidad en el servicio, provocando la insatisfacción de los Socios, perdiendo así la imagen corporativa de la Organización.

La inadecuada aplicación del reclutamiento y selección del talento humano induce al bajo rendimiento laboral, provocando el desperdicio de tiempos dentro de los procesos Organizacionales y a su vez el desperdicio de recursos. La

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa, no cuenta con un Proceso óptimo y eficaz de reclutamiento y selección del Personal, provocado así lo señalado anteriormente.

### **1.2.3 Prognosis**

Al no dar una solución a la falta aplicación del Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano tendremos en un futuro personal no idóneo para ocupar los cargos, por lo tanto la atención que brindaremos como cooperativa a los socios serán de pésima calidad y no serán capaces de satisfacer las necesidades de los socios, no contará con Talento Humano apto para desempeñar las funciones establecidas por la Cooperativa. Existirá un bajo rendimiento del personal en el desempeño laboral, además que no se cumplirá con los objetivos planteados por la organización, provocando un bajo nivel de Productividad y en un futuro podría llegar al cierre de la Cooperativa, no solo en la ciudad de Ambato si no en su Matriz y Sucursales.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿De qué manera se relaciona diseño de un Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza CIA LTDA?

### **1.2.5 Preguntas directrices o Interrogantes**

- ¿Cómo se ejecuta el proceso de Reclutamiento y Selección al talento humano?
- ¿Cómo se desarrolla el Desempeño Laboral?
- ¿Existe la necesidad de proponer la elaboración de un manual de reclutamiento y selección del talento humano para mejorar el desempeño laboral?

### **1.2.6 Delimitar**

#### **Delimitación Conceptual o Contenido**

Campo: Administrativo

Área: Recurso Humano

Aspecto: Reclutamiento

#### **Delimitación Espacial**

La presente Investigación se realiza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza sucursal Ambato, ubicado cerca al Parque Montalvo.

### **Delimitación Temporal**

La presente Investigación se dio inicio durante la segunda semana del mes de Septiembre del presente año y culminara la Primera semana del mes de Enero del año dos mil doce.

### **Unidades de Observación**

La presente Investigación se realiza a las siguientes Personas que forma de parte directa o indirecta en la Investigación

- Administrativos
- Clientes Internos
- Socios



### **1.3.JUSTIFICACIÓN**

Hoy en día las empresas simplemente piensan en contratar personal por compromiso, por los atributos físicos que posea la persona, o por simple parentesco, provoca que el talento humano no tenga un proceso de Reclutamiento y Selección.

Por lo tanto el presente trabajo de Investigación pretende identificar como se realiza el Proceso de reclutamiento y selección en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza sucursal Ambato, y a su vez conocer si el talento humano está ocupando el puesto ideal para desempeñar sus funciones.

Con esta Investigación se intenta averiguar si la Cooperativa cuenta o no con el proceso de reclutamiento y selección del talento humano e investigar el desempeño laboral del personal.

Al realizar este proceso de investigación podremos analizar las ventajas de contratar talento humano por medio de un manual de reclutamiento y selección y contratar al talento humano sin ningún tipo de proceso. También le permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza sucursal Ambato, contar con un personal optimo y capaz de desempeñar las funciones, responsabilidades, con habilidades y destrezas competitivas todo esto se medirá al Talento Humano, antes de ocupar la vacante disponible mediante la aplicación de un manual de reclutamiento y selección, permitiendo que el desempeño laboral dentro de la cooperativa sea más efectiva y por tanto obtenga beneficios y satisfacción por parte de los socios.

Propongo la Implementación de un Manual de Reclutamiento y Selección del Talento Humano, capaz de permitir la selección de personal idónea y competitivo para ocupar el puesto vacante. Al contar con un Manual de Reclutamiento y Selección estamos beneficiando a la sociedad que podrán ocupar una vacante dentro de la cooperativa de una manera más justa, al tener las capacidades para desempeñarse en el puesto se lo contratara, de esta manera las personas sin distinción por su color, físico, cultura es decir todas las personas que cumplan con las especificaciones expuestas en el manual de reclutamiento y selección, podrán aplicar para ser parte de tan prestigiosa cooperativa. Siendo así que este manual no pretende simplemente solucionar problemas de la cooperativa si no aportar a la sociedad Ambateña generando fuente de empleo más justas evaluadas a través del desempeño laboral.

La presente Investigación se puede ejecutar de la una manera eficaz ya que contamos con suficientes fuentes de información como es la disponibilidad de tiempo con un promedio de tres meses los mismo que son suficiente para investigar nuestro tema. Al necesitar fuentes de información podemos decir que contamos con información a nuestro alcance, dentro la empresa porque tenemos las puertas abiertas para obtener cualquier tipo de información, esta apertura dentro de la cooperativa nos permitirá tener información veraz para la investigación.

Contamos también con el nuevo sistema de Biblioteca virtual dentro de la facultad el mismo que nos permite obtener información de una manera más rápida y concreta. Podemos contar con la ayuda y guía de nuestro asesor especializado Ing. Henry Saritama, quien con sus conocimientos impartidos hace posible para que este trabajo de investigación sea realizado de la mejor manera. Pero sobre todas las cosas lo que prevalece y hace posible la ejecución de este Trabajo de Investigación es la voluntad que existe para cumplirlo.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar la Incidencia del Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano en el Desempeño Laboral de los Empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza

### **1.4.2 Objetivos Específico**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa con relación al proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano, y su desempeño laboral.
- Analizar el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.
- Proponer la elaboración de un manual de Reclutamiento y Selección del Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

**MARÍA JOSÉ TOBAR TOVAR**,2011,El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal y su incidencia en el Desarrollo Organizacional en la Empresa Eléctrica Cotopaxi S. A.

#### **OBJETIVO GENERAL**

- Indagar un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal a través de disposiciones de la moderna gestión de Recursos Humanos, para mejorar el Desarrollo Organizacional existente en ELEPCO S.A.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar los elementos que se contemplan en la Norma Técnica Sustitutiva del Subsistema de Selección de personal, utilizando normas, políticas, métodos y procedimientos para el Reclutamiento, Selección e Inserción laboral.
- Analizar un modelo de administración técnica de recursos humanos en la empresa, realizando talleres e investigaciones en las diferentes áreas de trabajo existentes en ELEPCO S.A.
- Diseñar un sistema de Reclutamiento y Selección de Personal para ELEPCO S.A. con el fin de optimizar las actividades de Recursos Humanos asegurando así una gestión de excelencia.

## **CONCLUSIONES**

- ELEPCO S.A. no dispone de un manual de reclutamiento y selección de personal.
- Al no disponer del Manual, no está en capacidad de diseñar los perfiles de puestos y los contenidos cualitativos del desempeño del personal y su nivel de la prestación de servicios se ve afectado.
- Para suplir al Manual ELEPCO S.A. acostumbra reclutar el personal de forma improvisada o de nodo esporádico.
- La forma improvisada es para el personal de planta mediante la recomendación de amigos de directivos, o por injerencias políticas.

- Se concluye que la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. debe tomar en cuenta como punto principal el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal ya que la mayor parte de trabajadores han ingresado a la empresa en forma esporádica y esto afecta al Desarrollo Organizacional por ende al buen servicio que debería brindar ELEPCO S.A.

**HORMAZA VALENCIA SANDRA BETHZABE** , 2007, Propuesta de un proceso de selección del talento humano por competencias para petroindustrial, Facultad de Administración Quito

### **OBJETIVO GENERAL**

- Determinar la Incidencia del Proceso de Selección por Competencias en la Gestión del Talento Humano

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar las Actividades o pasos a Seguir para Efectuar una Selección del Talento Humano Basada en Competencias.
- Determinar las Ventajas que Ofrece el Proceso de Selección del Talento Humano por Competencias.
- Desarrollar un Proceso de Selección de Gestión del Talento Humano por Competencias para PETROINDUSTRIAL.

**MILENE ANABELL MANTILLA RAMIREZ**, 2012, La administración del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de Molinos Miraflores S.A.

### **OBJETIVO GENERAL**

- Desarrollar herramientas administrativas basándose en los subsistemas de talento humano, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de “MOLINOSMIRAFLORES S. A.”, de la ciudad de Ambato.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la situación actual de la administración del Talento Humano, a través del contacto directo con sus trabajadores para contribuir al mejoramiento de la administración del Talento Humano de la empresa MOLINOS MIRAFLORES S.A.
- Elaborar instrumentos técnicos procedentes de la Administración del Talento Humano, y la aplicación de herramientas para elevar el desempeño laboral MOLINOS MIRAFLORES S.A.
- Estandarizar los formatos de los procesos de la Administración del Talento Humano, y la aplicación de calidad, cantidad y tiempo, para definir los parámetros de desempeño de los trabajadores de Molinos Miraflores S.A.

## **CONCLUSIONES**

- Se ha logrado un contacto directo con los trabajadores de la empresas Molinos Miraflores S.A. a quienes se les aplicó una encuesta de la que concluida la tabulación respectiva de datos se logra concluir que la empresa, carece de herramientas técnicas que le permitan dirigir de manera eficaz al talento humano que posee, como también subestima los recursos que tiene y puede utilizarlos para este fin.
- Al carecer la empresa de instrumentos técnicos para los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y el mejoramiento del clima laboral en Molinos Miraflores S. A., es muy difícil elevar el desempeño laboral de los trabajadores de esta empresa.
- La empresa Molinos Miraflores S. A., recurre a fuentes externas para reclutar a su personal, dejando de lado tanto los ascensos como el traslado de personal en la cobertura de las nuevas vacantes, utiliza la prensa escrita como medio ideal para la convocatoria de la mayor parte de aspirantes y muy pocas veces se considera la base de datos de reclutamientos anteriores.

**BETTY SORAYA SANTANA BUITRÓN,2010**,El Comportamiento Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de Curtiduría Aldás de la Ciudad de Ambato.

## **OBJETIVO GENERAL**

Determinar el Comportamiento Organizacional, que nos permita mejorar el Desempeño Laboral de Curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato.



## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar los factores internos mediante un estudio Organizacional.
- Analizar un sistema apropiado para lograr la Comunicación entre el personal administrativo y operativo de Curtiduría Aldás.
- Estimular a los trabajadores para mejorar su Desempeño laboral dentro de la empresa.

## **CONCLUSIONES**

- Curtiduría Aldás es una empresa de carácter familiar, que está creciendo en infraestructura y producción, por lo que se considera que el Comportamiento Organizacional actualmente no ha sido el adecuado por cuanto existe inconformidad y malestar en el Clima Laboral de los trabajadores.
- El Comportamiento Organizacional mayormente se centra en el desempeño de los Recursos Humanos dentro de la organización, el cual influye para poder lograr nuestros objetivos planeados, tanto personal como empresarial.
- Es compromiso firme y activo de todos los funcionarios motivar a sus empleados implementando objetivos. Es preciso establecer una dinámica de calidad que monopolice la capacidad y actitud de las personas que componen la organización hacia la misma.

## 2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación se utilizara el paradigma Crítico, en vista de que tiene un carácter de flexibilidad y a su vez que nos permite realizar cambios dependiendo de la necesidad de una ocurrencia, esta investigación se fundamenta en los siguientes aspectos:

La investigación nace del problema que está relacionado con el talento humano, el cual es conocido como el máximo recurso dentro de las organizaciones y la inadecuada selección del mismo. Según el estudio se muestra que el talento humano no realizar un adecuado desempeño laboral ya que no sabe sus funciones y responsabilidad, además que nos demuestra que el personal ocupa cargos que muchas de las veces no son aptos para ellos.

El reclutamiento y selección de personal es una parte fundamental para el desempeño laboral tanto del trabajador en toda organización sin importar la actividad a la que esta se dedique, sin importa en qué nivel jerárquico se encuentre el personal es necesario un reclutamiento y selección optima del recurso humano.

**Fundamentación Ontológica.-** La falta de empleo y la globalización cada día son más acentuadas, ha llevado a la Sociedad a crear sus propias empresas y a generar así fuentes de empleo a su vez que a los directivos de las organizaciones han creído conveniente. Realizar un reclutamiento y selección del talento humano de manera optima y tratando de seleccionar al mejor personal.

Con base a estos parámetros la Cooperativa de Ahorro y crédito de Pastaza a cargo del Gerente General adopta una nueva actitud y desarrolla así la idea de crear un Manual de Reclutamiento y selección del Talento Humano.

**Fundamentación Epistemológico.-** La presente investigación permitirá crear una cultura organizacional de justicia y equidad seleccionado talento humano capaz de desempeñarse en su puesto, permitiendo así brindar oportunidades de trabajo de manera equitativa en una competencia legal.

**Fundamentación Axiológica.-** Esta investigación puede ser sujeta a cambios o modificaciones, en vista de que se ha empleado la metodología alectica, siempre y cuando estas tengan como fin el perfeccionamiento y actualización del conocimiento, datos e investigación. De tal manera que se enriquezca la eficiencia administrativa de organización.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La Presente Investigación se fundamenta en la Constitución Política, Código de Trabajo del Ecuador.

### **CONSTITUCIÓN POLÍTICA**

**Art. 35.-** El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia. Se regirá por las siguientes normas fundamentales:

1. La legislación del trabajo y su aplicación se sujetarán a los principios del derecho social.
2. El Estado propenderá a eliminar la desocupación y la subocupación.
3. El Estado garantizará la intangibilidad de los derechos reconocidos a los trabajadores, y adoptará las medidas para su ampliación y mejoramiento.
4. Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación que implique su renuncia, disminución o alteración. Las acciones para reclamarlos prescribirán en el tiempo señalado por la ley, contado desde la terminación de la relación laboral.
5. Será válida la transacción en materia laboral, siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.
6. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, se aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.
7. La remuneración del trabajo será inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias. Todo lo que deba el empleador por razón del trabajo, constituirá crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun respecto de los hipotecarios.
8. Los trabajadores participarán en las utilidades líquidas de las empresas, de conformidad con la ley
9. Se garantizará el derecho de organización de trabajadores y empleadores y su libre desenvolvimiento, sin autorización previa y conforme a la ley. Para todos los efectos de las relaciones laborales en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.

**10.** Se reconoce y garantiza el derecho de los trabajadores a la huelga y el de los empleadores al paro, de conformidad con la ley.

**11.** Sin perjuicio de la responsabilidad principal del obligado directo y dejando a salvo el derecho de repetición, la persona en cuyo provecho se realice la obra o se preste el servicio será responsable solidaria del cumplimiento de las obligaciones laborales, aunque el contrato de trabajo se efectúe por intermediario.

**12.** Se garantizará especialmente la contratación colectiva; en consecuencia, el pacto colectivo legalmente celebrado no podrá ser modificado, desconocido o menoscabado en forma unilateral.

**13.** Los conflictos colectivos de trabajo serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje, integrados por los empleadores y trabajadores, presididos por un funcionario del trabajo. Estos tribunales serán los únicos competentes para la calificación, tramitación y resolución de los conflictos.

**14.** Para el pago de las indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entenderá como remuneración todo lo que éste perciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio.

Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, la decimotercera, decimocuarta, decimoquinta y decimosexta remuneraciones; la compensación salarial, la bonificación complementaria y el beneficio que representen los servicios de orden social

## **CÓDIGO DE TRABAJO ECUADOR**

**Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.-**El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

**Art. 8.- Contrato individual.-** Contrato individual de trabajo es el 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 por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre

**Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.-**Establece un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes.

Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior:

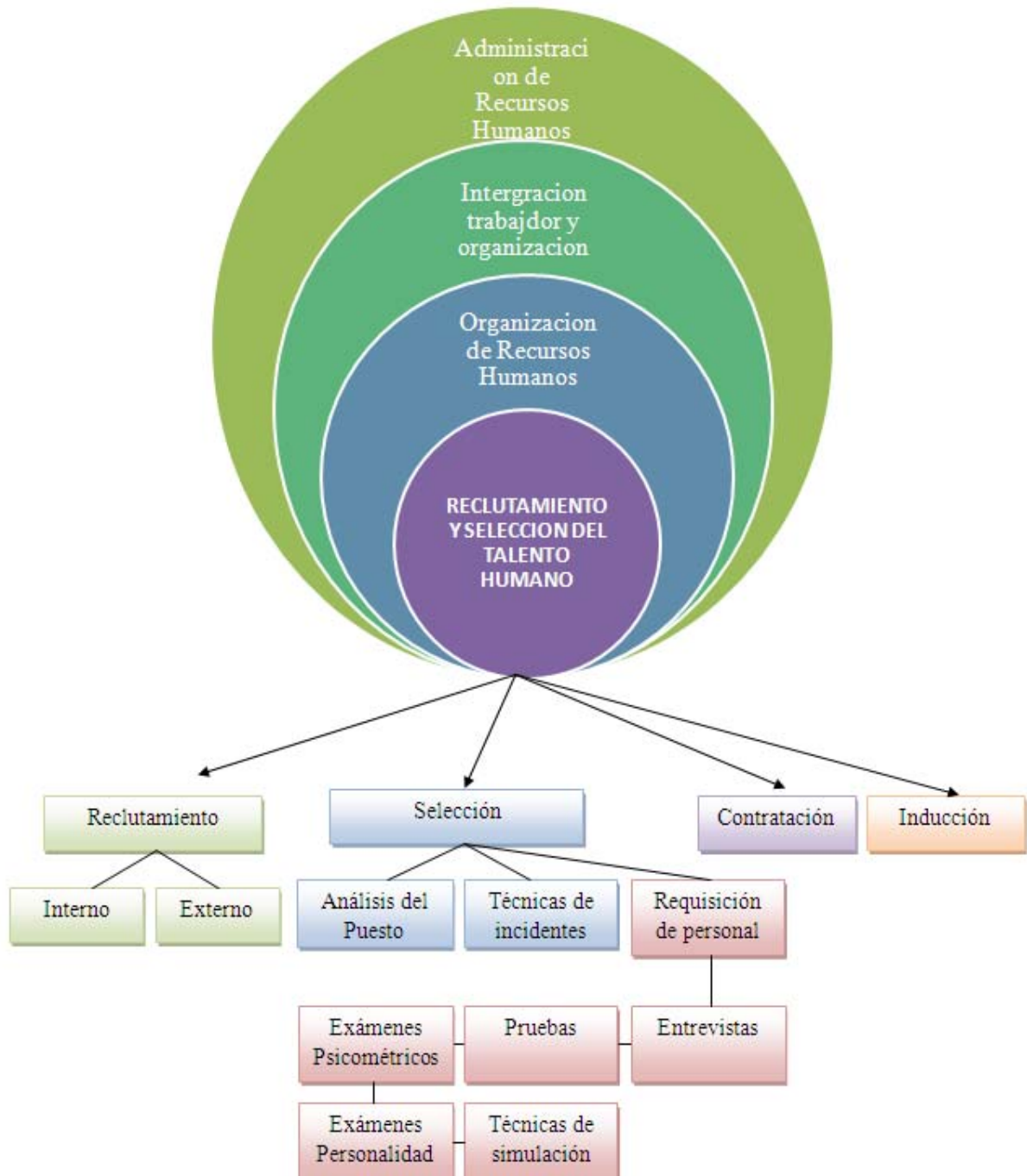
- a) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador;
- b) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;
- c) Los de servicio doméstico;
- d) Los de aprendizaje;

- e) Los celebrados entre los artesanos y sus operarios;
- f) Los contratos a prueba;
- g) Los que se pacten por horas; y,
- h) Los demás que determine la ley.

**Art. 35.- Quienes pueden contratar.-** Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la ley reconoce con capacidad civil para obligarse.

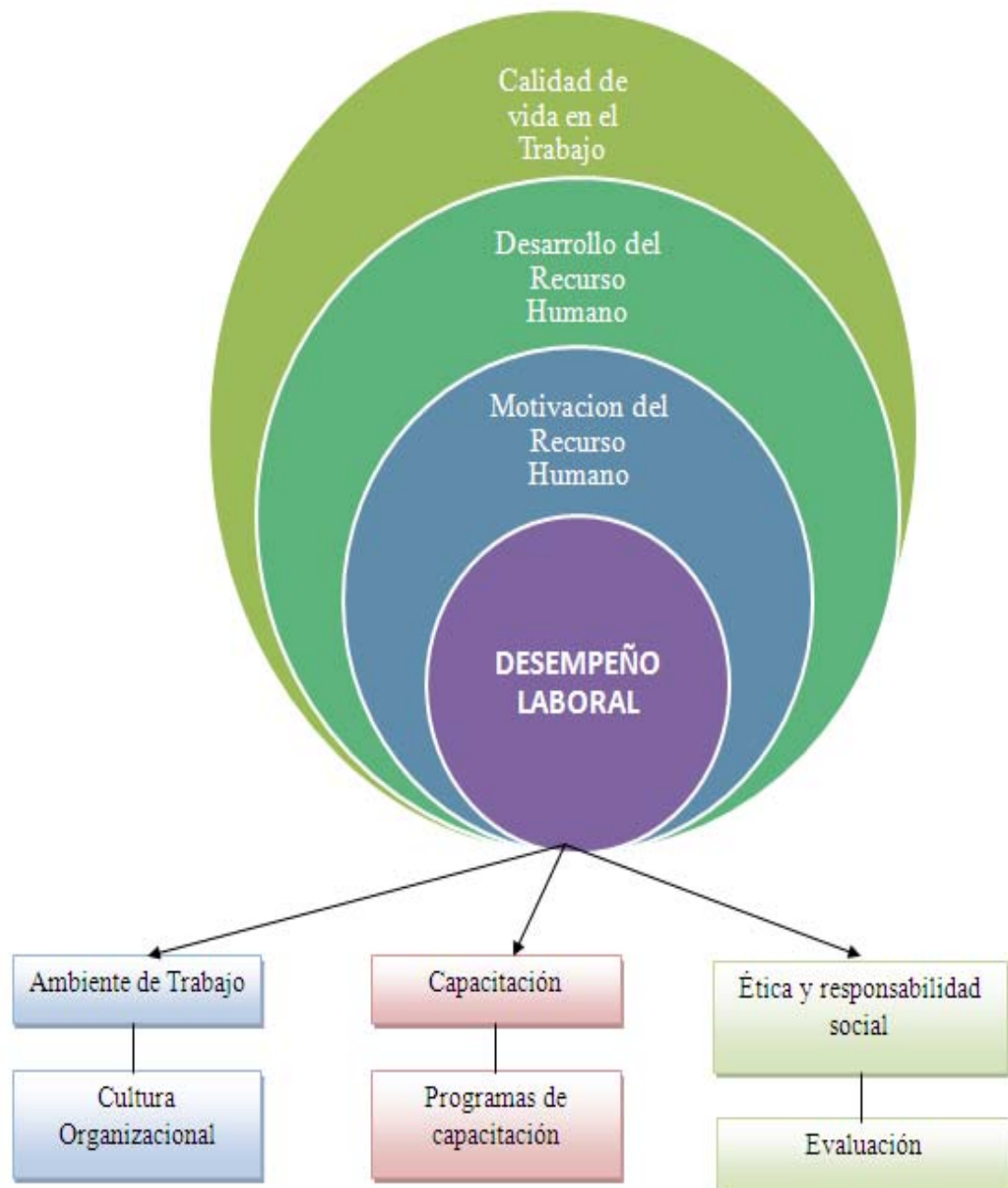
Este artículo tiene relación con el tema de investigación porque al momento de reclutar y seleccionar al personal es necesario que este sepa en qué funciones y puesto va a desempeñar y debe saber que es algo legal y además pactar un salario, una jornada de trabajo y se celebra un contrato escrito en el que se reconoce con capacidad civil para obligarse, todo esto para que se lo realice de forma legal y exista seguridad tanto para el empresario y el empleado.

