

ACOSTA SALAZAR BETTY MARGOTH
LEON CABEZA ERIKA KATIUSCA
TERAN ANDRADE PAULINA ELIZABETH
TELLO AYALA IVON ALICIA

TALENTO HUMANO



Primera edición: febrero 2019

© Ediciones Grupo Compás 2019

ISBN: 978-9942-33-137-3

Diseño de portada y diagramación: Grupo Compás

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa de la editorial.

Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Guayaquil-Ecuador 2019

TALENTO HUMANO

Autores

ACOSTA SALAZAR BETTY MARGOTH
LEON CABEZA ERIKA KATIUSCA
TERAN ANDRADE PAULINA ELIZABETH
TELLO AYALA IVON ALICIA

TALENTO HUMANO

Autor.

ACOSTA SALAZAR BETTY MARGOTH
LEON CABEZA ERIKA KATIUSCA
TERAN ANDRADE PAULINA ELIZABETH
TELLO AYALA IVON ALICIA

Experiencia académica:

Docentes del Instituto Superior Tecnológico
Corporativo Edwards Deming.

Este libro fue elaborado en el contexto de desarrollo de la educación por el Instituto Superior Tecnológico Corporativo Edwards Deming, sus contenidos son una estructura básica para lograr un proceso de aprendizaje ideal.

El documento mantiene una revisión de doble par ciego lo que permite considerarse como una obra que contribuye con la formación profesional, consiguiendo el aval de universidades en América como la Universidad de Oriente y UO University.

Contenido

Introducción.....	4
Capítulo I.....	5
Importancia del talento humano dentro de la organización.....	5
Qué es Talento Humano	7
Capítulo II	9
Factores que influyen en el comportamiento de la empresa	9
Comportamiento humano, factores	9
Liderazgo.....	10
Teorías de liderazgo	11
Teoría del Gran Hombre	11
Teoría Situacional o de Contingencia	11
Estilo Control.....	12
Estilo Supervisión.	12
Estilo Asesoramiento.....	12
Estilo Delegación.....	12
Comunicación.....	13
Formas de comunicación	14
Interna	14
Horizontal.....	14
Ascendente	14
Descendente	15
Diagonal.....	15
Externa.....	15
Plan de comunicación empresarial	16
Teorías de motivación.....	17
Teoría X.....	17
Teoría Y	18
Teoría Z	18

Teoría De Maslow	19
Capítulo III	21
Administración del talento humano	21
Selección.....	21
Reclutamiento	22
Calificación de hojas de vida	25
Entrevistas.....	25
Clases de entrevistas.....	26
Desarrollo de la entrevista	27
Referencias	27
Pruebas.....	28
Psicométricas	28
Técnicas	29
Terna para selección	29
Inducción	30
Desarrollo del talento humano	31
Capacitación	33
Proceso de la capacitación	34
Determinación de las necesidades de Capacitación	34
Diseño	36
Implementación	36
Evaluación de la capacitación	37
Evaluación del desempeño	38
Administración salarial	40
Clima laboral	47
Capitulo IV	53
Relaciones laborales	53
Contrato, concepto y sus tipos	54

Contrato a tiempo indefinido:	55
Obligaciones y Derechos dentro de las relaciones laborales.....	58
Obligaciones del trabajador	58
Obligaciones del Empleador	59
Prohibiciones al empleador.....	67
Prohibiciones al trabajador	68
Derechos del trabajador	69
Terminación de la relación laboral.....	69
Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato	70
Causas para que el Trabajador pueda dar por terminado el contrato	71
Jubilación Patronal.....	71
Glosario	73
Referencias Bibliográficas.....	75
Netgrafía	75

Introducción

Desde el inicio el hombre aprendió que cazar o pescar eran actividades que brindaban mejores resultados si se los hacía en equipo, especializándose cada uno de sus miembros de acuerdo a sus destrezas y de esta manera contribuyendo a la supervivencia del grupo.

Luego viene la Revolución Industrial, una época en que se reconoció formalmente, la importancia de las personas en la vida de las empresas. Durante esta época la cultura organizacional estaba enfocada al pasado, con un formato piramidal centralizado, burocrático, conservador. "Se consideraba a las personas recursos de producción junto con otros recursos organizacionales, como máquinas, equipo y capital, de acuerdo con los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo."

Capítulo I

Importancia del talento humano dentro de la organización

Chiavenato, 2011, pág. 7) Si bien al inicio el obrero fue reemplazado por la máquina automatizando procesos repetitivos, luego la industria y la agricultura dejan de ser artesanales para producir en grandes fábricas, con el consabido aumento de trabajadores.

Empieza a concebirse a la empresa como a una organización que necesita de ciertos recursos para su funcionamiento como: recursos económicos, tecnológicos y principalmente recursos humanos.

Nace entonces un departamento de Bienestar, encargado de velar por las necesidades básicas de los empleados, tales como, vivienda, medicina, educación y el mejoramiento de las condiciones laborales y se lo podría considerar como el antecesor a la actual área de Talento Humano. Es a inicio del siglo XX que ya surge la necesidad de contar con personas especializadas en la administración del recurso humano hasta entonces delegada a los capataces o gerentes de producción.

En esta época se menciona a la Administración Científica y se reconoce a Frederick Winslow Taylor como su fundador, él descubrió que una de las limitaciones al mejoramiento de la productividad era el temor de los trabajadores a perder su empleo y por el lado de los empresarios el nulo reconocimiento económico a los empleados más productivos.