## 2.4 CATEGORIZACIÓN FUNDAMENTALES





## Variable Dependiente



## **2.4.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO (Variable Independiente)**

### **Planeación de personal**

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo, Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es extremadamente importante. En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada "mano de obra directa" (personal pagado por hora directamente relacionado con la producción industrial y ubicado en el nivel operativo) a corto plazo la hace el departamento responsable de la planeación y control de la producción (PCP). Para programar la producción, la PCP la divide, lógicamente, en programación de máquinas y equipo, programación de materiales y programación de MOD (mano de obra directamente involucrada en la producción) necesarios para satisfacer los programas de producción

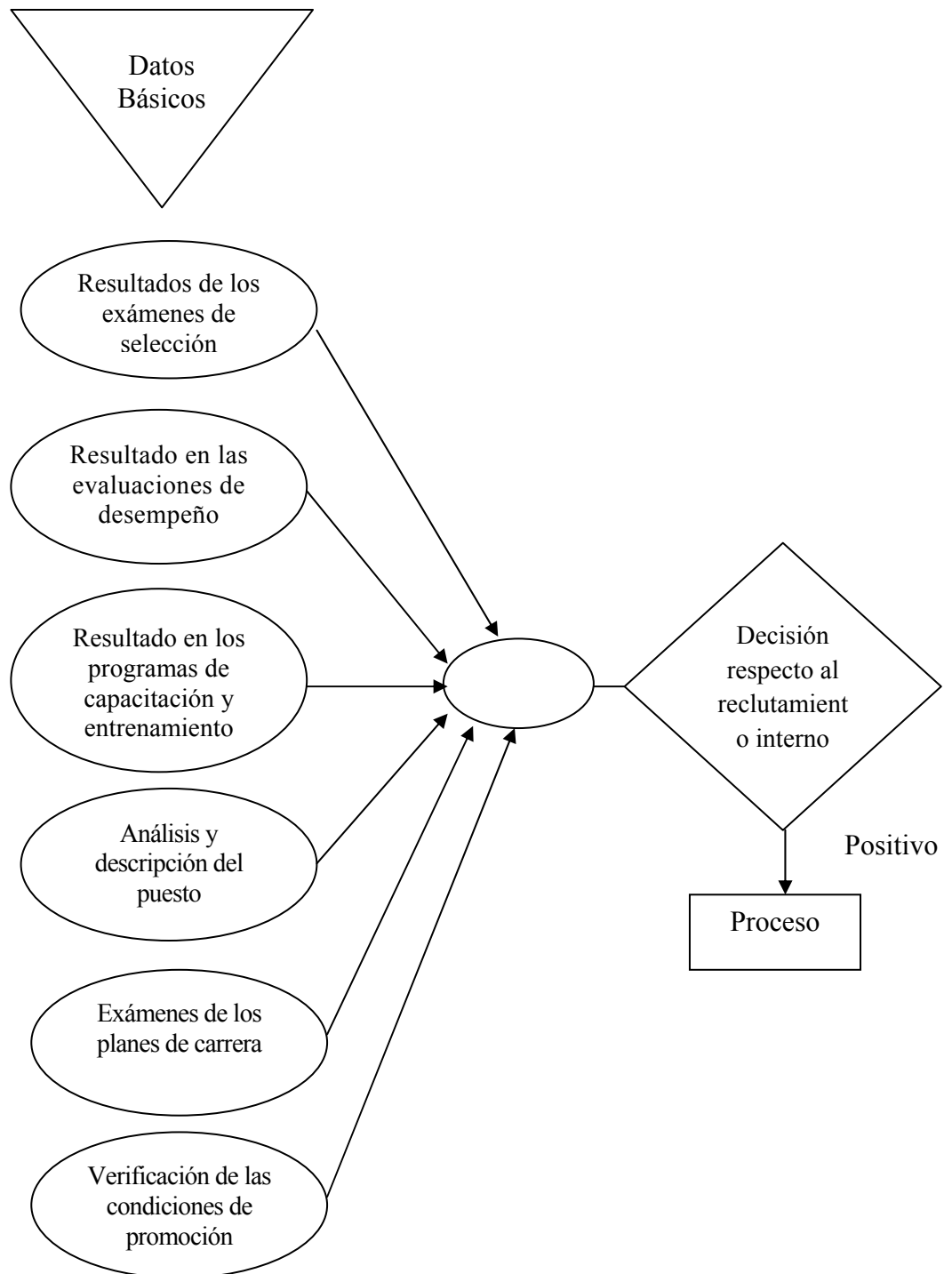
### **RECLUTAMIENTO INTERNO**

El Reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento demás departamentos de la e involucra varios sistemas y banco de datos.

## Datos básicos para el reclutamiento interno



## **RECLUTAMIENTO EXTERNO**

El *reclutamiento externo* funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de *reclutamiento*. El *reclutamiento externo* incide sobre candidatos *reales* o *potenciales*, *disponibles* o *empleados* en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las *técnicas de reclutamiento* siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (*on line*) a través del internet.

## SELECCIÓN DE PERSONAL

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o Aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

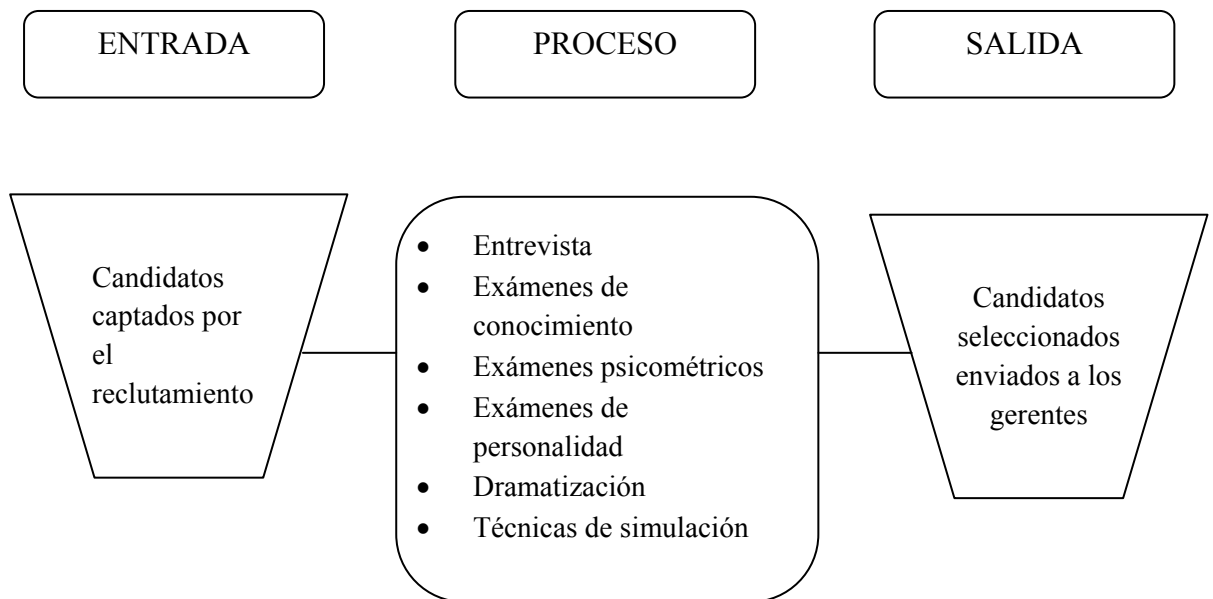
- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: las diferencias individuales tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el plano psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.) llevan a que las personas se comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones y a que tengan desempeños también diferentes (con mayor o menor éxito) en las organizaciones. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación *a priori* de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal.

El proceso selectivo debe de proporcionar, no sólo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. No sólo dar una idea

actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización

## PROCESO DE SELECCIÓN



**Descripción y análisis de puestos:** es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe elementos de las especificaciones de puestos) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.

**Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado,

lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.

***Requisición de personal:*** consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.

***Análisis de puestos en el mercado:*** cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición *a priori*, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.

***Hipótesis de trabajo:*** en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, sólo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

Esta información respecto al puesto vacante es traducida por el departamento de selección a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que



recibe el departamento respecto a los puestos y a sus ocupantes es transformada en una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiográfica, que debe de contener los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado. Con esta ficha, el departamento de selección puede establecer las técnicas de selección pertinentes al caso.

## **ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones., como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc. En todas estas situaciones, se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados. A pesar de todo, la entrevista es el método más empleado en la selección de personal, esta preferencia existe a pesar de la subjetividad e imprecisión de la entrevista.

En realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. Dentro del enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra que será abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas), de esta manera, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinada situación

## **PRUEBAS O EXÁMENES DE CONOCIMIENTO O DE HABILIDADES**

Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o *técnico* que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, destreza como capturista, como telefonista, como operario de máquina, para utilizar la calculadora, etc.). Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma.

### **Clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas**

- **Orales:** son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales. Funcionan como una entrevista, pero únicamente con preguntas verbales específicas que tienen por objeto tener respuestas también verbales específicas.
- **Escritas:** son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas por escrito. Son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las organizaciones y en las escuelas para la evaluación de los conocimientos adquiridos.
- **Realización:** son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de captura de datos, de diseño.

## **TESTS DE PERSONALIDAD**

Los *tests de personalidad* sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

Los tests de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos. A esta categoría pertenecen los llamados tests expresivos (de expresión corporal), como el PMK (psicodiagnósticomiocinético de *Mira y López*) y los llamados tests proyectivos (de proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, el test de percepción temática, el test de árbol de Koch, el test de la figura humana de Machover, el test de Szondi, etcétera.

A los tests de personalidad se les llama específicos cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etc. A esta categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de los tests de personalidad exigen la participación de un psicólogo.

## **TÉCNICAS DE SIMULACIÓN**

Las técnicas de simulación tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera cercana a la realidad. El protagonista, al dramatizar la escena, asume un papel (role playing) y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (con grupo) que asisten a su actuación y que pueden participar en la escena. Las técnicas de simulación son esencialmente técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama que se fundamenta en la teoría general de los papeles: cada persona pone en acción los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera solitaria o en interacción con una u otras personas. Establecer vínculos que le son habituales o trata de establecer nuevos vínculos. Actúa en el aquí y el ahora como en su vida cotidiana, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de conducta.

## **DISEÑO DE PUESTOS**

### **CONCEPTO DE PUESTO**

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

**a) Tarea:** es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados).

**b) Obligación:** es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc.

**c) Función:** es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones puestos de asalariados ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función.

### **Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos**

Es el modelo utilizado por los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica. La administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible.

### **Modelo humanista o de relaciones humanas**

Surgió con la *Escuela de las Relaciones Humanas* durante la década de 1930 como franca oposición a la administración científica, la ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, las jefaturas por el liderazgo, el mando por la persuasión.

## **CONTRATACIÓN**

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos, etc.) el candidato puede ser contratado.

### **Firma del contrato escrito y establecimiento de las bases del contrato psicológico.**

La contratación individual, no sólo es una necesidad legal, sino una necesidad administrativa, ya que en el mismo se establecen cláusulas legales y administrativas, como lo es la duración de la relación de trabajo que puede ser por tiempo indeterminado o determinado y esta última modalidad, puede ser eventual o temporal, la que a su vez, puede ser por obra determinada o a precio alzado.

Por otro lado es importante resaltar que la relación de trabajo por tiempo indeterminado, de acuerdo con nuestra legislación vigente, constituye la regla general, siendo la excepción a esta regla la relación por tiempo determinado el cual, únicamente puede estipularse en los siguientes casos:

- Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador, y
- En los demás casos previstos por la ley.

En consecuencia, podemos establecer que la relación de trabajo por tiempo indeterminado, es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya para esta última una necesidad permanente, mediante el pago de un salario. Si los servicios del trabajador o empleado son prestados en forma continua y constituyen, para la institución, una

necesidad permanente, se estará siempre frente a un contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado.

A la par de las formalidades legales y administrativas entre el individuo y la institución se establece un contrato psicológico que representan las expectativas que tanto el individuo como la universidad esperan de sí, en una forma recíproca

## **INDUCCIÓN**

A cada empleado de nuevo ingreso se le proporcionará un Manual de Bienvenida.

En virtud de que las experiencias iniciales que vive un trabajador en la institución van a influir en su rendimiento y adaptación; es de suma importancia considerar al proceso de inducción y generar en el individuo un sentimiento de pertenencia y orgullo, por medio de cursos que deberá tomar sobre identidad universitaria.

El personal se mantendrá en programas de educación continua en donde se le preparará para conocer sobre identidad universitaria, sobre los planes, e información específica del espacio en el que labora, sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de carreras, evaluación del desempeño

## **OBJETIVOS DE LA INDUCCIÓN.**

Con el proceso de inducción se busca:

1. Ayudar a los nuevos empleados de la institución, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo.
2. Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la institución, su políticas y su personal.
3. Ayudar a los nuevos empleados a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

El proceso de inducción se hace necesario porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido posible al nuevo ambiente de trabajo

### **2.4.2 DESEMPEÑO LABORAL (Variable Dependiente)**

#### **CONDICIONES AMBIÉNTALES DEL TRABAJO**

Tres grupos de condiciones influyen considerablemente en el trabajo de las personas:

1. Condiciones ambientales del trabajo: como iluminación, temperatura, ruido y otros,
2. Condiciones de tiempo: como duración de la jornada laboral, horas extra, periodos de descanso, etcétera.
3. Condiciones sociales: como organización informal, relaciones, estatus, entre otros.



La higiene laboral se ocupa del primer grupo; es decir, de las condiciones ambientales del trabajo, aun cuando no se desentiende totalmente de los otros dos grupos. Al hablar de las condiciones ambientales del trabajo nos referimos a las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización. Es decir, al ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un puesto.

Los tres puntos más importantes de las condiciones ambientales del trabajo son: iluminación, ruido y condiciones atmosféricas.

### **1. Iluminación**

Iluminación se entiende como la cantidad de luz que incide en el lugar de trabajo del empleado. No se trata de la iluminación en general, sino de la cantidad de luz en el punto focal del trabajo. Así, los estándares de la iluminación se establecen de acuerdo con el tipo de tarea visual que el empleado debe realizar; es decir, cuanto mayor sea la concentración visual del empleado en detalles y minucias, tanto más necesaria será la luminosidad en el punto focal del trabajo.

La mala iluminación cansa la vista, altera el sistema nervioso, contribuye a la mala calidad del trabajo y es la responsable de una parte considerable de los accidentes.

### **2. Ruido**

El ruido se entiende como un sonido o barullo indeseable y tiene dos características principales: la frecuencia y la intensidad. La frecuencia del sonido se refiere al número de vibraciones por segundo que emite la fuente de ruido y se mide en ciclos por segundo (cps). La intensidad del sonido se mide en decibeles (db).

Algunas investigaciones; arrojan evidencia de que el ruido no provoca que disminuya el desempeño en el trabajo. Sin embargo, el ruido influye poderosamente en la salud del emplead' sobre todo, en su audición.

En el otro extremo hay puestos cuyo lugar de trabajo impone temperaturas muy bajas, como en el caso de frigoríficos que exigen ropa adecuada para la protección. En estos casos extremos, la insalubridad constituye la característica principal de esos ambientes laborales.

#### **4. Humedad**

La humedad es consecuencia del alto contenido higro-métrico del aire. Existen condiciones ambientales de gran humedad en el lugar de trabajo, es el caso de la mayor parte de las fábricas textiles, que exigen un elevado grado higrométrico para el tratamiento de los hilos. Por otra parte, existen condiciones ambientales de poca o nula presencia de humedad; por ejemplo la industria de la cerámica donde el aire debe ser seco. En estos dos ejemplos extremos, la insalubridad constituye la característica principal.

### **SEGURIDAD LABORAL**

La seguridad y la higiene laboralson actividades entrelazadas que repercuten directamente en la continuidad de la producción y en la moral de los empleados.

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas *preventivas*, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo. Cada vez son más las organizaciones que crean sus propios servicios de seguridad. Según sea el esquema de organización de la empresa, los servicios de *seguridad* tienen el objeto de establecer normas y procedimientos, con la aplicación de tantos recursos como sea posible para prevenir accidentes y controlar los resultados obtenidos. Muchos servicios de *seguridad* no obtienen resultados o hasta fracasan porqueno se apoyaron en directrices básicas delineadas y prendidas por la dirección de la empresa o porque di versos aspectos de los mismos no se desarrollaron debidamente.

El programa de seguridad se debe establecer a partir del principio de que es posible *prevenir accidentes* siempre y cuando se apliquen medidas de seguridad adecuadas y que éstas sólo se podrán aplicar correctamente por medio de un trabajo de equipo. En términos estrictos, la En otras palabras, cada jefe es responsable de los asuntos de *seguridad de su área*, a pesar de que la organización cuente con un departamento de *seguridad* para asesorar a los jefes sobre este asunto.

## **AMBIENTE LABORAL**

- **Credibilidad:**significa la confianza que los trabajadores depositan en los líderes. Implica lacialidad de la comunicación interna, la ética en la conducción de los negocios, la forma de dividir las tareas y de resolver problemas.
- **Respeto:**la forma en que son tratadas las personas, a cuántas participan en

las decisiones que afectan su trabajo, cuáles son las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, cómo es la composición de su paquete de prestaciones. Además, del reconocimiento en el trabajo y la valoración del ser humano.

- **Imparcialidad:** justicia en los ascensos y ausencia de favoritismo.
- **Orgullo:** el brillo en los ojos de las personas. Es el placer en lo que uno hace o ponerse la camiseta de la empresa con sentimiento de dignidad, brío y altivez.
- **Camaradería:** refleja la convivencia agradable entre los colegas. Depende de las relaciones personales y de la valoración del trabajo en equipo, lo que evita la competencia desleal.

## **PROGRAMA DE BIENESTAR EN LA ORGANIZACIÓN**

1. Lleve un registro permanente de los riesgos de salud de los trabajadores.
2. Verifique dónde se gasta más dinero por concepto de servicios médicos.
3. Incluya a miembros de la familia y dependientes en el programa de instrucciones sobre la salud.
4. Proporcione asesoría nutricional por medio de un nutriólogo profesional.
5. Incluya opciones de alimentos bajos en calorías y nutrientes adecuados en los menús de los restaurantes, los quioscos y las máquinas automáticas.
6. Prohíba fumar en el ambiente laboral.
7. Negocie descuentos en clubes deportivos y gimnasios para los trabajadores.
8. Cree un diario o semanario sobre salud y bienestar físico.

Proponga a los trabajadores que se concentren en reducir uno o más factores de alto riesgo para la salud.

## **CAPACITACIÓN**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada, Flippo explica que la "capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo". McGehee subraya que "capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales". Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta.

## **LA CAPACITACIÓN COMO ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN**

Es importante que cada organización sepa dirigir sus decisiones a efecto de mejorar su desempeño. El éxito de la capacitación no se mide tan sólo porque las personas mejoran sus competencias individuales, sino también porque éstas empiezan a contribuir positivamente al desempeño de la organización. La ISO 10015 utiliza el conocido ciclo de Deming y define la capacitación como un proceso de cuatro etapas: analizar, planear, hacer y evaluar. Cada etapa está conectada a la siguiente con una entrada. En realidad, sólo cambian las palabras:

- Analizar = diagnosticar las necesidades de capacitación.
- Planear = programar la capacitación.
- Hacer = implementar el programa de capacitación.
- Evaluar = medir los resultados del programa de capacitación.

## **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa.

El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?

## **CICLO DE LA CAPACITACIÓN**

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar

esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

1. Insumos (entradas o inputs), como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos etcétera.
2. Proceso u operación como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros.

## **ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO**

La administración del conocimiento se refiere a crear, identificar, integrar, recuperar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de la empresa. Su propósito es crear y organizar flujos de información dentro y entre los diversos niveles jerárquicos con el objeto de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la organización, sobre todo para incentivar intercambios espontáneos de conocimiento entre las personas. A diferencia de lo que ocurría antes, cuando las empresas guardaban y escondían el conocimiento bajo siete llaves por medio de la confidencialidad, ahora, la administración del conocimiento procura orientar a la empresa entera para producir conocimiento para aprovecharlo, difundirlo, aplicarlo y lucrar con él. Cada persona debe agregar valor a los procesos y productos de la empresa, ese valor se logra al compartir el conocimiento, además de que representa la esencia de la innovación. El secreto ya

no está en retener el conocimiento en manos de pocos, sino en divulgarlo por toda la organización, en distribuirlo y no en retenerlo.

## **TENDENCIAS DE LOS PROCESOS PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL**

Los procesos para el desarrollo del personal presentan las tendencias siguientes:

Fuerte enfoque en agregar valor a las personas y a la organización. La antigua costumbre de las empresas de extraer el máximo posible de los conocimientos y las habilidades de sus trabajadores sin reponer o adicionar nada a cambio, ahora es cosa del pasado. Antes, las empresas reclutaban y seleccionaban a las personas con la idea de que contarán con conocimientos y habilidades que habían adquirido en sus experiencias en otras empresas del mercado. No había interés por invertir en las personas, pues predominaba la preocupación por extraer el máximo de ellas, que tenían, en principio, la obligación de estar preparadas por su cuenta para lo que pudiera ocurrir. Esa cultura depredadora y exploradora ya no existe. Ahora, el interés fundamental de las empresas exitosas es acrecentar el valor de las personas de manera continua e intensa, y no como un esfuerzo único y aislado, sino como un esfuerzo constante y permanente. Al acrecentar el valor de las personas, las empresas enriquecen su propio patrimonio, mejoran sus propios procesos internos e incrementan la calidad y la productividad de sus tareas, así como de sus productos y servicios. Además, con todo lo anterior, el cliente sale ganando.



## **¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN LABORAL?**

La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

En la motivación laboral el clima organizacional es la propiedad percibida por los miembros de la empresa y que influye en el comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación pero en términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas organizacionales. Es por esto que, para que la organización produzca los resultados esperados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras y emplear los incentivos adecuados, de real interés de los subordinados, para obtener motivación. Sin embargo trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado, esto se debe a que existen variables como la capacidad de los miembros, la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas, además la versatilidad humana es diversa (Cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a la influencia de muchas variables) El Haz de diferencias, en cuanto a actitudes, es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son infinitos. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad total de su personal.

## **LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL**

El capital humano es uno de los principales elementos de las empresas. Por ello, en el desarrollo de las políticas de Responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa.

El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad... Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.

El mercado de trabajo se ha transformado y en la actualidad la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto dejando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, las medidas de

conciliación, el desarrollo personal... Estos elementos conforman lo que se denomina salario emocional.

La retención del talento y la captación de recursos humanos son dos de los problemas con lo que se ha de enfrentar la empresa. España es uno de los países europeos con menos prestaciones para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y éstos son los más frustrados por su situación laboral. Esta percepción es muy negativa tanto para la empresa como para los trabajadores. La empresa se resiente porque la productividad baja y el rendimiento de los trabajadores es menor. Las medidas de conciliación y de igualdad y la sensibilidad de la empresa hacia la situación personal de los que trabajan en ella son instrumentos fundamentales para motivar y retener el talento y mejorar los resultados empresariales. Es importante que estas medidas se incorporen a una nueva forma de gestionar la empresa más respetuosa con el entorno y con los grupos de interés.

En la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Los y las profesionales cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral, el buen ambiente laboral... Muchos son los instrumentos que pueden apoyar a la empresa en su camino hacia la flexibilidad siendo uno de ellos la incorporación de las nuevas tecnologías utilizadas para una mejor organización del trabajo y optimización del tiempo.

Un elemento importante a la hora de motivar es la Comunicación. En numerosas ocasiones la empresa ha incorporado programas de mejora y ventajas para las personas que trabajan en ella, pero no sabe transmitirlos adecuadamente y pierden su eficacia ya que no tienen repercusión. Es importante también por parte de la

gerencia el saber transmitir adecuadamente el proyecto empresarial y hacer sentir a los empleados y empleadas su implicación en el mismo.

Una advertencia: en esta cuestión de las medidas para motivar a los trabajadores es fundamental el tener claro que no hay una guía con medidas adecuadas para todos y todas, hay que tener en cuenta la situación personal de cada persona con el fin de que nadie indirectamente se sienta discriminado. Por ejemplo: guarderías de empresa. Las personas que no tienen hijos/as pueden sentir sus expectativas frustradas en relación con estas medidas.

## **EFICIENCIA DE LA MANO DE OBRA Y LOS INCENTIVOS**

El comportamiento humano es realmente complejo debido a que los individuos se desenvuelven de diversas maneras en función de varios aspectos que pueden afectar, en forma positiva o negativa, su desarrollo dentro de una sociedad. En el campo empresarial se presenta el mismo grado de dificultad, debido a que el ser humano presenta el comportamiento de minimizar sus esfuerzos pero desea maximizar sus beneficios, es decir, querrá trabajar la mínima cantidad de tiempo con efecto decreciente pero al mismo tiempo maximizar su remuneración.

Por ello, se presenta un importante reto para que los administradores hagan que sus colaboradores o empleados logren un mejoramiento de la productividad empresarial, no sólo a expensas de su esfuerzo físico sino más bien a través de la optimización del uso de los recursos de que dispone la empresa, cual es conseguir que los trabajadores generen conciencia administrativa en lugar de ser y funcionar como pálidos ejecutores de órdenes en donde ellos realizan lo que los administradores desean que ellos hagan.

Esto puede conseguirse ya que, según el razonamiento de Frederick W. Taylor, los individuos en forma general y los trabajadores en forma particular actúan para sus propios intereses y para los de la organización si ellos entienden correctamente los procedimientos de trabajo y son recompensados por seguirlos.

Entonces, un mecanismo adecuado de inducir a los empleados a alcanzar los niveles de eficiencia óptimos, es mediante la implementación de un sistema de incentivos laborales mediante el cual el trabajador mejorará su situación económica dentro de la empresa logrando al mismo tiempo un incremento de la eficiencia global de la mano de obra

## **2.5 HIPÓTESIS**

Un adecuado proceso de reclutamiento y selección del talento humano permitirá mejorar el desempeño laboral, en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza”.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE LA VARIABLE DE LA HIPÓTESIS**

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

**VARIABLE DEPENDIENTE:** DESEMPEÑO LABORAL

## **CAPITULOIII**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION**

##### **INVESTIGACIÓN CUALITATIVO**

El presente trabajo de investigación se utiliza técnicas cualitativas, en vista de que se orienta hacia una observación naturalista del Talento humano a su vez se orienta al descubrimiento de la hipótesis y su perspectiva es desde adentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, asumiendo una posición dinámica poniendo énfasis en el proceso de investigación.

## **INVESTIGACIÓN CUANTITATIVO**

Se utilizara el enfoque cuantitativo ya que nos ayuda a buscar las causas del problema investigado y a su vez y explicación de los hechos que estudia, a demás que nos servirá para realizar una medición y orientación para la verificación de la hipótesis de manera realista en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza a través de sus Empleados.

### **3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN**

#### **BIBLIOGRÁFICA O DOCUMENTAL**

Se utilizara la investigación bibliográfica o documental ya que utilizaremos libros de reclutamiento y selección del Talento Humano, se investigará en revistas, periódicos , tesis de grado información que facilite el proceso de investigación, además la utilización del internet. Permittiéndonos conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema en estudio

#### **INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Se utilizara la investigación de Campo esta nos permitirá tener un contacto directo con la organización y su Talento Humano permitiendo recolectar y registrar sistemáticamente la información que facilitara obtener referencias al problema en

estudio, utilizando métodos aplicables a este tipo de investigación como la observación y la encuesta.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

Se aplicará la Investigación descriptiva la misma que nos permitirá describir el problema en una circunstancia temporal espacial determinada, permitiendo identificar las características de las unidades de investigación.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población investigada será el Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza. Asumiendo una población de 185 personas, para lo cual se aplica la fórmula de cálculo del tamaño de la muestra

**Formula:**

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$



### Simbología:

n	=	tamaño de la muestra
Z	=	Nivel de confiabilidad
P	=	Probabilidad de ocurrencia
Q	=	Probabilidad de no ocurrencia
N	=	Población
e	=	Error de muestreo

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)185}{(1.96)^2(0.5)(0.5) + 185(0.05)^2}$$

$$n=124.86$$

$$n= 125$$

### 3.5 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Cuadro N° 1

**Tema: Operacionalizacion de la Variable Independiente**

<b>HIPÓTESIS:</b> Un adecuado proceso de reclutamiento y selección del talento humano permitirá, mejorar el desempeño laboral, en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza”				
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEM'S	TÉCNICA
El reclutamiento y selección implica un proceso que varía según la organización. Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, consiste en realizar actividades	Procesos	Interno Externo	¿Selecione la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingreso a la empresa?	Encuesta
	Técnicas y procedimientos	Reclutamiento Selección Contratación Inducción Capacitación	¿En la selección se le ejecuto a usted alguna de las siguientes pruebas?  ¿Antes del periodo de prueba se le realizo el proceso de Inducción?	Encuesta  Encuesta

relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la empresa el número suficiente de personas para conseguir los objetivos.	Candidatos potencialmente calificados y capaces	Pruebas Psicológicas Pruebas de Inteligencia Pruebas de conomando o técnicas	¿Cree que las actividades que usted realiza están acorde a su cargo?	Encuesta
	Proceso de Selección	Publicación en los mediosla convocatoria	¿Cree que un adecuado Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano mejorara el desempeño y compromiso de los empleados?	Encuesta
		Recepción de carpetas Aplicación de pruebas Entrevista Verificación de referencias	¿Le notificaron el resultado de las Pruebas?	Encuesta

Elaborado por: Mery López

Fuente: Cooperativa CACPE

**Cuadro N°2**

**Tema: Operacionalización de la Variable Dependiente**

<p><b>HIPÓTESIS:</b> Un adecuado proceso de reclutamiento y selección del talento humano permitirá, mejorar el desempeño laboral, en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza”</p> <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> DESEMPEÑO LABORAL</p>				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEM'S	TÉCNICA
<p>El Desempeño Laboral se puede definir, como el nivel de ejecución y eficacia alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado, para lo cual es necesario un desempeño directo para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.</p>	<p>Nivel de ejecución.</p>	<p>Capacitación Recompensa Racionamientos Incentivos</p>	<p>¿Cuál de estos factores dentro de la organización afectan el desempeño laboral de los empleados?</p>	<p>Encuesta</p>
	<p>Trabajador</p>	<p>Satisfacción del trabajador Autoestima Trabajo en equipo Capacitación para el trabajador</p>	<p>¿Posee las habilidades necesarias para el desempeño de sus labores?</p>	<p>Encuesta</p>

			¿Ha recibido capacitaciones para mejorar su desempeño Laboral?	Encuesta
	Logro de metas	Evaluación de desempeño Retroalimentación Método de investigación de campo Método comparación por pares:	¿Se realizan evaluaciones a los empleados para medir su desempeño laboral?	Encuesta
			¿Cómo se sintió desde el punto de vista Psicológico, el primer día de trabajo?	Encuesta
			¿Cómo se desarrolla el liderazgo en la Organización?	Encuesta

Elaborad por: Mery López

Fuente: Cooperativa CACPE

### 3.6 PLAN DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

Para le ejecución de la presente investigación será necesario contar con suficiente información como se detalla a continuación:

**Cuadro N° 3**

**Tema: Recopilación de Información**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>EXPLICACION</b>
1.- ¿Para qué?	Solucionar el Problema
2.- ¿A qué persona ejecutar?	Talento Humano
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Reclutamiento y selección del talento humano
4.- ¿Quien?	Investigadora: Mery López
5.- ¿Cuándo?	De Marzo 2011 a Febrero 2012
6.- ¿Lugar de la recolección de la información?	Ambato - Tungurahua
7.- ¿Cuántas veces?	Se realizar una vez, a cada uno de los empleados
8.- ¿Que técnica de recolección utilizara?	Encuesta Cuestionario
9.- ¿Con que instrumento?	
10.- ¿En qué situación?	Se buscara el mejor momento para obtener resultados reales

Fuente: CACPE

Elaborado Por: Mery Lòpez

### **3.7.- PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:**

Para analizar y procesar la información de la de la presente investigación procedemos de la siguiente manera:

**CODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN:** Para poder tener una buena codificaciones procederá a enumerar cada una de las preguntas de los cuestionarios aplicados a los clientes de la Empresa, para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación obteniendo información real y dando una solución adecuada al problema.

En el procesamiento y análisis de la información se procederá a revisar y analizar toda la información, verificando que las encuestas realizadas estén debidamente llenadas es decir que las preguntas estén contestadas en un orden coherente que sea de fácil entendimiento.

**TABULACIÓN DE LA INFORMAIÓN:** Para proceder a realizar la tabulación de datos se procederá a realizar a través del programa Excel lo que nos permitirá verificar la respuesta e interpretar de mejor manera los resultaos de la investigación.

**GRAFICAR:** Para esta presentación se utilizara gráficos de barras.

**ANALIZAR:** Para poder analizar los datos, se realizara por medio de medidas de dispersión: Medias aritméticas porcentajes ya que presentan menor dificultad en su realización y mayor disposición al momento de interpretar los resultados que proyecta.

**INTERPRETACIÓN:** La interpretación de los resultados se elabora bajo la síntesis de los mismos para poder hallar toda la información necesaria para dar la posible solución al problema objeto de estudio. Se aplicará el CHI cuadrado presentada en la investigación y demostrar la relación entre variables.  $X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$

E



## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Encuestas realizadas a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito e la Pequeña empresa de Pastaza.

1. ¿Seleccione la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingreso a la empresa?

**Tabla N.-1**

**Tema: Seleccione la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingreso a la empresa**

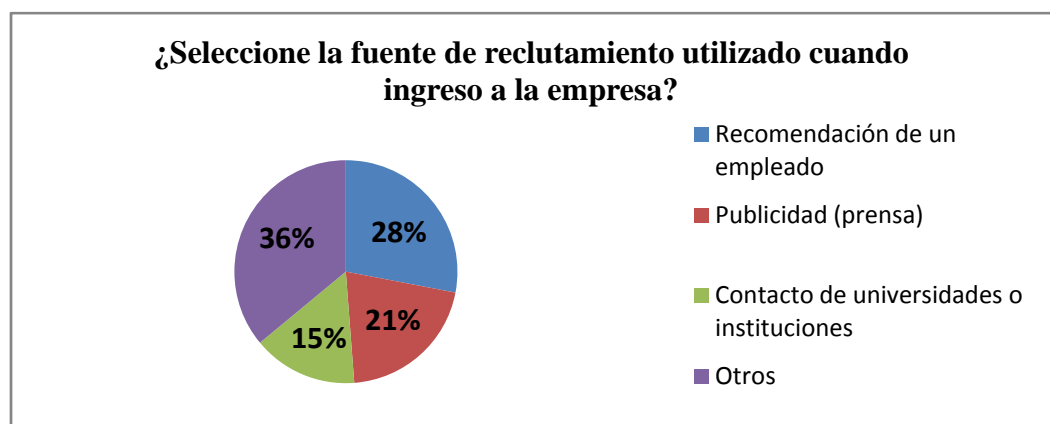
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Recomendación de un empleado	35	28%
Publicidad (prensa)	26	21%
Contacto de universidades o instituciones	19	15%
Otros	45	36%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: CACPE

Realizado por: Mery López

**Grafico N.- 1**

**Tema: Seleccione la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingreso a la empresa**



Fuente: CACPE

Realizado por: Mery López

**Análisis:** 36 empleados encuestados que representa el 36% indica que no participan en ningún tipo de reclutamiento mencionado en la encuesta, 35 empleados que representa el 28% indica que la fuente de reclutamiento que utilizaron para ingresar a la Cooperativa se da mediante recomendaciones de un empleado, 26 empleados que representa un 21% señala que utilizo la publicidad como fuente de reclutamiento mientras que un mínimo de 19 empleados que representa un 15% señalo que utilizo como fuente de reclutamiento para ingresar a la cooperativa mediante contactos de Universidades u otras instituciones .

**Interpretación:** No se utiliza la fuente de reclutamiento cuando se ingresa a la Cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza.

2. ¿Cree que un adecuado Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano mejorara el desempeño y compromiso de los empleados?

**Tabla N.-2**

**Tema: Cree que un adecuado Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano mejorara el desempeño**

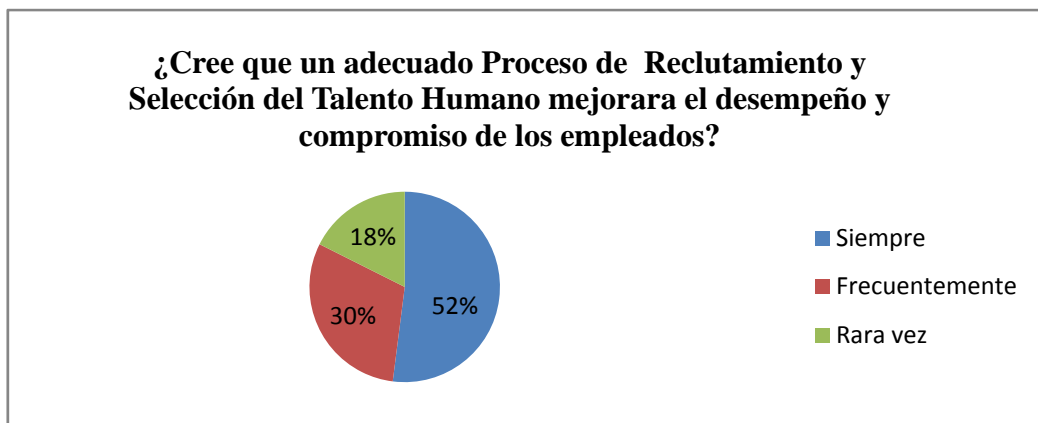
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	65	52%
Frecuentemente	38	30%
Rara vez	22	18%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: CACPE

Realizado por: Mery López

**Grafico N.- 2**

**Tema: Cree que un adecuado Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano mejorara el desempeño**



Fuente: CACPE

Realizado por: Mery López

**Análisis:** 65 empleados encuestados que representa un 52% cree que siempre servirá un adecuado proceso de reclutamiento y selección del personal para mejorar el desempeño laboral y el compromiso, en cuanto un 38 empleados que representa un 30% cree que solo frecuentemente servirá mientras que 22 empleados que representa un 18% piensa que rara vez servirá .

**Interpretación:** Un adecuado Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano mejora el desempeño laboral

3. En la selección se le ejecuto a usted alguna de las siguientes pruebas?

**Tabla N.-3**

**Tema: En la selección se le ejecuto a usted alguna de las siguientes pruebas**

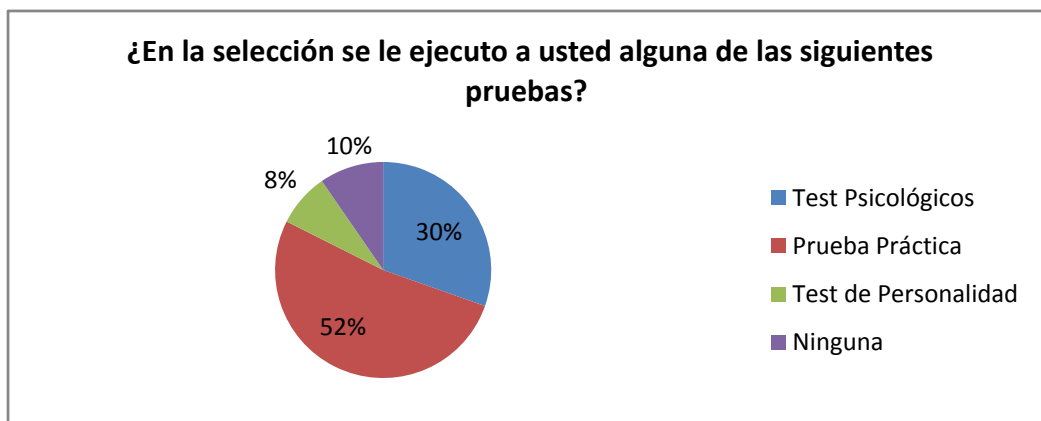
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Test Psicológicos	38	30%
Prueba Práctica	65	52%
Test de Personalidad	10	8 %
Ninguna	12	10%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: CACPE

Realizado por: Mery López

**Grafico N.- 3**

**Tema: En la selección se le ejecuto a usted alguna de las siguientes pruebas**



Fuente: CACPE

Realizado por: Mery López

**Análisis:** 65 empleados encuestados que representa un 52% señalan que se le realizó Pruebas Prácticas, denominadas tiempo de prueba, en tanto 38 empleados que representa un 30% se le realizó Test Psicológicos, 12 empleados que representa un 10% indican que no se le realizó Ningún tipo de selección y 10 empleados que representa un 8% señalan que se realizó Pruebas de Personalidad

**Interpretación:** En la selección de personal se ejecutaron pruebas en su mayoría Prácticas.

4. ¿Le notificaron el resultado de las Pruebas?

**Tabla N.-4**  
**Tema: Le notificaron el resultado de las Pruebas**

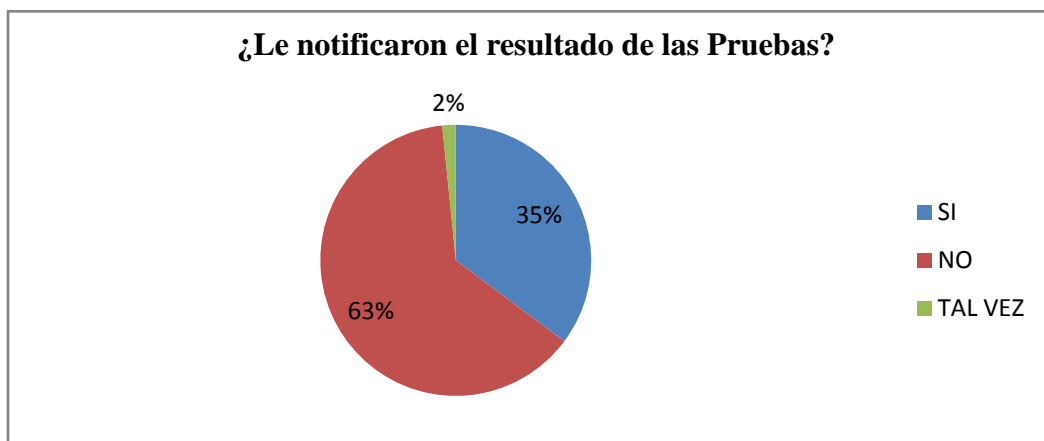
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	44	35%
NO	79	63%
TAL VEZ	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: CACPE

Realizado por: Mery López

#### Grafico N.- 4

Tema: Le notificaron el resultado de las Pruebas



Fuente: CACPE

Realizado por: Mery López

**Análisis:** 79 empleados encuestados que representa un 63% afirmo que Si le notificaron los resultados de las pruebas , mientras 79 empleados que representa 35% responden que No le notifican y 2 empleados que representa 2% señalan que Tal vez le notificaron las Pruebas.

**Interpretación:** La notificación de resultados de las pruebas deduce que no existe un buen liderazgo dentro de la cooperativa de ahorro y crédito CACPE

5. ¿Antes del periodo de prueba se le realizo el proceso de Inducción?

**Tabla N.-5**

**Tema: Antes del periodo de prueba se le realizo el proceso de Inducción**

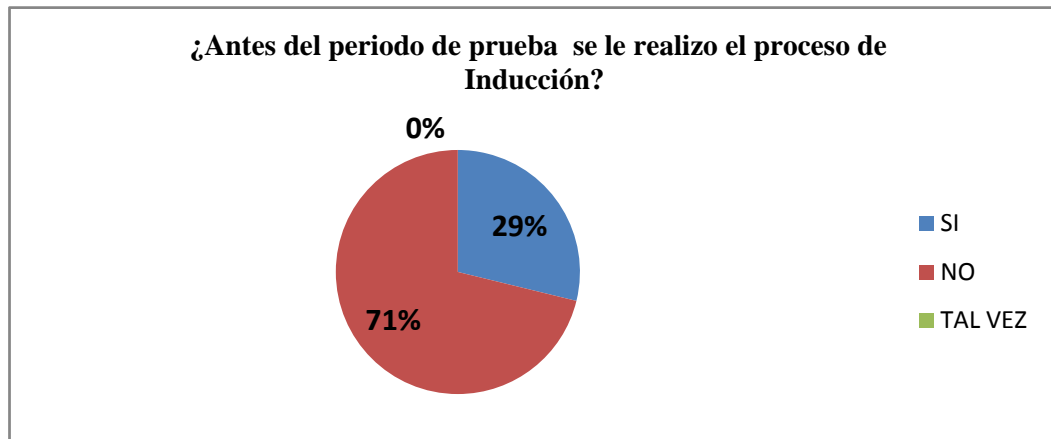
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	36	29%
NO	89	71%
TAL VEZ		0%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: CACPE

Realizado por: Mery López

**Grafico N.- 5**

**Tema: Antes del periodo de prueba se le realizo el proceso de Inducción**



Fuente: CACPE

Realizado por: Mery López

**Análisis:** 89 empleados encuestados que representa un 71% afirma que Si se le realizo el Proceso de Inducción, mientras 36 empleados que representa 29% responden que No le recibió el Proceso.



**Interpretación:** Antes del periodo de prueba no se ejecuta el proceso de inducción, al personal de la cooperativa CACPE.

6. ¿Cree que las actividades que usted realiza están acorde a su cargo?

**Tabla N.-6**

**Tema: Cree que las actividades que usted realiza están acorde a su cargo**

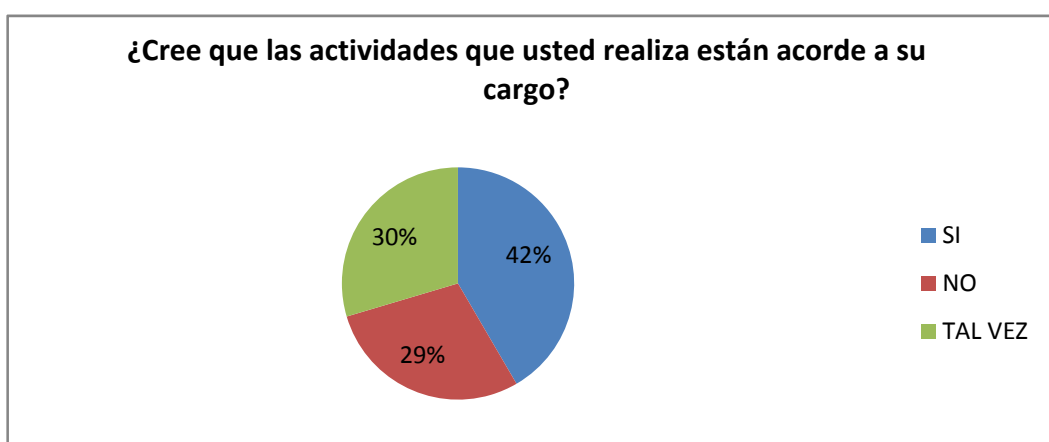
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	52	42%
NO	36	29%
TAL VEZ	37	30%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: CACPE

Realizado por: Mery López

**Grafica N.- 6**

**Tema: Cree que las actividades que usted realiza están acorde a su cargo**



Fuente: CACPE

Realizado por: Mery López

**Análisis:** 52 empleados encuestados representa un 42% afirmo que Si cree que las actividades que realiza dentro de la cooperativa están acorde a su cargo , en cuanto 36 empleados que representa un 29% señala sus actividades No están acorde a su Cargo , mientras 37 empleados que representa el 30% cree que Tal vez estén acorde a su cargo

**Interpretación:** Las actividades que se realizan en su gran mayoría están acorde al cargo desempeñado a cada uno de los trabajadores acorde a su puesto.

7. ¿Cuál de estos indicadores dentro de la organización afectan el desempeño laboral de los empleados?

**Tabla N.-7**

**Tema: Cuál de estos indicadores dentro de la organización afectan el desempeño laboral de los empleados**

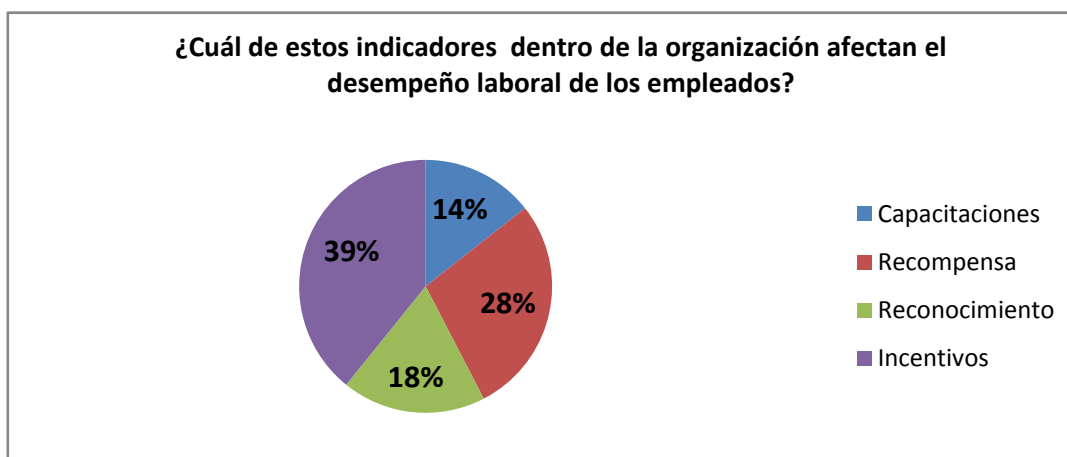
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Capacitaciones	18	14%
Recompensa	35	28%
Reconocimiento	23	18%
Incentivos	49	39%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: CACPE

Realizado por: Mery López

**Grafico N.- 7**

**Tema: Cuál de estos indicadores dentro de la organización afectan el desempeño laboral de los empleados**



Fuente: CACPE

Realizado por: Mery López

**Análisis:** 49 empleados encuestados que representa un 39 quieren recibir Incentivos para mejorar su desempeño laboral, 35 empleados prefieren Recompensas, 23 empelados quieren que se les realice un Reconocimiento, 18 empelados que representa el 14% señalan que requieren capacitación para mejorar su desempeño.

**Interpretación:** La motivación es un factor dentro de la organización que afecta el desempeño laboral de los empleados de la cooperativa

8. ¿Ha recibido capacitaciones para mejorar su desempeño Laboral?

**Tabla N.-8**

**Tema: Ha recibido capacitaciones para mejorar su desempeño Laboral?**

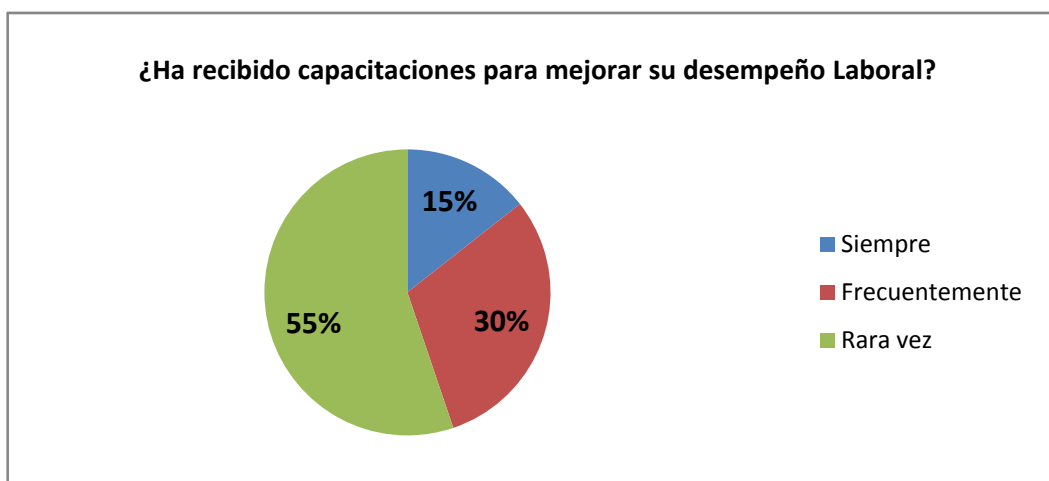
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	18	14%
Frecuentemente	38	30%
Rara vez	69	55%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: CACPE

Realizado por: Mery López

**Grafica N.- 8**

**Tema: Ha recibido capacitaciones para mejorar su desempeño Laboral?**



Fuente: CACPE

Realizado por: Mery López

**Análisis:** 69 empelados encuestados que representa un 55% señalan que Rara vez han recibido capacitación, 38 empelados que representa 30% indican que Frecuentemente, mientras 18 empelados que representa 14% afirmar recibir Siempre Capacitación

**Interpretación:** La capacitación recibida por parte de los empleados mejora su desempeño laboral.

9. ¿Se realizan evaluaciones a los empleados para medir su desempeño laboral?

**Tabla N.-9**

**Tema: Se realizan evaluaciones a los empleados para medir su desempeño laboral**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	41	33%
NO	79	63%
TAL VEZ	5	4%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: CACPE

Realizado por: Mery López

### Grafico N.- 9

**Tema: Se realizan evaluaciones a los empleados para medir su desempeño laboral**



Fuente: CACPE

Realizado por: Mery López

**Análisis:** 79 empleados encuestados que representa un 63% señalan que No se les a realizado evaluaciones para medir su desempeño laboral, en cuento a 41 empleados que representa el 33% si se les a realizado evaluaciones y 5 empleados que representa 4% señalan que tal vez se les realizo evaluaciones

**Interpretación:** La realización de evaluaciones a los empleados de la cooperativa permite medir el desempeño laboral.

10. ¿Posee las habilidades necesarias para el desempeño de sus labores?

**Tabla N.-10**

**Tema: Posee las habilidades necesarias para el desempeño de sus labores**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	81	65%
NO	15	12%
TAL VEZ	29	23%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: CACPE  
Realizado por: Mery López

**Gráfico N.- 10**

**Tema: Posee las habilidades necesarias para el desempeño de sus labores**



Fuente: CACPE  
Realizado por: Mery López

**Análisis:** 81 empleados encuestados que representa un 65% señalan que Si poseen habilidades necesarias para desempeñar sus labores, en cuento a 29 empleados que representa el 23% creen que tal vez posee habilidades y 15 empleados que representa 15% señalan No tiene habilidades

**Interpretación:** Los empleados cuentan con habilidades necesarias para desempeñar sus labores.

11. ¿Cómo se sintió desde el punto de vista Psicológico, el primer día de trabajo?

**Tabla N.-11**

**Tema: Cómo se sintió desde el punto de vista Psicológico, el primer día de trabajo**

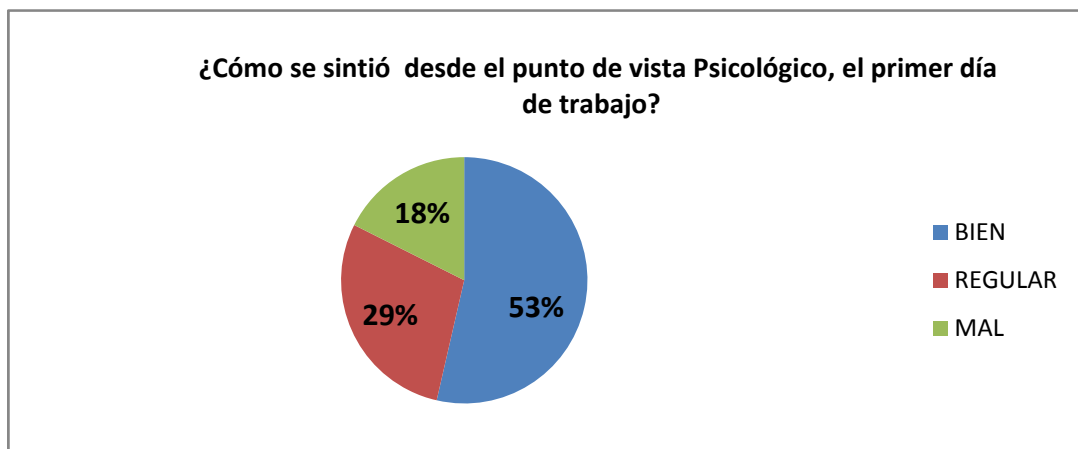
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BIEN	67	54%
REGULAR	36	29%
MAL	22	18%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: CACPE

Realizado por: Mery Lópe

**Grafica N.- 11**

**Tema: Cómo se sintió desde el punto de vista Psicológico, el primer día de trabajo**



Fuente: CACPE

Realizado por: Mery López



**Análisis:** 67 empleados encuestados que representa un 54% señalan que se sintieron Bien Psicológicamente el primer día de trabajo, 36 empleados que representa el 29% se sintieron Regularmente , mientras 22 empleados que representa el 18% señalan que se sintieron Mal

**Interpretación:** Desde el punto de vista Psicológico el primer día de trabajo los empleados se sintieron bien.

12. ¿Cómo se desarrolla el liderazgo en la Organización?

**Tabla N.-12**

**Tema: Cómo se desarrolla el liderazgo en la Organización**

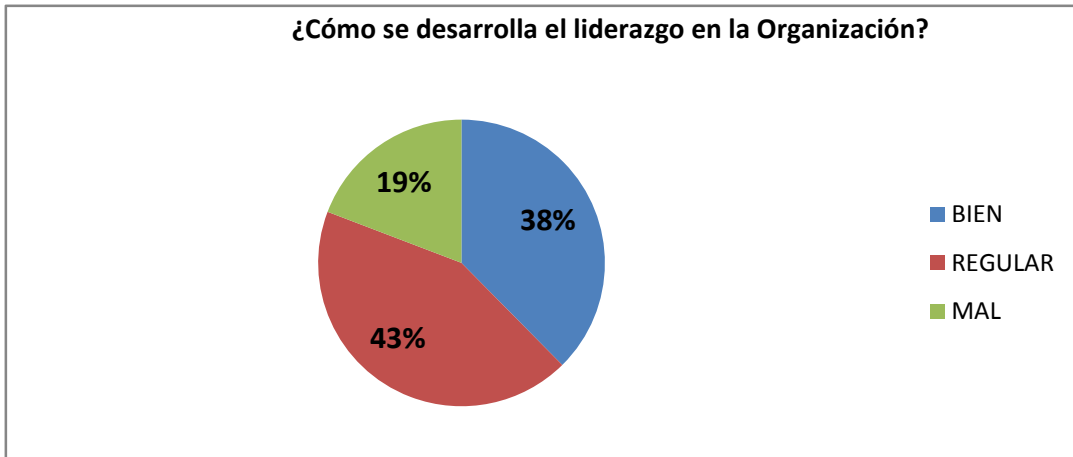
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
BIEN	47	38%
REGULAR	54	43%
MAL	24	19%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Fuente: CACPE

Realizado por: Mery López

### Grafica N.- 12

#### Tema: Cómo se desarrolla el liderazgo en la Organización



Fuente: CACPE

Realizado por: Mery López

**Análisis:** 54 empleados encuestados que representa un 43% señalan que se desarrollo bien el liderazgo en la Cooperativa, mientras 47 empleados que representa el 38% piensa que el liderazgo es regular y 24 empleados que representa el 19% señala que existe un mal liderazgo.

**Interpretación:** Se desarrolla un liderazgo en la organización de manera regular.

## 4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

### **H<sub>0</sub>=Hipótesis Nula**

H<sub>0</sub>: El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal no incide en el Desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña Empresa de Pastaza

### **H<sub>1</sub>=Hipótesis Alternativa**

H<sub>1</sub>: El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal sí incide en el Desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña Empresa de Pastaza

### 4.2.1 ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADÍSTICA

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

#### **Simbología:**

**O** = Datos observados

**E** = Datos esperados

## Verificación de Hipótesis N.- 1

**Tabla N.- 13**

**Tema: Frecuencia Observada**

### Frecuencia Observada

Alternativas	CONDICIONES			
	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Sub total
Cree que un adecuado Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano mejorara el desempeño y compromiso de los empleados?	65	38	22	125
Ha recibido capacitaciones para mejorar su desempeño Laboral?	18	38	69	125
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>76</b>	<b>91</b>	<b>250</b>

Fuente: CACPE

Realizado por: Mery López

### Grados de Libertad

$$gl = (3 - 1) \quad (2-1)$$

$$gl = 2 * 1$$

$$gl = 2$$

**Tabla N.- 14**

### Frecuencia Esperada

Alternativas	CONDICIONES			
	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Sub total
Cree que un adecuado Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano mejorara el desempeño y compromiso de los empleados?	41,50	38,00	45,50	125
Ha recibido capacitaciones para mejorar su desempeño Laboral?	41,50	38,00	45,50	125
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>76</b>	<b>91</b>	<b>250</b>

Fuente: CACPE

Realizado por: Mery López

**Tabla N.- 15**

<b>Alternativa</b>	<b>O</b>	<b>E</b>	<b>O-E</b>	<b>O-E 2</b>	<b>O-E 2 / E</b>
<b>Pregunta 2</b>					
Siempre	65	41,50	23,50	552,25	13,31
Frecuentemente	38	38,00	0,00	0	0,00
Rara vez	22	45,50	-23,50	552,25	12,14
<b>Pregunta 8</b>					
Siempre	18	41,50	-23,50	552,25	13,31
Frecuentemente	38	38,00	0,00	0	0,00
Rara vez	69	45,50	23,50	552,25	12,14
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>250,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2209</b>	<b>50,89</b>

Fuente: CACPE

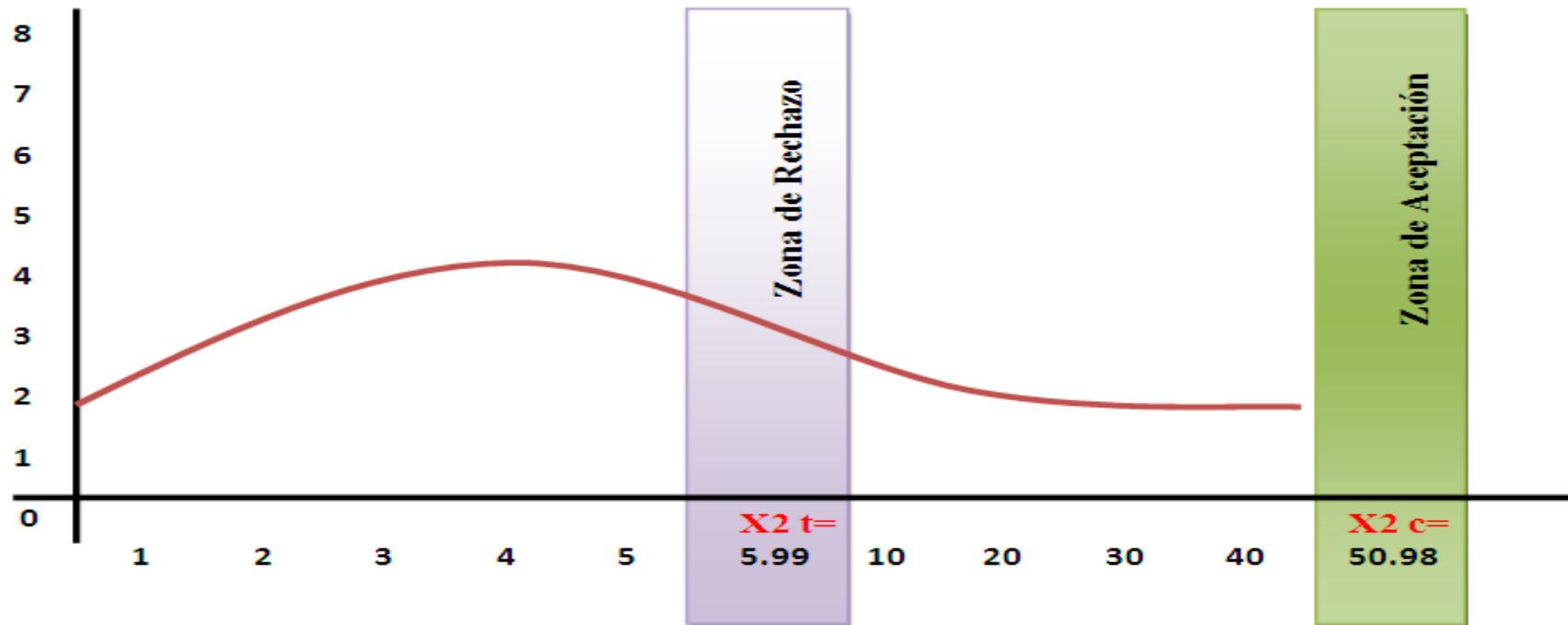
Realizado por: Mery López

**Decisión : Con 2gl con nivel de 0,05  $X^2= 5,99$**

$X^2 c= 50,98$  en el caso de los empleados de la CACPE, se halla en la región de aceptación por lo tanto se rechaza la hipótesis nula. Un inadecuado proceso de reclutamiento y selección del talento humano permitirá, mejorar el desempeño laboral, en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza” y se acepta la hipótesis alternativa que dice: Un adecuado proceso de reclutamiento y selección del talento humano permitirá, mejorar el desempeño laboral, en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza”.

Grafica N.- 13

Tema: Representación gráfica de la comprobación de la hipótesis.



Fuente: CACPE

Elaborado Por: Mery Lòpez

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- La carencia de un Manual de reclutamiento y selección del talento humano, provoca la inadecuada contratación de Personal, la misma que incide en la insatisfacción del socio en el servicio y la inconformidad del mismo, ya que el trato brindado en cuanto a su desempeño laboral es ineficiente.
- La Falta de un proceso de Inducción antes del periodo en prueba, dificultan los procesos de integración de personal, lo que provoca que el ambiente laboral sea inadecuado, ya que al no contar con un Manual de inducción, el personal no conoce de que manera la organización se viene desmañando sus labores.

- La Ausencia de planes de capacitación, en temas motivacionales en la organización, provoca el inadecuado desempeño laboral en los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña empresa de Pastaza.
- La Carencia de aplicar métodos de evaluación de desempeño no permitan medir el rendimiento laboral de los trabajadores, en cada una de las áreas de trabajo impidiendo el logro de los objetivos, a nivel departamental y organizacional.
- Podemos concluir que no se utilizan las técnicas de selección adecuadas para este proceso como pruebas tanto técnicas, psicológicas, prácticas, examen físico, y la inadecuada estructura de la entrevista personal tal y como se puede verificar por las respuestas obtenidas en la aplicación de la encuesta.



## **5.2. RECOMENDACIONES**

- La implementación y ejecución de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal vertida en este documento, ya que le permitirá, a la Cooperativa y al Departamento de Recursos Humanos a conseguir personal idóneo y apto para desempeñar las funciones asignadas, de esta forma se reducirá costos en cuanto al Recurso Humano.
- La creación de un proceso de Inducción, que permita la integración dinámica del nuevo personal y el conocimiento de la Institución, su historia y filosofía de gestión, para que este aspecto no sea tratado con ligereza y se le dé la importancia que tiene , que le permita desarrollarse en un adecuado ambiente laboral .
- Generar planes de capacitación, periódicas en cuanto temas de debilidad dentro de la cooperativa, la aplicación de evoluciones posterior a la capacitación, para medir el impacto en los empleados, ello permite visualizar cuantitativamente si la capacitación impartida tiene el efecto que se deseaba obtener.
- Se recomienda realizar evaluaciones de desempeño laboral a los trabajadores, cada tres meses, esto permitirá lograr el cumplimiento de los objetivos y mejorar la calidad del servicio y su rendimiento
- Crear un proceso de selección de personal, diseñado pruebas teóricas y prácticas asu vez que es conveniente medir su desempeño psicológico y físico conmiras a optimizar el desempeño en el cargo del personal seleccionado.

## **CAPITULO VI**

### **6 .PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS.**

##### **6.1.1 Titulo**

DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO, PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA

##### **6.1.2 Institución ejecutora**

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza

### **6.1.3 Beneficiarios**

Los empleados y los Socios de la Cooperativa CAPE, será los beneficiarios directos del Manual, ya que ayudaremos a seleccionar personal idóneo y apto para desempeñar las funciones y satisfacer así la atención del socio.

En cuanto a los beneficiarios indirectos será el Consejo General y el Gerente, ya que tendrá la oportunidad de disponer de personal más eficiente, eficaz y el incremento de nuevos socios.

### **6.1.4 Ubicación**

En la República del Ecuador que se halla situada en la costa Nor-Occidental de América del Sur, en la zona tórrida del continente americano. Está ubicada entre los paralelos 1° 30.0' N. y 03° 23.5' S., y los meridianos 75° 12.0' W. y 81° 00.0' W., sin incluir el Archipiélago de Galápagos. Al territorio le atraviesa la línea ecuatorial, precisamente 22 Km. al Norte de la ciudad de Quito, que es su capital.

El presente manual servirá como guía tanto para la Región Interandina o Sierra que está ubicada entre las cordilleras occidental y central, las mismas que se unen entre sí cada cierto tramo, formando valles altos en donde se asientan los núcleos humanos. Zona Ambato, Provincia de Tungurahua su dirección: Montalvo No. 03-31 entre Bolívar y Rocafuerte , su Matriz ubicada en la Ciudad de Puyo Provincia de Pastaza, dirección: Calle Atahualpa y General Villamil, Sector La Y, en la Parroquia Shell perteneciente a la provincia de Pastaza su dirección: Parroquia Shell, Avenida Luis Jácome, en la Ciudad de Tena, Provincia de Napo su dirección: Avenida Amazonas y Juan León y en la Ciudad de Macas, Provincia Morona Santiago su dirección: Bolívar entre Amazonas y Soasti.

### **6.1.5 El Tiempo estimado para la ejecución**

Para el Diseño del Manual es su inicio el 3 de Enero del 2012 con un final el 25 de Abril del 2012

### **6.1.6 Equipo técnico responsable**

Investigadora: Srta. Mery Lòpez

Fuentes de Información: Gerente General CACPE, Sr. Paul Acuña  
Jefa Zona Ambato, Srta. Pamela Loaiza

### **6.1.7 Costo**

El Financiamiento de la presente Propuesta será cubierto con capital propio del investigador, del costo total de la inversión se fijará un 10% para gastos imprevistos

**Tabla N.- 16**

**Tema: Presupuesto Financiero Propuesta**

DETALLE	TOTAL
Suministros	15.20
Tecnologia	150.00
Recurso Humano, encuestador, investigador	800.00
Otros	10.00
SUB TOTAL	975.20
IMPREVISTO 10%	97.52
TOTAL	1.072.72

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza

Elaborado Por: Mery López

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La cooperativa de la Pequeña Empresa de Pastaza, no cuenta con un Manual de Reclutamiento y Selección de Talento Humano, que le permita ubicar al personal idóneo en el puesto de trabajo, el mismo que le permita contratar talento humano capaz de desempeñar sus funciones eficiente y eficazmente.

El diseño del Manual será creado para mejorar el Desempeño Laboral y la satisfacción de los socios, es así que la cooperativa desde su inicio no ha contado con un manual que le permita disponer de personal idóneo para ocupar los puestos vacantes

El desempeño laboral no es el adecuado, en cuanto a la realización de las funciones asignadas a cada empleado en su puesto de trabajo, ya que al momento de su contratación a la Cooperativa, estos no siguieron un proceso de Reclutamiento y Selección, ni tampoco se informaron de las funciones del puesto que iba a desempeñar.

Por lo tanto los socios no son satisfechos favorablemente, en cuanto al ambiente laboral es muy tenso ya que hay puestos desempeñados por personas que no realizan sus funciones de manera adecuada y delegan funciones por su falta de capacidad para desempeñar sus funciones en su puesto de trabajo. Por todos estos antecedentes es necesario el diseño de un Manual de Reclutamiento y Selección.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

A través de los años la cooperativa no ha contado con un Manual de reclutamiento de personal, que induzca al recurso humano a un adecuado desempeño laboral, al contrario el proceso de selección ha provocando un colapso en cuanto al desempeño de funciones, ya que los empelados no son aptos para ocupar el puestos, vacante.

Por lo cual es importante la implementación de un Manual de Reclutamiento y Selección del Talento Humano en la cooperativa CACPE, pretende mejorar el desempeño laboral de los trabadores y por ende la satisfacción de los socios al momento de recibir el servicio. El manual servirá como instrumento de contratación de personal, tanto en la sucursal Ambato, como en sus demás sucursales, siendo aplicable en cada una de estas y a un vez que nos permitirá solucionar el problema de un inadecuado reclutamiento y selección, permitiendo mejorar cada uno de los departamentos en cuanto a sus funciones y buen desempeño en los cargos que los mismos desempeñan. Contamos con la disponibilidad de recursos necesarios y con la apertura de la Gerencia de la Cooperativa, en cuanto a información y documentación que nos permita ejecutar la Propuesta por lo cual es factible la ejecución del Manual dentro de la cooperativa

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Dotar de un Manual de Reclutamiento y Selección del Talento Humano, que permita mejorar el desempeño laboral del talento humano, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar, la necesidad de contar con un Manual de Reclutamiento y Selección del Talento Humano y los elementos que conforman el mismo.
- Lograr la mayor cantidad de candidatos idóneos, capaces y aptos para ejecutar las funciones asignadas a su cargo.
- Especificar la modalidad, características y vigencia del proceso de Contratación del Personal
- Diseñar un Manual de Reclutamiento y Selección del Talento Humano, para mejorar el Desempeño Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña empresa de Pastaza.



## **6.5 ANALISIS DE LA FACTIBILIDAD**

### **Aspecto Legal**

En cuanto al aspecto Legal, la Constitución Política de la República del Ecuador , en su Art. 329, expresa que las empresas sin importar su actividad, debe realizar una adecuada selección de personal, ya que el Estado promueve, un empleo de calidad y acceso justo a la contratación de Personal.

### **Aspecto Político**

En la actualidad la leyes ha generado polémica a nivel social, pero a su vez han aportado a la equidad en las personas con discapacidad, en el REGISTRO OFICIAL N° 198 LUNES 30 DE ENERO DE 2006 , obligando a “El empleador público o privado que cuente con un mínimo de veinte y cinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años.

Esto obliga a la Cooperativa a contratar personal con discapacidad, por lo tanto debemos diseñar el manual pensando en las personas que contrataremos, en las pruebas y entrevistas.

### **Aspecto Económico**

La Cooperativa CACPE, al no contar con Talento Humano, idóneo para desempeñar las funciones designadas a su cargo, esto provoca un crecimiento económico inadecuado, ya que existe la insatisfacción por parte de los socios, al momento de recibir atención por parte del Personal, ya que este no se encuentra satisfaciendo la necesidad de los socios, y por ende no se genera más fuente económicas .

### **Aspecto de Equidad**

La equidad de las personas, tanto de género sin descrinar a la mujer o al hombre , la raza es otro factor discriminante en nuestro país, pero en cuanto a instituciones financieras hemos visto que las personas de raza Indígena han crecido considerablemente dejando a un lado el miedo y el temor a ser rechazados por la sociedad, de la misma manera, debe existir la equidad para les personas de raza negra por lo cual al diseñar el manual nos vacaremos en la viabilidad en la equidad permitiendo que no exista restricciones de raza, color, genero, para la contratación del personal ,su contratación dependerá de su capacidad para desempeñarse en el puesto vacante, más no su descendencia o posición económica

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN**

El proceso de reclutamiento y selección de personal para un cargo a contratar, comprende las siguientes etapas:

### **EL RECLUTAMIENTO**

En esta etapa, podemos establecer un reclutamiento mixto es decir el interno o externo, el interno nos permitirá estimular a nuestro recurso humano, al desarrollo laboral, y a la capacitación. En cuanto al externo nos faculta abrir oportunidades para postulantes que provienen del mercado laboral externo.

### **PROCESO DE SELECCIÓN**

En cuanto al proceso de selección, nos permitirá buscar, evaluar y reclutar al recurso humano que reúna las competencias que buscamos en la Cooperativa, en esta fase nos permitirá realizar una comparación o confrontación, de elección de opción y decisión además de filtración, clasificación, todo esto nos permitirá encontrar a un grupo de postulantes idóneos para desempeñar el cargo.

### **PRUEBAS DE IDONEIDAD**

Las pruebas de idoneidad nos servirán como instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de las Pruebas que aplicaremos en la Cooperativa serán las psicológicas; otras son ejercicios

que simulan las condiciones de trabajo, siendo así que nos permitirán medir la idoneidad de los candidatos.

### **Entrevista de selección**

La entrevista de selección nos permitirá realizar un plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad del candidato para el puesto que tenga el solicitante. Esto nos permitirá obtener información sobre el solicitante, sobre su comportamiento, habilidades y destrezas que este posee.

### **Tipos de Entrevista**

Las entrevistas que se llevaran ha cabo en la Cooperativa se realizaran entre los miembros de Calificación del Concurso y el solicitante (entrevistado).Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

### **Entrevistas no estructuradas**

Esta es uno de los modelos menos utilizados, ya que esta permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Esta estructura es muy complicada ya que en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

## **Entrevistas estructuradas**

Este modelo de Entrevista estructurada se basa en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen por los miembros del consejo, antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla, pero esta estructura no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes.

## **VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS**

La verificación de datos y las referencias, nos servirá para comprobar la veracidad laboral y personal del candidato, esta se realiza en base a un formato de verificación, lo más conveniente sería llamar a las empresas o personas referidas, para medir el grado de confiabilidad.

## **CONTRATACIÓN**

Una vez culminado con éxito las etapas del proceso de selección (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes, etc.) el candidato puede ser contratado. Esto se lo realiza de forma legal, garantizando los derechos y deberes de la Cooperativa y el Empleado, en base a un contrato laboral escrito, en el que se fijara su remuneración, tiempo de trabajo y de mas cláusulas legales y administrativas de la Cooperativa

## **INDUCCIÓN**

La inducción nos permitirá proporcionar al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo en la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, etc. Este proceso de adaptación se desarrollara tanto en el puesto de trabajo como en la Cooperativa.

## **CAPACITACIÓN**

La capacitación nos servirá como herramienta fundamental para el Departamento de Recursos Humanos, esto nos permitirá ofrecer a los empleados la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la cooperativa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Nos permitirá proporcionar a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.

## 6.7 MODELO METODOLÓGICO

**Cuadro N.-4**  
**Tema: Modelo Metodológico**

Fase	Objetivo	Actividades	Recurso	Responsable	Tiempo/ Semanas							
					1	2						
Reclutamiento	1. Determinar la Vacante	Control de Trabajo	Humano	Gerente General	1	2						
	2. Descripción del Puesto de trabajo	Análisis de Tareas puesto vacante	-Tecnológico	-Jefa de zona								
	3. Descripción del Perfil Profesional	Establecer las condiciones de nivel académico	-Financiero	-Recurso Humano								
Selección y Contratación	1. Creación de la comisión del concurso	Establecer de Funciones y Responsabilidades	Humano	-Gerente General			3	4				
	2. Creación y diseño de		-Tecnológico	-Jefa de zona								
			-Financiero	-Recurso Humano								
			-Material									

	publicación en medios de comunicación de la Convocatoria	El anuncio a los medios de comunicación																	
	3. Recepción de Expediente de Aspirantes	Recibir a los aspirantes con su solicitud de empleo																	
	4. Aplicación de Pruebas idoneidad	Aplicar Pruebas psicológicas, técnicas y de conocimiento en base al puesto vacante.																	
	5. Entrevista Preliminar	Análisis y control de datos de hoja de vida, y sus metas y aspiraciones que el aspirante tiene																	
	6. Averiguación de Referencias	Investigación del																	



		desempeño de sus labores anteriores y cuales fueron las razones de su salida del puesto															
Contratación	1. Decisión de Contratación 2. Contratación	Emitir un informe final para la contratación Realizar el Contrato de trabajo Fijación de sueldo Beneficios de ley	-Humano -Tecnológico -Financiero -Material	-Gerente General -Jefa de zona											5		
Inducción	1. Explicación macroinstitucional a cargo del jefe de Recurso Humano 2. Información sobre el Puesto 3. Visita a las oficinas de la	Descripción del ambiente laboral , Políticas, historia, normas, valores  Explicación de la descripción del puesto	-Humano -Tecnológico -Financiero -Material	-Gerente General -Jefa de zona											6	7	

	Cooperativa	Realizar un recorrido por la cooperativa, haciéndole conocer las instalaciones																
Capacitación	1. Cursos técnicos de acuerdo a su puesto 2. El rol del Recursos Humanos en la Capacitación	Mejorar el desempeño laboral	-Humano -Tecnológico -Financiero -Material	-Gerente General -Jefa de zona													8	
Método de Evaluación de desempeño por Objetivo	1. Se deberá asignar un peso dentro de una ponderación de 100% a cada dimensión de la competencia  2. En función de los objetivos y las metas estratégicas se deberán establecer los indicadores de	Estos objetivos ponderados serán evaluados en relación con el grado de consecución.  Para la fijación de objetivos debe tomarse en cuenta que estos sea:	-Humano -Tecnológico -Financiero -Material	-Gerente General -Jefa de zona													7	8

	<p>desempeño para cada dimensión.</p> <p>3.-Asignar un peso a cada indicador de desempeño, fundamentado en su importancia relativa</p> <p>4.-Desarrollar la matriz clave de puntaje que se utilizará para convertir los valores de los indicadores de desempeño.</p> <p>5.-Calcular el valor real de cada indicador de desempeño, utilizando la matriz de puntaje</p>	<p>Estratégicos</p> <p>Específicos</p> <p>Medibles</p> <p>Alcanzables</p> <p>Delimitados en tiempo</p>											
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

	<p>6.-Multiplicar el peso de cada indicador de desempeño por su puntaje.</p> <p>7.- Los puntajes de cada dimensión obtenidos en el paso 5, se los multiplicará por el peso que se le asignó a la dimensión este valor que seobtiene se suma e indicará el índice de general de desempeño</p>													
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: Mery López

Fuente: Cooperativa CACPE

## **6.7.1 RECLUTAMIENTO**

### **DETERMINACIÓN DE LA VACANTE**

El Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo.

Dentro del reclutamiento hay que tener en cuenta la información mediante la cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Los métodos son diversos y cada vez es más necesario apelar a recursos imaginativos. La imagen institucional es un punto muy importante, las empresas muy conocidas son el objetivo principal de los buscadores de empleo y ellos se postulan en forma espontánea.

El departamento que requiera cubrir una vacante debe notificar al Departamento de Recursos Humanos, el mismo realizar una auditoría de trabajo para confirmar, si el cargo vacante es interno o externo, o si justifica o no la contratación de una nueva persona.

En caso de que la vacante no sea dada por la salida del Personal, se analizará la probabilidad de crear un nuevo puesto de trabajo, dependiendo de la carga de funciones que se tenga en el nuevo puesto de trabajo.

Para continuar con el proceso de determinación de una nueva vacante es necesario realizar una solicitud al jefe de Recursos Humanos, después de haberlo llenado debe entregarse al jefe de Recursos Humanos, el mismo que analizará junto al Gerente la Necesidad de Crear una nueva vacante.

Al ser una vacante ya creada y esta se encuentra disponible el Aspirante deberá llenar un solicitud de empleo, la misma que se entregará en la Cooperativa en el Departamento de Recursos Humanos.

En las fuentes de reclutamientos se puede acudir a candidatos Internos y Externos.

**La fuentes Internas :** Esta es la opción principal para cubrir la vacante disponible en la Cooperativa, ya que motivaremos el desempeño laboral , generando así una oportunidad de superación a todo el Talento Humano , motivándole a mejorar sus conocimientos en el área trabajo .

**La fuente Externa:** Se refiere al mercado ocupacional, que está conformado por la diversidad de personal, los mismos que están esperando la oportunidad de demostrar sus conocimientos y capacidad de trabajo ocupando un puesto en vacante en nuestra Cooperativa CACPE.

#### Cuadro N °5

##### Tema: Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno y Externo

Reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno	Más económico. Más rápido. Más seguro en cuanto a los resultados finales. Motiva empleados. Es un retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal.	Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso. Puede generar conflictos de intereses.
Externo	Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. Renueva los recursos humanos de la empresa. Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas	Es más lento más que el reclutamiento Interno. Más costoso. Menos seguro que el interno. Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos.

Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Elaborado Por: Martha Alles



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA  
CÍA.LTDA.**

---

**REQUISICIÓN DE PERSONAL**

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**NECESIDAD DE CONTRACCIÓN SOLICITADA POR:** \_\_\_\_\_

**FECHA PARA INICIA ACTIVIDADES EL NUEVO EMPLEADO:** \_\_\_\_\_

**DATOS GENERALES:**

• Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_

• Departamento: \_\_\_\_\_

• Reporta a: \_\_\_\_\_

• Sueldo base recomendado: \_\_\_\_\_

• Tipo de Contrato: \_\_\_\_\_

• Formación académica exigida : \_\_\_\_\_

• Experiencia minia y en qué: \_\_\_\_\_

• Edad óptima para trabajar: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

• Competencias mínimas:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

• Personalidad y conducta:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

• Descripción del Trabajo:**A.- MISIÓN DEL PUESTO ( O RAZÓN DE SER DEL CARGO)**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**B.- PRINCIPALES FUNCIONES (FUNCIONES ESPECIFICAS)**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**GERENTE GENERAL**

Fecha:

**JEFE INMEDIATO**

Fecha:

**JEFE DE RRHH**

Fecha:

**PARA USOS DEL CONTRATANTE (RRHH)**

• Candidato Seleccionado: \_\_\_\_\_

• Fecha de ingreso a rol: \_\_\_\_\_ Sueldo aprobado: \_\_\_\_\_

• Beneficios a recibir: \_\_\_\_\_

• Observaciones: \_\_\_\_\_

## **Solicitud de Empleo**

La solicitud de empleo es un documento que permite recabar de manera introductoria los datos de los posibles candidatos a ocupar un puesto

El uso de las solicitudes de empleo permitirá a la Cooperativa:

- a) Revisar la experiencia y los estudios de los candidatos
- b) Evaluar el avance los candidatos en anteriores empleos
- c) La estabilidad del trabajador en los empleos
- d) Evaluar las posibilidades de éxito del candidato en el trabajo

Sin embargo los empleadores deberían de tener cuidado al evaluar el tercer punto pues el hecho de que un trabajador cambie constantemente de empleo no necesariamente puede significar que es inestable en sus puestos de trabajo, una gran cantidad de circunstancias pueden haber influido en estos cambios, como por ejemplo el cierre de empresas. Una forma positiva de ver los cambios en un trabajo puede ser considerarlos como eventos que le han permitido al trabajador obtener experiencia.

De igual manera es importante ser cuidadosos al incluir preguntas sobre información que pueda facilitar la discriminación como la edad, el sexo, la condición social, los antecedentes penales, las fotografías, las discapacidades, las organizaciones a las que pertenece, el estado civil y las condiciones de su vivienda.

De acuerdo con la legislación de diferentes países una empresa no puede negarle el empleo a una persona que presente una discapacidad, a menos que esta le impida desarrollar el puesto. Cualquier requisito respecto a la salud debe estar justificado en las funciones incluidas en la cédula de descripción de funciones. Si se pide un examen de salud como requisito para ser contratado la empresa debe ser quien pague dicho examen.





**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA  
CÍA.LTDA.**

---

**SOLICITUD DE EMPLEO**

Por favor, proporcione los datos que se solicitan a continuación de la manera más cuidadosa y verídica.

**Datos Personales:**

- Nombre completo: \_\_\_\_\_
- Dirección completa: \_\_\_\_\_
- Teléfono: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_
- Lugar y fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_
- Nacionalidad: \_\_\_\_\_

**Empleo Solicitado:**

- Tipo de empleo solicitado: \_\_\_\_\_
- Puesto específico que solicita: \_\_\_\_\_
- Usted desearía trabajar:
  - a) Como empleado a tiempo completo
  - b) Como empleado a tiempo parcial
  - c) Como empleado temporal
  - d) \_\_\_\_\_
- ¿En qué fecha se encuentra disponible para empezar a trabajar? \_\_\_\_\_
- ¿Estaría usted dispuesto a aceptar otra posición si la que solicita no se encuentra disponible?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- ¿Qué nivel (aproximado) de compensación mensual considera usted apropiado?  
\_\_\_\_\_

**Formación académica y preparación laboral:**

- Señale el grado(s) que usted ha obtenido durante de su formación académica, especificando la institución y el número de años cursado:
  - a) Primaria: \_\_\_\_\_
  - b) Secundaria: \_\_\_\_\_
  - c) Bachillerato \_\_\_\_\_
  - d) Superior: \_\_\_\_\_
  - e) Cursos: \_\_\_\_\_
  - f) Cursos de Posgrado: \_\_\_\_\_

- Describa sus habilidades laborales. Incluyendo los vehículos, aparatos, herramientas que usted sabe operar y cualquier información adicional que considere relevante.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Antecedentes Laborales:**

Empezando por el ultimo empleo o por su empleo actual, sírvase proporcionar la información que se especifica a continuación sobre la(s) empresa(s) para la(s) que ha trabajado.

- a) Empresa: \_\_\_\_\_
- Fecha de inicio de labores: \_\_\_\_\_
- Fecha de conclusiones de labores: \_\_\_\_\_
- Título del puesto (s): \_\_\_\_\_
- Funciones que desempeño: \_\_\_\_\_
- Nombre de su supervisor: \_\_\_\_\_
- Salario inicial: ~~Salario mensual final:~~ \_\_\_\_\_

**Afiliaciones, distinciones y pasatiempos:**

- ¿Qué aficiones o pasatiempos practica usted? \_\_\_\_\_
- ¿A qué organización cívicas, profesiones y de servicio pertenece usted? \_\_\_\_\_

**Referencias**

- Sírvase dar a continuación tres referencias. Evite incluir el nombre de familiares inmediatos

a) Nombre	Dirección	Teléfono
_____		

Por favor añada a continuación todo dato o información que usted considere de importancia para procesar su solicitud de empleo.

Por medio de mi firma :

- a) Autorizo a los funcionarios de la Cooperativa CACPE, Cía. Ltda. , a verificar la información que he proporcionado
- b) Garantizo que la información incluida aquí es verídica y comprendo que toda inexactitud puede conducir la anulación de mi solicitud de empleo y/o ( en caso de celebrase) a la rescisión automática e inapelable de mi contrato de trabajo

**Firma del solicitante:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

## **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

Se fundamentara en una descripción de las funciones esenciales del cargo, y de las condiciones y habilidades que debe tener el aspirante a llenar la vacante, las cuales se valoran en la hoja de vida.

Se trata de obtener informaciones referentes a qué trabajo específico tiene designado el puesto y al esfuerzo físico y/o mental requerido para realizar el trabajo.

La descripción del trabajo deberá proporcionar datos que permitan determinar cómo se ejecuta el trabajo. Una descripción del trabajo debidamente elaborada facilita la fase de análisis.

Nunca deben incluirse en un sumario ni en una descripción de puestos las denominadas frases abiertas, tales como "otras responsabilidades"; si estas existen, deben detallarse.

### **Relaciones**

Muestran las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización.

Por ejemplo:

- Reporta a;
- Supervisa a;
- Trabaja con (nombres de puestos);
- Fuera de la compañía: por ejemplo, proveedores, clientes, autoridades o asesores, como abogados, auditores y otros consultores.

### **Responsabilidades y deberes**

Se debe presentar una lista detallada de estos aspectos de la función. Esto puede llevar varias carillas. A pesar de que se recomienda ser conciso y breve, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto, aunque se trate de una tarea que deba realizarse una vez al año para el cierre del balance.

## **Autoridad**

En esta sección se deben definir los límites de autoridad del puesto, incluyendo: Sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos, etc.

## **Criterios de desempeño**

Pueden ser difíciles de incluir en muchos casos. Significan, en general, qué se espera del empleado: que cumpla con todo lo especificado en la descripción del puesto y cada una de sus responsabilidades y deberes. En las tareas factibles de alguna cuantificación es más sencillo; debería tratar de encontrarse una variable indicativa. Esta y otras razones son las que aconsejan la participación de especialista en procesos de descripción de puestos.

## **Otros pasos necesarios**

En base a la información relevada se analizarán los aspectos más importantes, por ejemplo:

- Identificación del puesto;
- Trabajo a desempeñar
- Condiciones físicas
- Habilidades requeridas
- Conocimientos requeridos
- Requisitos especiales
-



### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE DEL CARGO:		NIVEL DEL CARGO:	
DIVISIÓN:	ÁREA:	DPTO:	
REPORTE A:	SUPERVISA A:	GRADOS:	

#### RESUMEN DEL CARGO:

MISIÓN:

Tareas generales o típicas:

Tareas ocasionales:

#### CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:

Responsabilidad:

- Materiales:
- Personales:

Iniciativa:

Supervisión:

Esfuerzo físico:

#### EXIGENCIA DEL CARGO:

Instrucción formal:

Experiencia laboral:

Capacitación:

Adaptación:

---

## DESCRIPCIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL

**El Perfil profesional:** Es un conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

Se debe establecer cuáles son las condiciones del nivel académico con la que debe contar el aspirante de acuerdo a las funciones que va a desempeñar.

- Establecer las experiencias laborales que debe tener en el desarrollo de las tareas.
- Se debe especificar el perfil Personal
- Se ponderar de un margen de puntos la base del concurso

A su vez que es una especificación de las características de formación, conocimientos, habilidades, experiencias y rasos de personalidad que sean necesarios para la adecuada ejecución de las Tareas. Por lo tanto debe guardar coherencia con la descripción del Puesto, pensar en lo que se aspira, no en lo que se tiene



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA  
CÍA.LTDA.**

### DESCRIPCIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL

**ESTUDIO FORMALES:** (Especificar en qué especialización)

TÍTULO DE BACHILLER EN: TITULO DE TECNÓLOGO EN:
UNIVERSITARIOS INCOMPLETOS EN LA CARRERA DE:
TÍTULO UNIVERSITARIO EN LA CARRERA DE:
MAESTRÍA EN:

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES ADICIONALES:**

--

**EXPERIENCIA EN EL CARGO**

AÑOS:ÁREA DE ESPECIALIZACIÓN:
NO REQUIERE EXPERIENCIA:

**HABILIDADES/ APTITUDES**

Trabajo Bajo presión		Organización		Esfuerzo Físico:	
Trabajo en Equipo		Negociación		Capacitación de Análisis	
Manejo de Personal		Liderazgos		Fluidez Verbal	
Adaptación al Cambio		Habilidades Técnicas		Habilidad Numérica	

**CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD**

Extrovertido		Orientado a los resultados		Metódico		Autogestión	
Responsable		Manejo adecuado de problemas		Sociable		Proactivo	
Analítico		Manejo adecuado de relaciones		Dinámico		Otros	

**FUNCIONES PRINCIPALES**

--

**RESPONSABILIDADES**

Manejo de Personas		Cuántas	
Manejo de Dinero		Valor	
Manejo de presupuesto de Venta		Valor	
Manejo de Equipos		Valor	
Manejo de Información Confidencial			

## **6.7.2 SELECCIÓN**

### **CREACIÓN DE LA COMISIÓN DEL CONCURSO**

El concurso en la cooperativa tendrá una comisión de personal que conduzca el Proceso de Selección del Talento Humano, esta comisión será reconocida por la Gerencia , dándoles la autoridad para que pueda tomar decisiones administrativas, hasta la culminación de los resultados finales del concurso. La comisión estará conformada por personal de la Cooperativa que se encuentre capacitado, y con experiencia de selección de personal ya que ello nos garantizara que el Concurso se desarrolle en forma legal .

La comisión está conformada por:

- Jefe de la Zona en que se requiera la vacante
- Jefe del Departamento del Área requerida
- Jefe o Delegado del Departamento de Recursos Humanos

### **Funciones y responsabilidades de la comisión del concurso**

Se encargara de ejecutar , coordinar y decidir sobre las fases más importantes del proceso de reclutamiento y selección, dentro de las condiciones y tiempos previstos.

- Elaborar, aprobar y ejecutar las bases del concurso
- Hacer la convocatoria a concurso interno o externo
- Recepción y calificación de los expedientes
- Declarar aptos a los candidatos que reúnan los requisitos
- Elaborar aplicar y evaluar las pruebas de selección
- Indagar los antecedentes de los postulantes
- Efectuar la entrevista personal a cada postulante apto
- Elaborar y publicar el cuadro de méritos

Los miembros de la Comisión del Concurso son quienes validaran las funciones realizadas por el Departamento de Recursos Humanos, como es el Formulario de bases del Concurso





**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA  
CÍA.LTDA.**

---

**FORMULARIO BASE DEL CONCURSO**

**BASES DEL CONCURSO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA**

**Entidad que Convoca:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Cia. Ltda.

**Modalidad del Concurso:** El concurso se lo realizara de manera externa y podrán participar todas los ciudadanos que cumplan con los requisitos.

**Recepción de Documentos:**

Los postulantes deberán presentar los documentos indicados a continuación en la calle Castillo, frente a la Museo de Montalvo, en la ciudad de Ambato en los horarios de oficina en el Departamento de Recursos Humanos, el curriculum debidamente foliado , y debe ser adjuntado los siguientes documentos:

- Solicitud de empleo, que la Cooperativa le entregara previamente
- Dos fotos actuales tamaño Carnet
- Certificado Medico
- Record Policial , original y actual.

**Recepción de Documentos:** Se dará un palo de 3 días después de la haberse realizado la convocatoria

**Calendario del Proceso:**La comisión de Concurso, realizara el proceso de selección de acuerdo a las siguientes actividades:

- Revisión y Calificación de Documentos
- Publicación de Postulantes Aptos
- Pruebas de Conocimientos y Psicológicas
- Entrevista Personal
- Publicación de Resultados
- Contratación
- Inducción

**Calificación:**

**Curriculon Vitae** 35 puntos

Formación Académica: 20 puntos

Experiencia Laboral: 10 puntos

Cursos Realizados: 5 puntos

Los Aspirantes que obtengan una puntuación de 15 o mayor a esta continuaran el proceso de selección.

**Pruebas Psicológica:**

**Pruebas de Conocimiento:** 35 puntos

Los Aspirantes que obtengan una puntuación de 20 o mayor, en las Pruebas de Conocimientos estos continuaran el proceso de selección.

**Entrevista Personal:** 30 puntos

La entrevista será valorada por los miembros de la comisión del concurso.

## **CREACIÓN Y DISEÑO DE PUBLICACIÓN EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE LA CONVOCATORIA.**

Una vez que se haya elaborado las bases del concurso, Comisión debe publicar, a través del Departamento de Recursos Humanos, quien a través de medios de comunicación dará a conocer en forma clara y objetiva la convocatoria al concurso.

En caso de ser un concurso interno la convocatoria se realizará por medio de informativos, en carteleras y se dará a conocer a cada una de las Departamentos, por medio de comunicados

Después de haber publicado la convocatoria los aspirantes tendrán un plazo de cinco días hábiles para presentar su hoja de vida con los debidos respaldos que acrediten la misma.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA  
CÍA.LTDA.**

---

### **FORMATO DE CONVOCATORIA**



## **CAJERA/O**

Necesitamos contratar una persona para Caja en la sucursal Ambato, la misma que debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Título superior en Contabilidad CPA, o carreras a fines
- Hasta 40 años de edad
- Experiencia mínima 1 año, en puestos similares
- Conocimientos Básicos en Computación
- Tener Don de Gente
- Excelente Presencia

#### **La empresa ofrece:**

- Sueldo acorde a responsabilidades, mas beneficios de ley
- Capacitación
- Estabilidad Laboral
- Buen Ambiente de Trabajo

Los interesados presentarse portando su carpeta en nuestras institución, ubicada en la calle Castillo, frente al Museo de Montalvo en horarios de Oficina, en el Departamento de Recursos Humanos, mail [clientescacpe@hotmail.com](mailto:clientescacpe@hotmail.com)

## **RECEPCIÓN DE CARPETAS DE ASPIRANTES**

En esta etapa la Comisión del Concurso analiza, controla y califica el Currículo Vitae, presentado por los aspirantes, asignándole puntos a cada uno de los documentos requeridos.

El currículum debe contener las siguientes estructuras:

- **Datos Personales:** Muestra datos básicos , siendo importante el teléfono para poder localizarle al aspirante
- **Formación Académica:** Los estudios realizados por el Aspirante
- **Experiencia Laboral:** Se pone la trayectoria profesional
- **Referencias Personales:** Se coloca nombres y teléfonos de personas que conozcan al aspirante
- **Adicional:** Información referente a sueldos, habilidades



**ESTRUCTURA DEL CURRICULUM**



**DATOS INFORMATIVOS:**

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_  
Estado Civil: \_\_\_\_\_  
Lugar y Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_  
Numero de Cedula: \_\_\_\_\_  
Libreta Militar N.- \_\_\_\_\_

**FORMACIÓN ACADÉMICA:**

Primaria: \_\_\_\_\_  
Secundaria: \_\_\_\_\_  
Superior: \_\_\_\_\_

**EXPERIENCIA LABORAL:**

Empresa	Cargo	Tiempo	Motivo de salida
.....	.....	.....	.....

**CURSOS DE CAPACITACIÓN:**

\_\_\_\_\_

**HABILIDADES, DESTREZAS:**

\_\_\_\_\_

Ambato,..... de ..... del.....

Firma:.....



## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA CÍA.LTDA.

---

### PUNTUACIÓN DEL CURRÍCULUM PERSONAL ADMINISTRATIVO

#### **Formación Académica**

Bachiller	5 puntos
Estudios Superior en Curso	10 puntos
Egresados o Tecnólogo	15 puntos
<b>Superior Terminado</b>	<b>20 puntos</b>

#### **Experiencia Laboral**

0 a 5 meses	3 puntos
6 a 11 meses	6 puntos
<b>1 año en adelante</b>	<b>4 puntos</b>

#### **Cursos Realizados**

8 a 18 horas	1 punto
19 a 29 horas	2 puntos
30 a 40 horas	3 puntos
<b>De 41 en adelante</b>	<b>5 puntos</b>

### PERSONAL OPERATIVO

#### **Formación Académica**

Bachiller	9 puntos
Estudios Superior en Curso	12 puntos
Egresados o Tecnólogo	16 puntos
<b>Superior Terminado</b>	<b>20 puntos</b>

#### **Experiencia Laboral**

0 a 5 meses	3 puntos
6 a 11 meses	6 puntos
<b>1 año en adelante</b>	<b>10 puntos</b>

#### **Cursos Realizados**

8 a 18 horas	1 punto
19 a 29 horas	2 puntos
30 a 40 horas	3 puntos
<b>De 41 en adelante</b>	<b>5 puntos</b>

## **APLICACIÓN DE PRUEBAS IDONEIDAD**

Las pruebas de idoneidad es instrumento que nos permitirá evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de las pruebas que se tomaran en cuenta son los exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Por ejemplo, es común someter a un aspirante a un puesto de contador a un examen de aptitud y rapidez matemática; en tanto, a un chofer de camión se le pone ante el volante de un vehículo pesado en un día de tránsito denso

En este proceso nos basaremos en determinar la aplicación de Pruebas Técnicas de concurriendo en el puesto vacante, este proceso se realizara a través de pruebas escritas o prácticas dependerá del tipo de puesto que se requiera, siendo a sí que las pruebas que se aplicaran son las siguientes:

## **PRUEBAS PSICOLÓGICAS**

Enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva .se aplicaran sin importar el cargo el que requiera la Cooperativa, estas permitirán medir la inteligencia, personalidad y aptitud.

El carácter de las pruebas psicológicas a aplicar no será eliminatorio en el proceso de selección, salvo en aquellos casos en los que sean detectados posibles estad patológicos de los candidatos o se perciban anomalías o desviaciones de la media A signo negativo y claramente incapacitado para el desempeño correcto del puesto de trabajo. Este es el caso de cocientes intelectuales excesivamente bajos o de condiciones de personalidad neurótica o psicótica con bajos índices de control emociona.

En todos los demás casos, las pruebas psicológicas serán un elemento informativo más a considerar para la candidatura final. Se utilizarán como elemento de contraste de las



impresiones generadas en las entrevistas y se tomarán en cuenta como información "técnicamente afinada" sobre el candidato.

La información psicométrica derivada de la aplicación y valoración de los test en ningún caso se usará para descartar candidatos. Por el contrario, será una fuente de hipótesis para contrastar en el siguiente paso del proceso de selección, a la vez que constituirá un elemento valioso para el conocimiento del candidato y el enriquecimiento de la imagen e impresión que de él tenemos por otras vías.

La administración de la evaluación psicológica laboral, si bien se realiza en un lapso corto, permite que las personas puedan mostrar distintas facetas.

Un proceso de selección es, fundamentalmente, un proceso iterativo por aproximaciones sucesivas es un error pensar que la evaluación psicológica es la única verdad. Está inserta en un proceso en el cual hay una serie de pasos, incluyendo por lo menos una entrevista o dos, y antes de ellas un análisis de la historia del candidato; en algún punto del proceso más cerca del final que del inicio se administra la evaluación psicológica.

En un esquema como el descrito, si la evaluación está integrada en el proceso, es un elemento enriquecedor que ayuda a la decisión final. Si se toma la evaluación aislada del proceso, puede transformarse sólo en una serie de comentarios, algo que no está en relación con nada.

Si todo el esquema de trabajo es bueno y consistente, lo habitual es que el resultado de la evaluación psicológica sea una confirmación de lo evaluado en instancias previas. Las sorpresas son muy poco frecuentes.

## **PRUEBA DE INTELIGENCIA** **MATRICES DE RAVEN O PM-38**

### **1. OBJETIVO**

Las matrices progresivas miden esencialmente la inteligencia concreta.

### **2. PRESENTACIÓN**

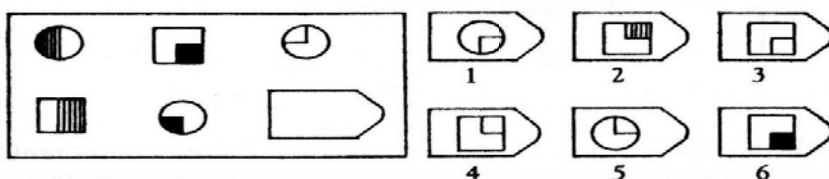
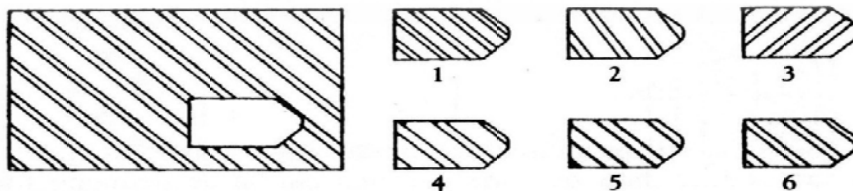
- Un cuaderno que incluye cinco series de doce láminas.
- Cada lámina incluye en su parte superior una figura rectangular sobre la que aparece un motivo regular y una pequeña parte vacía o incompleta.
- En la parte inferior, seis u ocho dibujos de la misma forma que la parte incompleta, incluyen cada uno un motivo diferente.

### **3. INSTRUCCIONES**

- Se dan oralmente:
- Se trata de un dibujo en el que falta un trozo, hay que encontrar entre los pequeños trozos que figuran en la parte inferior de la página el que se corresponde exactamente con el dibujo que hay que completar.»
- Duración máxima: veinte minutos (para 60 láminas en cinco series).
- Se anuncia «les queda la mitad del tiempo» pasados los diez primeros minutos.

### **4. CORRECCIÓN**

- Se anota el tiempo si es inferior a veinte minutos
- Se realiza con ayuda de una Plantilla
- Cada respuesta correcta dos un punto



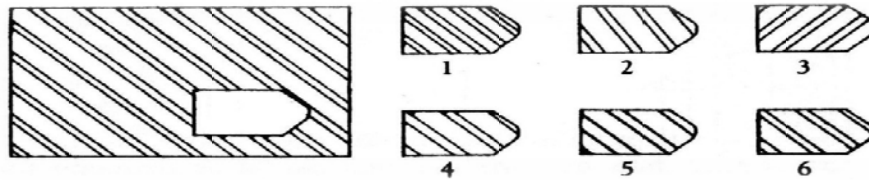
**PLANILLA DE VALORACIÓN DE PRUEBA DE INTELIGENCIA MATRICES  
DE RAVEN O PM-38**

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Puesto al que Aspira: \_\_\_\_\_  
 Hora de Inicio: \_\_\_\_\_ Hora de Finalización: \_\_\_\_\_  
 Tiempo Transcurrido: \_\_\_\_\_

Puntuación Total de la Prueba: **4 Puntos**

**Calificación:**

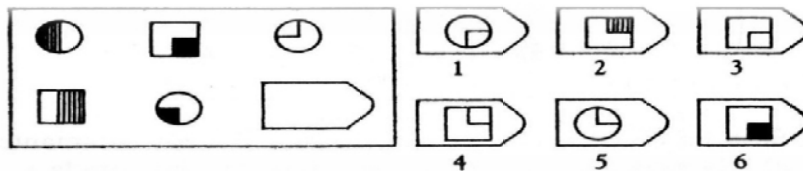
**2Puntos**



**Respuesta: Correcta 6**

**Contesta:** \_\_\_\_\_

La sexta figura tiene rayas en la misma dirección, con el mismo ángulo, de las mismas dimensiones y con la misma separación que el modelo de base.



**2Puntos**

**Respuesta: Correcta 4**

**Contesta:** \_\_\_\_\_

La cuarta figura es la buena, por sus oposiciones con las anteriores y similitudes con la línea superior: en cuanto a la forma exterior, cuadrada, a la forma interior, un ángulo derecho, al color de esta forma interior, blanco, y su posición, arriba y a la derecha.

**Puntuación Total:** \_\_\_\_\_

Firma de responsable: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## **PRUEBAS DE CONOCIMIENTO**

Las **PRUEBAS DE CONOCIMIENTO o TÉCNICAS** son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado. El abogado que rinde un examen sobre el Código Civil o el ingeniero que resuelve una integral proporcionan ejemplos sobre estas pruebas. El administrador de personal, sin embargo, debe cerciorarse de que el conocimiento que se está midiendo es realmente acorde con la vacante que se pretende llenar.

### **Pruebas de conocimientos técnicos o habilidades específicas en relación con el conocimiento**

Esta fase del proceso de selección tiene por finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y experiencia que el candidato posee. La ubicación de la prueba técnica varía según el proceso de selección. En ocasiones es la primera instancia del proceso y en otros estará en "la mitad". Cuáles de ellas se practicarán y cuál será su profundidad, también dependerá de cada caso.

Los medios que se pueden utilizar son:

- Exámenes escritos.
- Exámenes escritos a libro abierto: son muy comunes para evaluar a profesionales, por ejemplo abogados, donde se les presenta la redacción de una demanda de un caso real con la biblioteca especializada en temas legales a su disposición.
- Exámenes escritos domiciliarios: se presenta un caso y el evaluado lo devuelve en un plazo convenido.
- Entrevistas estructuradas: preguntas y respuestas.
- Entrevistas abiertas sobre temas técnicos.
- Pruebas de conocimientos específicos, como utilización de determinado software.

## **ENTREVISTA PRELIMINAR**

Es un proceso mediante el cual se establece la calidad de los aspirantes preseleccionados, en base al análisis, evaluación y Control del Curriculum Vitae y de las Pruebas de Idoneidad realizadas.

Los aspectos de mayor relevancia que se identifica en el proceso de la entrevista debe ser registrado en la Hoja de Vida de los Aspirantes tales como:

- Presencia Personal
- Habilidades de comunicación
- Expresión Verbal
- Iniciativa y creatividad
- Sociabilidad
- Trabajo en equipo

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la vinculación ó no de un candidato al puesto.

La entrevista es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación.

La palabra, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista. Durante la situación de entrevista, ambos participantes (entrevistador y entrevistado) tienen su rol y deben actuar dentro de él, estableciendo un canal de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar.

### **Proceso de ejecución de la entrevista**

1. Se cita a los postulantes, indicando el lugar , fecha y hora en la que se efectuara la entrevista , deberá llegar 10 minutos antes de la convocatoria
2. Se les notifica que deben llevar traje formal
3. Los entrevistadores deben actuar en forma natural y cordial, para crear un ambiente de confianza con el entrevistador
4. Cerrar la entrevista, indicándole que los resultados y el ganador serán notificados vía telefónica o escrita
5. La entrevista debe durar un máximo de 5 a 25 minutos dependiendo de la complejidad del cargo.
6. Proceder a Tabular la entrevista con los resultados, para proceder a elaborar un informe final

### **Algunos consejos para entrevistadores:**

1. Hable menos y escuche más. La mayoría de los entrevistadores hablan demasiado,
2. Tome notas durante la entrevista. Anote toda aquella información que considere relevante y que sea objetiva, no escriba nada que usted no quiera que su interlocutor vea que registra.
3. Evite las distracciones. Indique que no le pasen llamados durante la entrevista y apague su teléfono celular.
4. Utilice toda la información que su interlocutor transmita. Muchas veces son útiles pequeños comentarios en apariencia intrascendentes.
5. No proyecte sobre el entrevistado opiniones o situaciones personales.
6. Piense mientras el otro habla, por ejemplo;
  - Prepare la pregunta siguiente.
  - Analice lo que está diciendo el aspirante.
  - Relacione lo que el aspirante está diciendo ahora con algo que dijo al comienzo de la entrevista.

- Échele un vistazo a la solicitud o al CV para verificar alguna información.
- Observe el lenguaje corporal.
- Considere qué relación guarda el historial de este candidato con los requisitos del cargo.

Observe los cambios súbitos del lenguaje corporal, Por ejemplo, si el aspirante ha estado sentado muy tranquilo y de pronto empieza a moverse nerviosamente en el asiento cuando usted le pregunta por qué dejó su último empleo, eso es un indicio de que algo anda mal. Aun cuando inmediatamente le dé una respuesta aceptable.



**FICHA DE ENTREVISTA**

FECHA:	DEPARTAMENTO:	NÚMERO:
CARGO QUE APLICA:	ESTADO CIVIL:	EDAD:
ENTREVISTADOR:	NOMBRE DEL CANDIDATO:	

**ÁREA PROFESIONAL:**

**Conteste con relación a sus últimos empleos:**

- a.- Nombre de la empresa
- b.- Desde    hasta
- c.- Cuáles son las razones por las cuales decide cambiar de empleo?

NA     Bx     Sx     Ex

**ÁREA ACADÉMICA:**

- a.- Cuál es su nivel actual de instrucción?
- b.- Cuáles fueron sus materias fuertes y cuáles las problemáticas?
- c.- Mencione premios u honores que recibió por su desempeño académico.

NA     Bx     Sx     Ex

**ÁREA EXPERIENCIA LABORAL ADECUADA:**

- a.- Cuál era la opinión que tenían sus supervisores en relación a su trabajo?
- b.- A su criterio cuáles son las tareas más complejas del cargo que aspira?
- c.- Qué aportes o innovaciones podría hacer usted a esta organización?
- d.- Qué es lo que le gustaba más y que le desagradaba más de sus trabajos anteriores?
- e.- Por favor detalle sus mayores logros laborales.

NA     Bx     Sx     Ex

**ÁREAS FAMILIAR:**

- a.- Con quién vive actualmente?
- b.- Quiénes dependen de usted directamente?
- c.- Qué problemas quiere resolver en su medio familiar actualmente?
- d.- Su familia le apoya para que trabaje en este cargo?

NA     Bx     Sx     Ex





**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA  
CÍA.LTDA.**

**ÁREA DE SALUD:**

- a.- Qué remedios está tomando actualmente?
- b.- En el último año el médico le ha prescrito descanso, por qué?
- c.- Sufrió algún accidente de trabajo o enfermedad en su último empleo?
- d.- Qué tratamientos clínico ha enfrentado usted o algún miembro de la familia en los últimos seis mese?

NA	Bx	Sx	Ex
----	----	----	----

**ÁREA SOCIAL:**

- a.- Cómo administra su tiempo libre?
- b.- Con quienes prefiere compartir sus momentos de diversión?
- c.- Es miembro de algún club, asociación gremio, partido político, etc. ?

NA	Bx	Sx	Ex
----	----	----	----

**ÁREA ASPIRACIONES E INICIATIVAS:**

- a.- Qué significa para usted tener éxito?
- b.- Cómo se mira usted dentro de tres años?
- c.- Diría que tiene una misión en su vida?
- d.- Ha estandarizado alguna innovación en las tareas de su trabajo?

NA	Bx	Sx	Ex
----	----	----	----

**ÁREA DEBILIDADES:**

- a.- Cómo considera que las personas que trabajaron con usted le describirían si se pidieran que digan tres defectos suyos?
- b.- En qué áreas de su trabajo tiene menos destrezas o profesionalismo?
- c.- Qué áreas de su vida o de su trabajo le gustaría mejorar.

NA	Bx	Sx	Ex
----	----	----	----

**ÁREA PERFIL PERSONAL:**

- a.- Cómo define a su modo habitual de ser, su personalidad?
- b.- Qué aspectos de su forma de ser le ayudan para ganar este trabajo?
- c.- Por qué cree que es la persona más adecuada para ganar este empleo?

NA	Bx	Sx	Ex
----	----	----	----



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA  
CÍA.LTDA.**

**TABLA DE CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA**

Nombre del Candidato: \_\_\_\_\_

AREAS	PUNTAJES				PUNTAJE MAXIMO	TOTAL DEL CANDIDATO
	0	5	10	15		
Profesional	0	5	10	15		
Académica	0	5	10	15		
Experiencia laboral	0	5	10	15		
Familiar	0	3	5	8		
Salud	0	2	4	7		
Social	0	4	6	10		
Aspiraciones e iniciativas	0	4	6	10		
Debilidades	0	4	6	10		
Perfil personal	0	4	6	10		
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>63</b>	<b>100</b>		
	NA	Bx	Sx	Ex		

**EQUIVALENTICAS:**

NA: No aceptable

Bx: Bajo al promedio

Sx: Superior al promedio

Ex: Excelente

**NOMBRE Y FIRMA RESPONSABLE:**

\_\_\_\_\_

**FECHA:**

## **VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS**

En este punto nos permite comprobar la veracidad del postulante, declarada en su solicitud de empleo, en su Curriculum Vitae, verificando a si la información es veraz.

Es indispensable realizar una investigación del desempeño laboral anterior del postulante y cuáles fueron las razones por las que ya no se encuentra trabajando, aspectos familiares, personales, entre otros.

La Investigación debe ser objetiva, ya que en muchos casos las referencias proporcionadas por otras personas pueden tener trasfondos personales

Para la verificación en cuanto a su experiencia laboral , se puede realizar mediante el llamado telefónico a la empresa de referencia y realizarle las siguientes averiguaciones.



**GUÍA DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Candidato: \_\_\_\_\_

Cargo al que Postula: \_\_\_\_\_

**Datos de quien proporciona la Información:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

**Verificación de referencia.**

1. ¿Durante que periodo el señor....., prestó sus servicios a la empresa?

Desde..... Hasta.....

                                día   mes   año                                  día   mes   año

2. ¿Cómo se desempeño el Señor.... , durante este periodo?

3. ¿Enqué aspectos estima usted que se desempeño bien el señor.....?

4. ¿Enqué aspectos estima usted que el señor....., fue deficiente?

5. ¿Enqué tipo de trabajo el desempeño del señor....., fue mas satisfactorio?

6. ¿Cómo fue las relaciones con usted o con sus jefes inmediatos durante el periodo de trabajo?

7. ¿Cómo fueron las relaciones del señor..., con el personal de la empresa?

8. ¿Si las circunstancias fueran adecuadas, contrataría usted de nuevo al señor .... Si ....., No.....

9. ¿Qué comentarios adicionales haría respecto al señor.....?

### **6.7.3 CONTRATACIÓN**

#### **Decisión de Contratación**

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Corresponde esta responsabilidad a la Comisión del Concurso . Con el fin de mantener la buena imagen de la Cooperativa CACPE, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.

El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, por lo tanto es conveniente que la Cooperativa, conserve los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes, etcétera, constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no muestran resultados satisfactorios después de ser contratados, el departamento de Recursos Humanos podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles faltas en que se haya incurrido y evitarlas en el futuro.

Para lo cual se realiza un Esquema de Publicación de resultados, el mismo que nos servirá para publicar los resultados finales, en el que detallara los puntajes obtenidos por parte de los aspirantes.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA  
CÍA.LTDA.**

## **PUBLICACIÓN DE RESULTADOS**

Puesto de Trabajo :		
Nombres y Apellidos :		
<b>CRITERIOS A EVALUAR</b>	<b>VALORACIÓN EN PUNTOS</b>	<b>PUNTUACIÓN OBTENIDA</b>
Curriculum Vitae	25 puntos	
Pruebas Psicológicas	15 puntos	
Prueba de conocimiento	30 puntos	
Entrevista personal	30 puntos	
<b>PUNTUACIÓN FINAL</b>	<b>100 puntos</b>	

Fecha:

Responsable:

Posterior mente se realiza un informe con la decisión final del proceso de Reclutamiento y selección de personal, indicando así cual es cuando que ocupara el puesto vacante y se realizara de la siguiente manera.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA  
CÍA.LTDA.**

---

**DECISIÓN FINAL**

**Nombre y apellidos:** \_\_\_\_\_

**Puesto de trabajo:** \_\_\_\_\_

**Ubicación:** \_\_\_\_\_

Después de realizado el análisis correspondiente se procede a emitir la siguiente conclusión.

**Se reconoce la idoneidad para el desempeño del puesto de trabajo.** Posteriormente se procede a realizar el contrato de trabajo, el mismo que nos ayudara a establecer una relación laboral entre colaborador y empresario.

**Observación:**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Firman las Partes:**

\_\_\_\_\_  
**DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO**

\_\_\_\_\_  
**TRABAJADOR**

## CONTRATO DE TRABAJO

Una vez realizado la Decisión final, procedemos a realizar la Contratación del personal, el mismo que debe estar informado del tipo de contrato que firmara para formara parte de la Cooperativa.

La cooperativa como tal, primero realizar un **Contrato a Prueba** el mismo que tiene las siguientes características:

- El tiempo de duración del contrato a prueba tiene un tiempo de duración de máximo noventa días, entendiéndose que transcurrido dicho plazo sin que se haya manifestado la voluntad de darlo por terminado, se entenderá que continuará en vigencia hasta completar un año. En el caso de trabajo del servicio doméstico, el período de prueba será de 15 días.

Referencia: Art. 15 y 264 Código del Trabajo

- Sólo se podrá realizar por una vez y al principio de una relación de trabajo.
- Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes puede dar por terminado el contrato libremente.

Referencia: Art. 15 inc. 2do Código del Trabajo

Después de culminado los 90 días de Prueba, si el empleado ha cumplido adecuadamente las funciones asignadas y su desempeño laboral ha sido el correcto se procederá a realizar un Contrato de Trabajado a Plazo Fijo, el mismo que cuenta con las siguientes características:

- Cuando las partes pueden determinar la duración del contrato.
- La duración mínima de estos contratos es un año.



- Para dar por terminado el contrato de tiempo fijo, la parte interesada debe avisar por escrito su interés de que el contrato termine, por lo menos un mes antes de la fecha de terminación del contrato original. Sin este aviso, el contrato se prorrogará automáticamente.

Después de la renovación de 3 veces el contrato a plazo fijo es decir después de tres años se procede a realizar la Firma del contrato a plazo indefinido el mismo que tiene las siguientes características:

- No tienen duración predeterminada por las partes o por la naturaleza de que se trata.
- La duración mínima de estos contratos es un año, este contrato podrá renovarse cuantas veces sea necesario

## **Fijación de Salario.**

En cuanto a la fijación de salarios la Cooperativa se basar en la fijación Salarial de la Inspectoría de trabajo de acuerdo al sector Financiero, esta tabla puede ser modificada acorde al aumento salarial y las políticas de gobierno

**Cuadro N° 6**  
**Tema: Comisión Sectorial, Servicios Financieros**

<b>CARGO / ACTIVIDAD</b>	<b>COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD</b>	<b>SALARIO MÍNIMO SECTORIAL</b>
AUDITOR GENERAL		325,45
GERENTE DE RIESGOS		325,45
GERENTE DE SUCURSALES		325,45
GERENTE DEL ÁREA LEGAL		325,45
GERENTE DE CONTABILIDAD	SECTOR FINANCIERO	325,45
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	SECTOR FINANCIERO	325,45
AGENTE O GERENTE DE AGENCIA		325,45
GERENTE / JEFE DE SEGURIDAD FINANCIERA	INCLUYE: FRAUDES	325,45
ANALISTA DE RIESGOS		323,31
EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA CORPORATIVA		323,31
JEFE ADMINISTRATIVO		323,31
JEFE DE ARCHIVO		323,31
JEFE DE CAJEROS / CANALES		323,31
JEFE DE CAMARA DE COMPENSACION		323,31
JEFE DE CAMBIOS		323,31
JEFE DE CARTERA		323,31
JEFE DE COBRANZAS DEL EXTERIOR		323,31
JEFE DE COBRANZAS DEL INTERIOR		323,31

JEFE DE COMERCIO EXTERIOR / SWIFT		323,31
JEFE DE CREDITO		323,31
JEFE DE CUENTAS CORRIENTES		323,31
JEFE DE DEPARTAMENTO INTERNACIONAL		323,31
JEFE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL		323,31
JEFE DE REVISORIA Y CONTROL		323,31
JEFE DE SERVICIOS GENERALES		323,31
ANALISTA DE TECNOLOGIAS	SECTOR FINANCIERO	311,01
CAJERO FINANCIERO		305,36
OPERADOR DE TECNOLOGIAS	SECTOR FINANCIERO	305,36
ASISTENTE DE CARTERA		303,41
ASISTENTE DE CREDITO		303,41
ASISTENTE DE AUDITORIA		293,46
ASISTENTE DE CAJA		293,46
ASISTENTE DE CAMARA DE COMPENSACION		293,46
ASISTENTE DE CAMBIOS		293,46
ASISTENTE DE COBRANZAS DEL EXTERIOR		293,46
ASISTENTE DE COBRANZAS DEL INTERIOR		293,46
ASISTENTE DE DEPARTAMENTO INTERNACIONAL		293,46
ASISTENTE DE DEPARTAMENTO JURIDICO		293,46
ASISTENTE DE OPERACIONES	SECTOR FINANCIERO	293,46
ASISTENTE DE ORGANIZACION Y METODOS		293,46
ASISTENTE DE PROCESAMIENTO DE DATOS	SECTOR FINANCIERO	293,46
ASISTENTE DE REVISORIA Y CONTROL		293,46
ASISTENTE DE RIESGOS		293,46
EJECUTIVO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL		293,46
RECAUDADOR COBRADOR		293,46
ASISTENTE DE CONTABILIDAD FINANCIERO	SECTOR FINANCIERO	293,46
ASISTENTE DE ARCHIVO	SECTOR FINANCIERO	292,73
DIGITADOR DE COMPENSACIÓN (CAJERO FINANCIERO	SECTOR FINANCIERO	292,73

Fuente: <http://www.mrl.gob.ec/>

Elaborado por: <http://www.mrl.gob.ec/>

## **Aseguración al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**

Los derechos de los trabajadores a la Seguridad Social son irrenunciables. (Art. 34 de la Constitución de la República del Ecuador y Art. 4 del Código del trabajo).

**Beneficios.-** Tienen derecho al seguro de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez, cesantía, muerte y de Riesgos del Trabajo, en las mismas condiciones que se otorga para el Seguro General.

La Ley de Seguridad Social vigente, en su artículo 2 que dice: “son sujetos obligados a solicitar la protección del seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella.

Acordonado tanto el empleador como el trabajador que, del total del Sueldo básico Unificado de acuerdo al sector Financiero se calculara el pago del IESS, el Patrono paga el 11.5% y el 9.35% le descontaremos al Empleado en su Rol de pago, ya que esto lo indica la Ley.

**Décimo cuarto sueldo.-** El 14to. sueldo consiste en un sueldo básico unificado vigente a la fecha de pago. (\$292,00 usd.)

El período de cálculo del 14to. sueldo para el trabajador que ha laborado el período completo es:

- Trabajadores de la costa y región insular: Marzo 1 del año anterior (ejemplo 2011) a Febrero 28 (ó 29) del año del pago (ejemplo 2012)
- Trabajadores de la sierra y oriente: Agosto 1 del año anterior (ejemplo 2011) a Julio 31 del año del pago (ejemplo 2012)

Los trabajadores que han laborado por un tiempo inferior al período de cálculo o que se desvinculan del empleador antes de la fecha de pago, tienen derecho a una parte proporcional del 14to. sueldo.

La forma de calcular la parte proporcional del 14to. sueldo es como sigue: Se cuentan los días calendario (incluidos los feriados y de descanso) en los que se ha mantenido relación laboral con el trabajador, para multiplicarlo por el SBU vigente a la fecha de cálculo (US\$292 para el 2012) y la diferencia se la divide para 365 días del año.

**Décimo tercer sueldo.**- El décimo tercer sueldo o Bono Navideño, deberá ser cancelado para todos los trabajadores del país hasta el 24 de diciembre. Es la suma de todos los valores percibidos durante el año, esto es, remuneraciones mensuales, viáticos y emolumentos correspondientes a bonificaciones por trabajos realizados; dividido para 12.

Periodo de cálculo: desde el 1° de diciembre del año anterior hasta el 30 de noviembre del siguiente año.

El gasto por 14to y 13er sueldo **constituye un gasto deducible a favor del empleador al momento de calcular su impuesto a la renta**, siempre que respecto de aquél se haya pagado los aportes que correspondían al IESS al momento de la declaración.

**Fondos de Reserva.**- En cuanto al fondo de reserva al que tiene derecho el trabajador que preste servicios por más de un año y que corresponde al pago mensual del ocho coma treinta y tres por ciento (8,33%) de la remuneración aportada al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, de conformidad con las últimas reformas se puede acumular y depositar en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, lo que le permitirá al trabajador acceder a los préstamos que otorga esa entidad o se lo puede pagar mensualmente. Para el caso de acumulación tiene que hacerse una solicitud al IESS. Mas detalle sobre los fondos de reserva en “Fondos de reserva”.

#### **6.7.4 INDUCCIÓN**

El tiempo que el Personal de la Cooperativa invierte en la Inducción del nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, para lo cual debe fijarse políticas.

Estas políticas dependerán del tipo de Puesto a desempeñar las políticas pueden ser por medio de:

- Una carpeta;
- Un curso;
- Un CD;
- La pagina Web

Los pasos elementos básicos que contiene el Manuel de Inducción de la Cooperativa CACPE Pastaza son los siguientes:

- Información básica de la Cooperativa
- Visión / Misión
- Organigrama Funcional
- Aspectos Geográficos
- Políticas, Normas
- Valores
- Comunicaciones, costumbres de la Cooperativa, horarios, feriados especiales.

#### **Seguimiento del Candidato Ingresado**

El seguimiento de las incorporaciones realizadas es una buena práctica, y puede realizarse en diferentes momentos.

Mas allá de si utiliza o no un indicador de gestión, es aconsejable realizar un seguimiento de los nuevos colaboradores entrevistando a estos y a sus jefes. La mutua satisfacción será un indicador útil y sencillo de cómo funciona el área de Empleos.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA  
CÍA.LTDA.**

---

## **BREVE MANUAL DE INDUCCIÓN**

### **1. Explicación macroinstitucional a cargo del jefe de Recurso Humano**

#### **Reseña Histórica:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza nace a la luz del Sistema Cooperativo gracias a la iniciativa de directivos y socios de la Cámara de la Pequeña Industria de Pastaza, que conciben la idea de crear su propia entidad financiera.

Mediante Acuerdo Ministerial No.593 del 15 de abril de 1987, se aprueba el Estatuto de la Cooperativa como “Pequeños Industriales del Puyo”.

En fecha 28 de octubre de 1987, se procede a designar al Gerente de esta entidad crediticia.

La situación económica y estructural de la cooperativa, en sus inicios , en realidad, era compleja; mucho más si se toma en cuenta que en el entorno financiero existían entidades financieras instaladas desde hace muchos años y con recursos económicos e infraestructura con los que resultaba más que imposible competir.

Basta saber que existían 2 cooperativas y cinco bancos para una población económicamente activa, que no pasaba de 20.000.

### **Visión:**

Ser líderes en la Región Amazónica y parte de la Sierra Central, brindando servicios financieros de calidad, comprometidos en la satisfacción de nuestros asociados y en el desarrollo de la comunidad

### **Misión:**

Hacemos realidad los sueños de nuestros socios y clientes a través de servicios financieros realizados con oportunidad, honestidad y responsabilidad, sustentados en tecnología actualizada, contando con personal motivado y capacitado que permita promover el desarrollo socio económico de nuestros socios y la comunidad.

### **Valores:**

**Honestidad:** Expresado a través de la realización del trabajo diario que se efectúa con absoluta transparencia, para ayudar al crecimiento de quienes reciben nuestro servicio y también de quienes lo generan.

**Responsabilidad:** Expresada a través del trabajo eficiente y en equipo que busca tomar y ejercer las mejores decisiones para sus clientes.

**Lealtad:** Interna y externa, que comprende el manejo cauto de la información, en el trabajo constante y respetuoso de todos los miembros de la Cooperativa, en el ejercicio responsable de cada una de sus funciones.

Resumen de todos los beneficios que los empelados esperan; vacaciones, feriados, días de pago, oportunidad de desarrollo y entrenamiento.



## **2. Información sobre el Puesto a Desempeñar**

- Presentar a los Compañeros y Jefe Inmediato
- Responsabilidades y Obligaciones del cargo
- Estructura Departamental
- Trabajo Extra
- Programación de Vacaciones
- Programación de Capacitaciones

## **3. Visita a las oficinas de la Cooperativa**

- Con una explicación general de las funciones, se inicia el recorrido físico por la Cooperativa.
- Las oficinas, las aéreas de refrigerios, de departamentos de consideración, necesaria
- La utilización de los materiales y equipos
- Explicación de Normas y requisitos para gozar de los servicios que presta la Cooperativa

## **6.7.5 CAPACITACIÓN**

### **Cursos técnicos de acuerdo al puesto**

Muchas veces las personas tenemos una confusión en cuanto a las capacitaciones o formación en el ambiente de la Organización por ellos es importante analizar las siguientes definiciones.

- **Capacitar** a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.
- Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimiento y competencias requeridos para el puesto, adaptándole a los permanente cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen

Capacitar debe estar siempre relacionado con el puesto o con el plan de carreras, y con los planes de la organización su Visión, Misión, y Valores.

Por lo tanto, si bien para el empleado puede ser interesante, 'por ejemplo recibir una formación en un idioma extranjero, esto solo será considerado capacitación cuando el puesto de esta persona lo requiera. En caso contrario deberá ser considerado un beneficio para el individuo y comprendido dentro del paquete de compensación y beneficio.

### **El rol del Recursos Humanos en la Capacitación**

Para una exitosa gestión de capacitación debe intervenir el Recurso Humano, a través de su área de Capacitación, y la línea ( cliente interno) para lo cual se está desarrollado la actividad en la Cooperativa. Debe ser necesario un trabajo en equipo para un correcto desempeño de todos los involucrados, capacitadores y participantes.

### Cuadro N°7

#### Tema: El Recursos Humanos en la Capacitación

<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>CLIENTE INTERNO</b>
Prepara el material de entrenamiento	Provee la información necesaria
Coordina los esfuerzos de capacitación	Verifica necesidades de Capacitación
Diseña las formas de recolectar las necesidades de capacitación	Determina quien debe ser capacitado a través de la evaluación de conocimientos

Fuente: Dirección estratégica de R. Humanos

Elaborado por: Alles Martha

Dentro de la Cooperativa es necesaria la generación de una estructura de Capacitación la misma que debe tener en cuenta los siguientes elementos.

- Contenido de las actividades, los temas y el alcance del mismo
- Extensión de la actividad y formato para su dictado
- Capacitación de los instrumentos no solo en relación con el conocimiento de los contenidos a impartir, si no desde como lo hace.
- La logística: Es fundamental la hora de la planificación de las actividades de la capacitación
- Objetivos alcanzar: Debe ser consensuado con los clientes internos
- Métodos a Utilizar: No se debe olvidar aspectos tales como el material, que recibirán los participantes
- Criterios de Evaluación: Se debe fijar criterios de evaluación respecto de la mejora del desempeño de los participantes.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA  
CÍA.LTDA.**

---

**GUÍA DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA PARA SER CONFECCIONADAS  
POR JEFES DE AREAS**

**1. Mencione los cambios mas importante que haya experimentado durante los últimos 2 años en las siguientes áreas:**

Mercados y competencia: \_\_\_\_\_

Nuevos Servicios: \_\_\_\_\_

Aumento de Clientes: \_\_\_\_\_

Tecnología: \_\_\_\_\_

**2.-Describa la capacitación que considera implementar en esta área considerando los cambios que aspira para los próximos tres años.**

\_\_\_\_\_

**¿En qué grado sus programas actuales de capacitación alcanzan estas necesidades?**

Completamente

\_\_\_\_\_ Más o menos

\_\_\_\_\_ Nada

**3. Mencione sus áreas de capacitación actuales y establezca la necesidad estratégica de cada una.**

Programa: \_\_\_\_\_

Necesidad Estratégica: \_\_\_\_\_

**4¿ Que es lo más importante que sus empleados necesitan aprender ( por ejemplo, manejo de PC, habilidades técnicas, etc.)**

\_\_\_\_\_

**5¿Cuales son los programas de capacitación que más les cuesta aprender a sus empleados?**

\_\_\_\_\_

## Maneras de evaluar la Capacitación

Existen diversos elementos para evaluar la eficacia del proceso de Capacitación:

- **Reacción de los Participantes:** Participación, preguntas y otras manifestaciones
- **Aprendizaje:** Medio en base a preguntas o ejercicios. Los jefes de los participantes podrán evaluar el resultado en la aplicación diaria de los contenidos.
- **Comportamiento:** Durante la actividad
- **Resultados:** Beneficios de la Capacitación comparados con los costos del entrenamientos

### Cuadro N.-8

#### Tema: Que evaluar en la Capacitación

Que	Cómo	Quién	Dónde
Capacidad	Pruebas	Instructores	Situación de formación
Desempeño	Observación guiada	Supervisores	Situación de trabajo
Productividad	Estándares de Productividad	Supervisores	Situación de Trabajo
Aspectos Económicos	Indicadores Económicos	Responsable Financiero	Unidad Operativa

Fuente: Dirección estratégica de R. Humanos

Elaborado por: Alles Martha



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA  
CÍA.LTDA.**

---

**EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN HACIA EL EMPLEADO**

Empleado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**1. Mencione los tres conceptos más importantes que haya aprendido en esta capacitación:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**2. Piense en una situación donde pueda aplicar algo que haya aprendido en la capacitación cuando regrese a su puesto de trabajo. Descríbala:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3. ¿En qué sentido lo aprendido lo ayudara a desempeñarse mejor en esta situación?**

\_\_\_\_\_

**4. Piense en otras dos situaciones donde utiliza las habilidades aprendidas en las primeras dos semanas cuando regrese al puesto.**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. ¿Cómo se desempeñaran mejor en estas situaciones como resultado de su capacitación?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6. Mencione tres maneras en que mejorar su desempeño como resultado de lo aprendido**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**7. De lo que aprendió en la capacitación, ¿ qué habilidad o conocimiento le sea más útil?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE** **OBJETIVO**

El método más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso. Además no compara con otros evaluados. Para aplicar este método, el trabajador debe conocer a priori los objetivos o resultados que debe conseguir.

### **Finalidad.**

- Potenciar la comunicación y cooperación con la persona evaluada.
- Dar a conocer a los trabajadores sus puntos fuertes y sus puntos débiles, así como las áreas donde debe mejorar.
- Dar información a los trabajadores sobre las prioridades y pautas de actuación en su trabajo.
- Reforzar la sensación de equidad con el reconocimiento al trabajo bien hecho.
- Fomentar las relaciones personales con sus trabajadores.

### **Ventajas:**

- Altos niveles de objetividad
- La evaluación no se centra en el análisis de la persona sino de sus logros
- Es personalizada, considera funciones por puesto El evaluador pasa a ser un entrenador-facilitador
- Potencia la iniciativa en la persona evaluada, ya que se da cuenta de sus progresos y sus deficiencias
- Fomenta la planificación de los recursos
- Hace que se desarrolle la comunicación entre responsable y colaborador

### **Inconvenientes:**

- No es fácil establecer objetivos concretos, realistas y que se puedan medir
- Requiere una formación específica en el evaluador

- La definición de objetivos lleva mucho tiempo
- Algunas consideraciones que podrían suavizar los problemas:
- Hacer participar a los evaluados en la definición de los objetivos
- Recoger las opiniones de los evaluados sobre como conseguir los objetivos
- Considerar las inquietudes y posibilidades de futuro de los evaluados

Este análisis se realiza sobre la base de los objetivos que se fijan al inicio del periodo del evaluación. Estos objetivos deben ser medidos o ponderados de algún modo es decir que se debe tomar en cuenta lo siguiente:

**Estratégicos:** Los objetivos individuales debes encontrarse dentro de los objetivos estratégicos.

**Específicos:** Describir muy claramente cual es el resultado final del objetivo

**Medibles:**

**Alcanzables:** Si bien deben presentar un desafío debe ser alcanzables, no hay elemento mas demostrativo para un empleado que sentir que lo miden por algo que el de todos modos no podrá alcanzar ni aun esforzándose mucho.

**Delimitados de tiempo :**

Estos objetivos ponderados serán evaluados en relación con el grado de consecuencia, por ejemplo en una escala de 1 a 5:

- 1) Superar ampliamente
- 2) Supera
- 3) Alcanzo el objetivo
- 4) Estuvo cerca de alcanzar el objetivo
- 5) No alcanzo el objetivo





**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA  
CÍA.LTDA.**

**Evaluado:** Responsable de Servicios Bancarios

Fijación de objetivo al inicio del año

<b>OBJETIVOS DE GESTIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>NIVEL CONSEGUIDO (1-5)</b>	<b>COMENTARIOS</b>
1.	20		
2.	40		
3.	10		
4.	10		
5.	20		
	100%		

**NIVEL CONSEGUIDO:**

**1= 100%**

**2= 75%**

**3= 50%**

**4= 25%**

**5= 0%**

## HOJA DE CÁLCULO DE EVALUACIÓN Y PONDERACIÓN

OBJETIVO	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTALES
1.	20	1= 100%	( 20*100%) = 20
2	40	3= 50%	(40*50%) = 20
3.	10	2= 75%	(10*75%)= 7.5
4.	10	4= 25%	(10*25%) = 2.5
5.	20	5=0%	(20*0%) = 0
	<b>100%</b>		<b>50%</b>

### Nota final por objetivos:

No alcanzo los objetivos, su cumplimiento es apenas del 50% de los planteados.

**6.7. 6 PLAN OPERATIVO**

**Cuadro N.- 9  
Tema: Plan Operativo**

Fase	Actividad	Indicador	Verificación	Meta	1%	7%	13%
Reclutamiento	Determinar el Puesto	Establecer un Plan de Reclutamiento Interno en el mes de Mayo, para el Departamento de Recursos Humanos que permita mejorar los resultados finales del desempeño laboral.	Hoja de Solicitud de Empleo	6%			
	Descripción del Puesto de trabajo	Crear un Manual de Funciones en los meses de Junio y Julio, para el Departamento de Recursos Humanos que permita mejorar el análisis de las tareas del puesto vacante.	Encuesta Entrevista	10%			
	Descripción del Perfil Profesional	Crear un Manual de Capacidades y Competencias en mes de Julio , para el Departamento de Recursos Humanos, que permitirá identificar de manejaara optima la formación de los aspirantes, para mejorar su desempeño.	Pruebas de medición de desempeño laboral	6%			

Selección y Contratación	Creación de la comisión del concurso	Crear una Comisión que conduzca el Proceso de Selección por el lapso de un 1 año, para la Junta Directiva, permitiendo granizar una ejecución y coordinación de las fases del proceso de Calidad, optimizando recursos.	Encuesta	6%			
	Creación y diseño de publicación en medios de comunicación de la Convocatoria	Diseñar un Modelo de Convocatoria para Aspirantes en el mes de Agosto, para el Departamento de Marketing, para perfeccionar y dar a conocer en forma clara y objetiva la convocatoria.	Encuestas	6%			
	Recepción de Expediente de Aspirantes	Crear un Manual de Control y Calificación del Currículo Vitae, en los meses de Agosto y Septiembre, para la Comisión del Concurso, que permita mejorar la Selección de Personal y su desempeño laboral.	Hoja de Verificación de Datos	8%			

	Aplicación de Pruebas idoneidad	Diseñar un Modelo de Aplicación de Pruebas Técnicas y de Conocimiento sobre el puesto vacantes, en el mes de Octubre para la Comisión del Concurso, que permitirá mejorar la compatibilidad entre el aspirante y requerimiento del puesto.	Encuesta Entrevista	13%			
	Entrevista Preliminar	Crear un Proceso en base a Aéreas Profesionales, Académicas, Laborales y Sociales en el mes de Octubre para la Comisión del Concurso, que servirá como herramienta para mejorar las entrevistas de selección	Tabla de Calificaciones	10%			
	Averiguación de Referencias	Diseñar un Plan de Investigación de Referencias, en el mes de Noviembre, para la Comisión del Concurso, que permita mejorar la comprobación de datos y la veracidad del postulante.	Hoja de Verificación	6%			

Contratación	1. Contratación	Diseñar un Esquema de Contratación de Personal, en el mes de Noviembre para el Departamento de Recurso Humanos y Comisión del Concurso, que nos ayudara a contratar al personal idóneo.	Encuestas	8%			
Inducción	Explicación macroinstitucional a cargo del jefe de Recurso Humano	Crear un Manuel de Inducción de Personal, en el mes Diciembre de para el Departamento de Recursos Humanos, que permitirá mejorar la incorporación de Personal hacia su puesto de trabajo y mejorar el ambiente laboral.	Entrevista Encuesta	9%			
	Visita a las oficinas de la Cooperativa	Diseñar un Mapa de la Estructura física de la Cooperativa , en el mes de Diciembre para el Departamento de Recursos Humanos que permita facilitar la orientación física del nuevo Empleado	Entrevista	6%			

Capacitación	Cursos técnicos de acuerdo a su puesto	Crear un Plan de Capacitación, para los años 2012 y 2013 para el Departamento de Recursos Humanos, que permita mejorar los Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y por ende el desempeño Laboral.	Encuesta	6%			
--------------	--	--	----------	----	--	--	--

Elaborado por: Mery Lopez

Fuente: Cooperativa CACPE

**6.7.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

**Cuadro N.- 10**

**Tema: Cronograma de Actividades**

Fase	Actividad	Responsable	Recursos		Tiempo en Meses								
			Financieros	Materiales	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dici	Ene	Feb	
Reclutamiento	Determinar el Puesto	Gerente General	\$100.00	Hojas	■								
		Jefa de zona		Esfero									
		Recurso Humano		Internet									
	Descripción del Puesto de trabajo	Gerente General	\$150.00	Copias	■								
		Jefa de zona		Hojas		■	■						
		Recurso Humano		Esfero									
	Descripción del Perfil Profesional	Gerente General	\$150.00	Internet	■								
		Jefa de zona		Hojas									
		Recurso Humano		Esfero			■						
				Internet									



Selección y Contratación	Creación de la comisión del concurso	Gerente General Jefa de zona Recurso Humano	\$200.00	Hojas Esfero Internet Escáner Copias																	
	Creación y diseño de publicación en medios de comunicación de la Convocatoria	Gerente General Jefa de zona Recurso Humano	\$500.00	Hojas Esfero Internet Escáner Copias																	
	Recepción de Expediente de Aspirantes	Gerente General Jefa de zona Recurso Humano	\$150.00	Hojas Esfero Internet																	
	Aplicación de Pruebas idoneidad	Gerente General	\$350.00	Hojas Esfero																	

	Entrevista Preliminar	Jefa de zona Recurso Humano	\$200.00	Internet									
	Averiguación de Referencias	Gerente General Jefa de zona Recurso Humano	\$150.00	Hojas Esfero Internet									
Contratación	Contratación	Gerente General Jefa de zona Recurso Humano	\$350.00	Hojas Esfero Internet Escáner Copias									

Inducción	Explicación macroinstitucional a cargo del jefe de Recurso Humano	Gerente General Jefa de zona Recurso Humano	\$380.00	Hojas Esfero Internet Escáner Copias														
	Visita a las oficinas de la Cooperativa	Gerente General Jefa de zona Recurso Humano	\$150.00	Hojas Esfero Internet Escáner Copias														
Capacitación	Cursos técnicos de acuerdo a su puesto	Gerente General Jefa de zona Recurso Humano	\$2.500.00	Hojas Esfero Internet Escáner Copias														

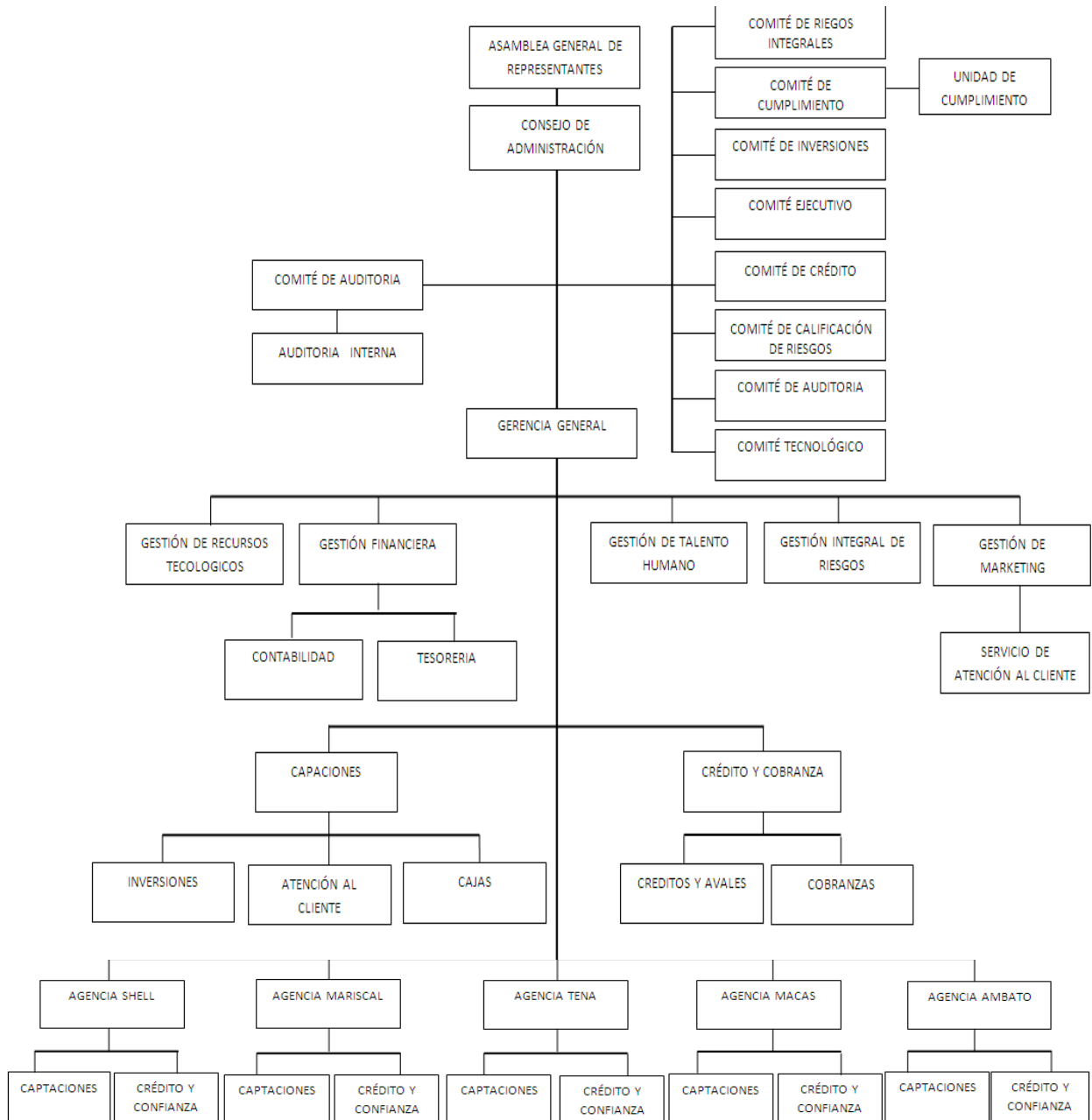
Elaborado por: Mery Lopez

Fuente: Cooperativa CACPE

## 6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

**Grafico N.- 14**

**Tema: Organigrama Estructural**



SIMBOLOGÍA	
	Autoridad
	Asesoría
Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza. Organigrama Estructural	Fecha de Elaboración: Febrero 2009 Aprobación: Febrero 19 del 2009 Recurso Humanos CONSEJO DE ADMINISTRACION

**Fuente: Cooperativa CACPE**  
**Elaborado por: Consejo Administrativo**

### **Investigador**

- Detecta el Problema de investigación
- Encargada de realizar investigación previas en la empresa
- Diagnosticar la situacional de la cooperativa
- Analizar la situación actual de la cooperativa
- Proponer el diseño de solución al Problema

### **Gerente General**

- Autorizar a la zona de jefe de área otorgar información necesaria para la investigación
- Facilita realiza entrevista

### **Jefe de Zona Ambato**

- Facilitar información requerida
- Otorgar permisos para ingresar a la cooperativa y realizar las debidas encuestas

### **Jefe de Recursos Humanos**

- Otorga información necesaria
- Conceda entrevista

## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

### Cuadro N.- 11

#### Tema: Previsión de la Evaluación

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>¿Qué evaluar?</b>	El desempeño Laboral del Talento Humano de la cooperativa CACPE
<b>¿Por qué evaluar?</b>	Por el inadecuado reclutamiento y selección de personal
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Mejorar la calidad de Servicio y el desempeño laboral
<b>¿Con qué criterio evaluar?</b>	Mediante la Eficiencia, y efectividad del desempeño laboral y el rendimiento y aceptación de los clientes.
<b>Indicadores</b>	Desempeño Laboral
<b>¿Quién evalúa?</b>	Investigador
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	Del 1 de Marzo al 3 de Abril
<b>¿Cómo evaluar?</b>	Encuesta
<b>Fuentes de Información</b>	Libros de Recursos Humanos, Personal y documentos archivados , biblioteca virtual, tesis, libros de test, diarios.
<b>¿Con qué evaluar?</b>	Material: Esferas, Hojas  Tecnológico:

Fuente: Cooperativa CACPE

Elaborado por: Mery López

## BIBLIOGRAFIA

- Moler, Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Prontica Hall, 1.985
- Marian Magdalena Bernie , Los test de Selección de Personal, 2003,Primera Edición Deusto, 150p
- Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Segunda Edición Buenos Aires, 448p
- <http://www.joseacontreras.net/rechum/>
- Texto Universitario , Primera Edición, 2004 , Tara poto –San Martín
- <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>
- [http://www.degerencia.com/tema/clima\\_organizacional](http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional)
- Mario Ibáñez Machica, Gestión en el Tercer Milenio, Facultad de Ciencias Administrativas, 2000
- <http://www.wikiteka.com/apuntes/integracion-de-personal/>
- Grados Espinosa, Jaime A., Inducción, Reclutamiento y Selección Año de Edición: 1999, Páginas: 15-18, 21-25 45-61
- Edel Navarro y García Santillán: (2007) Clima y compromiso organizacional
- [http://www.degerencia.com/tema/clima\\_organizacional](http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional)
- <http://www.elergonomista.com/motivacion130107.html>
- <http://www.iess.gob.ec/site.php?category=empleadores>
- <http://www.mrl.gob.ec/>

# ANEXOS



**Grafico N°15**  
**Tema: Árbol de Problemas**



**Elaborado por:** Mery Lòpez E.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña empresa de Pastaza

## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Encuesta Dirigida al Talento Humano sobre el Reclutamiento y Selección del mismo.

#### DATOS INFORMATIVOS

Lugar: Ambato

Fecha: 10 de Junio del 2011

Investigadora: Mery López

**OBJETIVO:** Determinar la Incidencia del Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano en el Desempeño Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

**INSTRUCCIONES:** La ayuda que brinde será importante para solucionar el problema, ruego contestar las respuestas de la manera más veraz, marcando con una X la respuesta que usted creyere conveniente.

#### CUESTIONARIO

1. ¿Seleccione la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingreso a la empresa?

- |   |       |
|---|-------|
| Recomendación de un empleado              | ----- |
| Publicidad (prensa)                       | ----- |
| Contacto de universidades o instituciones | ----- |
| Otros                                     | ----- |

2. ¿Cree que un adecuado Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano mejorara el desempeño y compromiso de los empleados?

**Siempre** -----

**Frecuentemente** -----

**Rara vez**-----

3. ¿En la selección se le ejecuto a usted alguna de las siguientes pruebas?

- |                          |       |                             |       |
|--------------------------|-------|-----------------------------|-------|
| <b>Test Psicológicos</b> | ----- | <b>Test de Personalidad</b> | ----- |
| <b>Prueba Práctica</b>   | ----- | <b>Ninguna</b>              | ----- |

4. ¿Le notificaron el resultado de las Pruebas?

**Si** -----      **No** -----      **Tal vez** -----

5. ¿Antes del periodo de prueba se le realizó el proceso de Inducción?

**Si** -----      **No** -----      **Tal vez** -----

6. ¿Cree que las actividades que usted realiza están acorde a su cargo?

**Si** -----      **No** -----      **Tal vez** -----

7. ¿Cuál de estos indicadores dentro de la organización afectan el desempeño laboral de los empleados?

**Capacitaciones**      -----      **Reconocimiento**      -----

**Recompensa**      -----      **Incentivos**      -----

8. ¿Ha recibido capacitaciones para mejorar su desempeño Laboral?

**Siempre** -----      **Frecuentemente** -----      **Rara vez**-----

9. ¿Se realizan evoluciones a los empleados para medir su desempeño laboral?

**Si** -----      **No** -----      **Tal vez** -----

10. ¿Posee las habilidades necesarias para el desempeño de sus labores?

**Si** -----      **No** -----      **Tal vez** -----

11. ¿Cómo se sintió desde el punto de vista Psicológico, el primer día de trabajo?

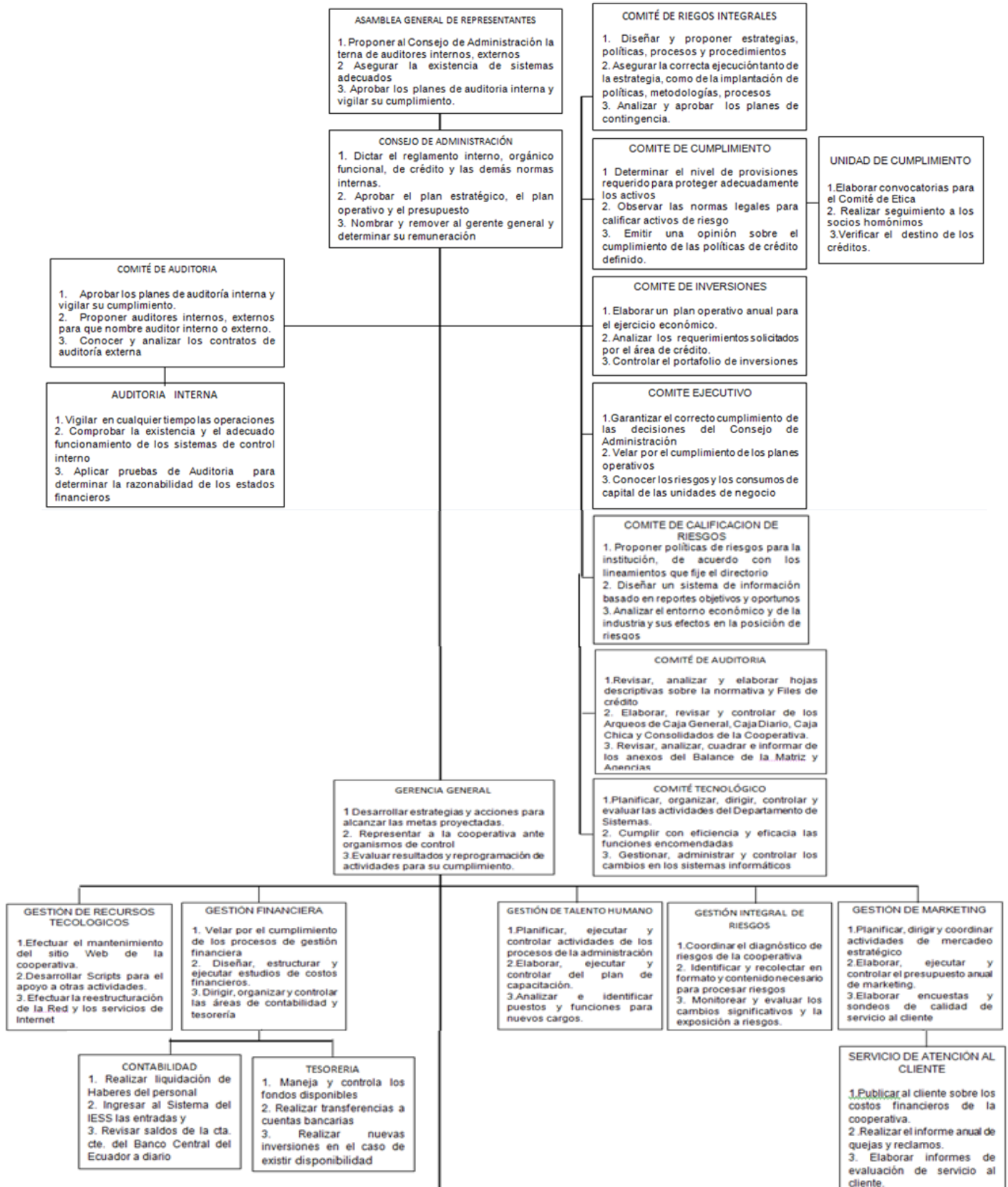
**Bien** -----      **Regular** -----      **Mal** -----

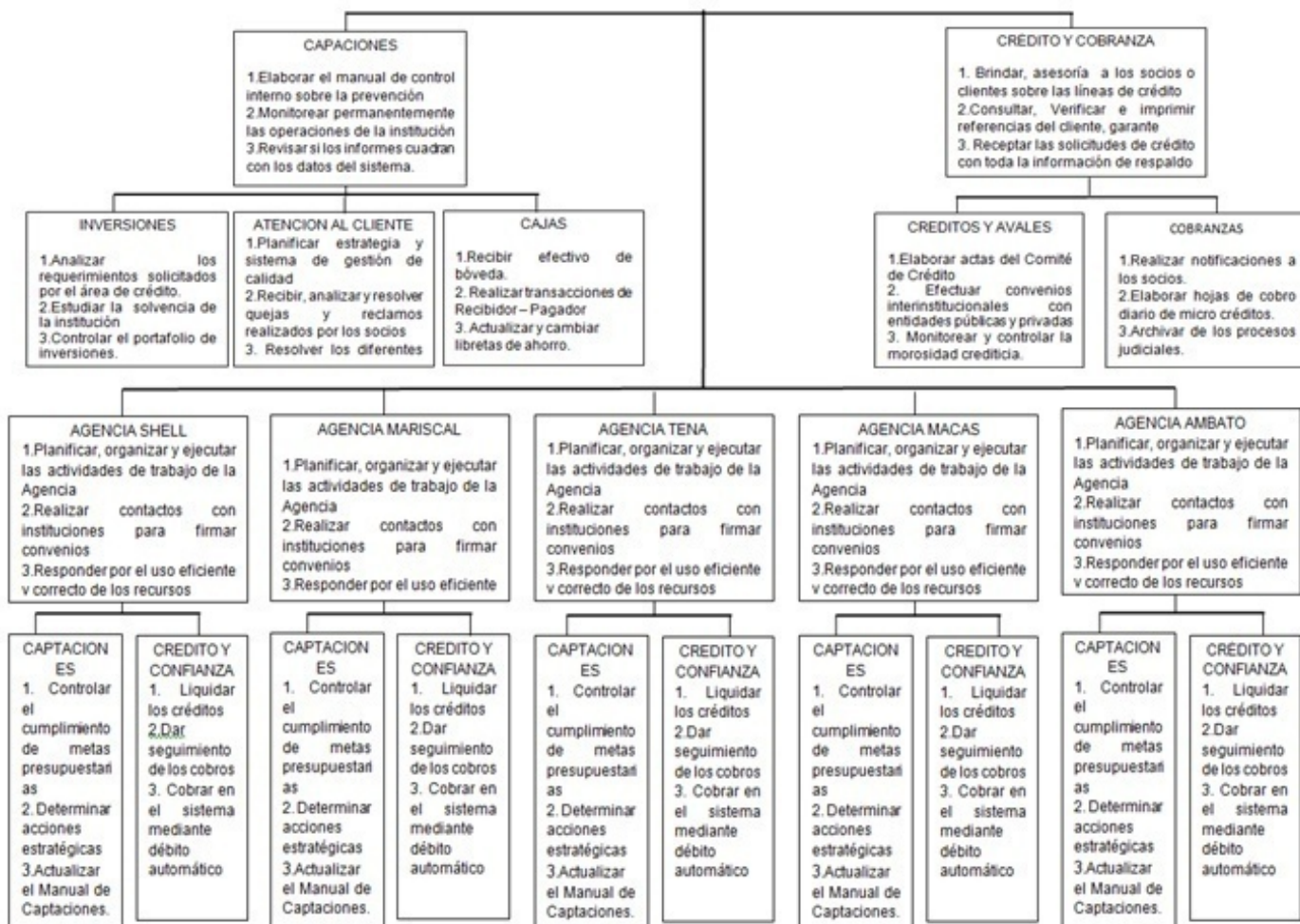
12. ¿Cómo se desarrolla el liderazgo en la Organización?

**Bien** -----      **Regular** -----      **Mal** -----

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Grafico N.- 16**  
**Tema: Organigrama Funcional**





<b>SIMBOLOGÍA</b>	
 Autoridad	 Asesoría
Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza. Organigrama Estructural	Fecha de Elaboración: Febrero 2009 Aprobación: Febrero 19 del 2009 Recurso Humanos CONSEJO DE ADMINISTRACION

**Fuente:** Cooperativa CACPE  
**Elaborado por:** Consejo Administrativo



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA  
CÍA.LTDA.**

---

### **CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA**

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 Prueba con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas.

**EI EMPLEADOR y TRABAJADOR** en adelante se las denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

**PRIMERA.- ANTECEDENTES.-**El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de..... (**Un sólo cargo. Ejemplo: Mecánico, Secretaria**), revisados los antecedentes del(de la) señor(a)(ita) ....., éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, **EI EMPLEADOR y el TRABAJADOR (A)** proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

**SEGUNDA.- OBJETO.**El TRABAJADOR (a) se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR (a) en calidad de ..... (**Un sólo cargo. Ejemplo: Mecánico, Secretaria**), con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las

disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado. Mantener el grado de eficiencia necesaria para el desempeño de sus labores, guardar reserva en los asuntos que por su naturaleza tuviere esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueran de su conocimiento, manejo adecuado de documentos, bienes y valores del EMPLEADOR y que se encuentran bajo su responsabilidad.

**TERCERA.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.-**El TRABAJADOR (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar de las..... hasta las.....de acuerdo a sus necesidades y actividades. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita de El EMPLEADOR, y se pagará conforme lo establecido en los Arts. 52 y 55 del Código de Trabajo.

(Nota: Especificar horario de acuerdo al Art. 47 del Código de Trabajo. Ejemplo: De lunes a Viernes de 08:00 a 17:00, con una hora de almuerzo, y de ser el caso citar el Art.49 del mismo cuerpo legal correspondiente a la jornada nocturna.

**CUARTA.- REMUNERACIÓN.-**El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de..... DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD\$ ...,00).

El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana.

**QUINTA.- DURACIÓN.-**El tiempo de duración del presente Contrato será por un período probatorio de noventa (90) días en el que, cualquiera de ellas lo puede dar por terminado libremente; vencido dicho período se entenderá prorrogado por el tiempo que faltare para completar el año.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo.

**SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO.-**El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en..... (Nota explicativa: Dirección), en la ciudad de..... (Nota explicativa: Ejemplo: Quito, provincia de..... (Nota explicativa: Ejemplo: Pichincha), para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

**SÉPTIMA.- 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. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

**OCTAVA.- 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.

**NOVENA.- 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.

**DÉCIMA.- 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 (a)**





**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA  
CÍA.LTDA.**

---

### **CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO**

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 PLAZO FIJO con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

El EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se las denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

**PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO:**El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de .....(Nota explicativa: Un solo cargo Ejemplo: **Mecánico, secretaria**), revisados los antecedentes del(de la) señor(a)(ita) ....., éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, el EMPLEADOR y el TRABAJADOR (a) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

**SEGUNDA.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.-**El TRABAJADOR (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar ocho horas diarias por jornadas de trabajo, las máximas diarias y semanal desde las..... hasta las....., en conformidad con la Ley, en los horarios establecidos por el EMPLEADOR de acuerdo

a sus necesidades y actividades. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita del EMPLEADOR.

(Nota: Especificar horario de acuerdo al Art. 47 del Código de Trabajo. Ejemplo: De lunes a Viernes de 08:00 a 17:00, con una hora de almuerzo, y de ser el caso citar el Art.49 del mismo cuerpo legal correspondiente a la jornada nocturna.

**TERCERA.- REMUNERACIÓN.-**El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de..... DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD\$ ...,00).

El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana.

**CUARTA.- DURACIÓN DEL CONTRATO:**El presente contrato tendrá una duración de \_\_\_\_\_ (Puede estipularse un plazo no inferior a un año ni superior a dos años). (Es facultativo estipular un periodo de prueba de hasta 90 días conforme lo establecido en el Art. 15 del Código de Trabajo).

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.

**QUINTA.- LUGAR DE TRABAJO.-**El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en..... ( Dirección), en la ciudad de .....(Quito), provincia de ..... (Pichincha), para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

**SEXTA.- 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. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

**SEPTIMA. 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.

**OCTAVA.- 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.

**NOVENA.- 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 EMPLEADORA**

**EL TRABAJADOR (a)**

**C.C.**



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA  
CÍA.LTDA.**

---

### **CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO**

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 PLAZO INDEFINIDO con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas.

El EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se las denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

**PRIMERA.- ANTECEDENTES.-**El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de..... (**Un solo cargo Ejemplo: Mecánico, Secretaria**), revisados los antecedentes del (de la) señor(a) (ita)....., éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR (A) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

**SEGUNDA.- OBJETO.**El TRABAJADOR (a) se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR (a) en calidad de

.....((Un solo cargo Ejemplo: Mecánico, Secretaria) con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado. Mantener el grado de eficiencia necesaria para el desempeño de sus labores, guardar reserva en los asuntos que por su naturaleza tuviere esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueran de su conocimiento, manejo adecuado de documentos, bienes y valores del EMPLEADOR y que se encuentran bajo su responsabilidad.

**TERCERA.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.-**

El TRABAJADOR (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar por jornadas de trabajo, las máximas diarias y semanal, en conformidad con la Ley, en los horarios establecidos por El EMPLEADOR de acuerdo a sus necesidades y actividades. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el EMPLEADO labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita de El EMPLEADOR.

(Nota: Especificar horario de acuerdo al Art. 47 del Código de Trabajo. Ejemplo: De lunes a Viernes de 08:00 a 17:00, con una hora de almuerzo, y de ser el caso citar el Art.49 del mismo cuerpo legal correspondiente a la jornada nocturna.

**CUARTA.- REMUNERACIÓN.-**El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de..... DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD\$ .....,00).

El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana.

**QUINTA.- DURACIÓN DEL CONTRATO:**El presente contrato tiene un plazo indefinido.

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.

**SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO.-**El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en ..... (Nota explicativa: Dirección), en la ciudad de..... (Nota explicativa: Ejemplo: Quito, provincia de..... (Nota explicativa: Ejemplo: Pichincha), para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

**SÉPTIMA.- 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. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

**OCTAVA.- 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.

**NOVENA.- 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.

**DÉCIMA.- 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 (a)**

C.C.