Desarrolla su teoría estudiando cada puesto de trabajo, analizando los movimientos que realiza y con un cronómetro mide el tiempo que les lleva ejecutar sus tareas, sus registros le permiten elegir a aquellos trabajadores más rápidos en la tarea y estableció ese desempeño como el ideal al que debieron sujetarse los compañeros de trabajo.

Basado en sus estudios, promueve la especialización de las tareas, es decir, considera que cada trabajador será más productivo si se ocupa en tareas repetitivas.

Se considera importante la capacitación como medio para mejorar la productividad y se empiezan a formar los Departamentos de Personal en lugar de los de Bienestar Laboral. Estos nuevos departamentos asumen responsabilidad sobre el manejo adecuado del salario, selección y negociación con los sindicatos para resolver varios requerimientos del personal, sin embargo, no tenía poder de decisión y se mantenían como fuente de información para los gerentes de la organización.

Las áreas de finanzas o ventas fueron consideradas más importantes que la recién fundada área de Personal, así que necesitó de una administración más técnica para asumir más responsabilidades y demostrar su importancia dentro de la empresa. Ver gráfico n°. 1

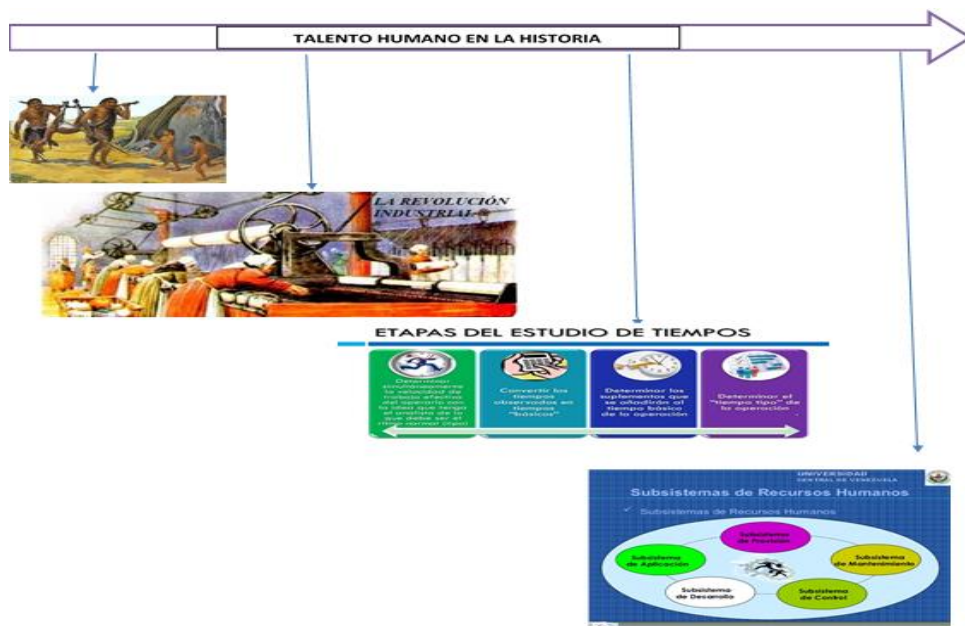


GRÁFICO N°. 1 EVOLUCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Qué es Talento Humano

La Gestión de Talento Humano es un sistema que sitúa al hombre dentro del ámbito laboral como un ente decisivo en su crecimiento.

Considerado tan importante como los recursos financieros, tecnológicos o económicos. El ser humano tiene el poder de producir, innovar o estancarse, de aquí la importancia de conocerlos y encaminarlo para construir una empresa inteligente y competitiva.

En el glosario de la Universidad de Costa Rica, dentro de su oficina virtual de Recursos Humanos encontramos:

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS sistema que permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores para que así puedan obtener la máxima satisfacción en sus labores, dar lo mejor de sus esfuerzos a la organización y alcanzar los fines de la administración en la forma más eficiente y eficaz. (UNIVERSIDAD DE COSTA RICA, 2017)

A continuación, se registran conceptos interesantes de Talento Humano:

M.J.JICIUS (Word press, 2017): Es el área directiva la que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas. Estas actividades consisten en obtener, desarrollar, mantener y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos e interés de la empresa, se alcancen tan efectiva y económicamente como sea posibles y a la vez los objetivos e interés de la fuerza de trabajo sean servidos al más alto grado.

VICTOR MELITON RODRÍGUEZ (Word press, 2017) : Es a su vez un conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación y armonización de los servidores de una organización. Su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.

En resumen, Talento Humano es la administración efectiva de las personas de una organización a fin de coordinar su labor para alcanzar los objetivos institucionales. Ver Gráfico N°. 2



GRÁFICO N°. 2 **CONCEPTO DE TALENTO HUMANO**

Capítulo II

Factores que influyen en el comportamiento de la empresa

Comportamiento humano, factores

El ser humano es único en su manera de pensar, decidir y relacionarse con las personas que le rodean y a pesar de que Talento Humano conoce y ubica a cada persona en el lugar adecuado para desarrollar de mejor manera sus habilidades suelen darse desavenencias o malos entendidos en su sitio de trabajo.

Un empleado con este tipo de malestar, es decir, en un ambiente laboral poco motivante puede bajar en productividad o estar sujeto a equivocaciones en su tarea.

Desde el punto de vista empresarial es importante conocer sobre el tipo de relaciones que se manejan dentro del entorno laboral, saber cómo se comunican sus colaboradores y que les motiva a alcanzar sus objetivos, sean personales o laborales.

Es valioso conocer los principales factores psicológicos que influirán en el comportamiento humano para tratar de manejarlos a favor de un convivir laboral armónico y productivo. Ver Gráfico N°. 3

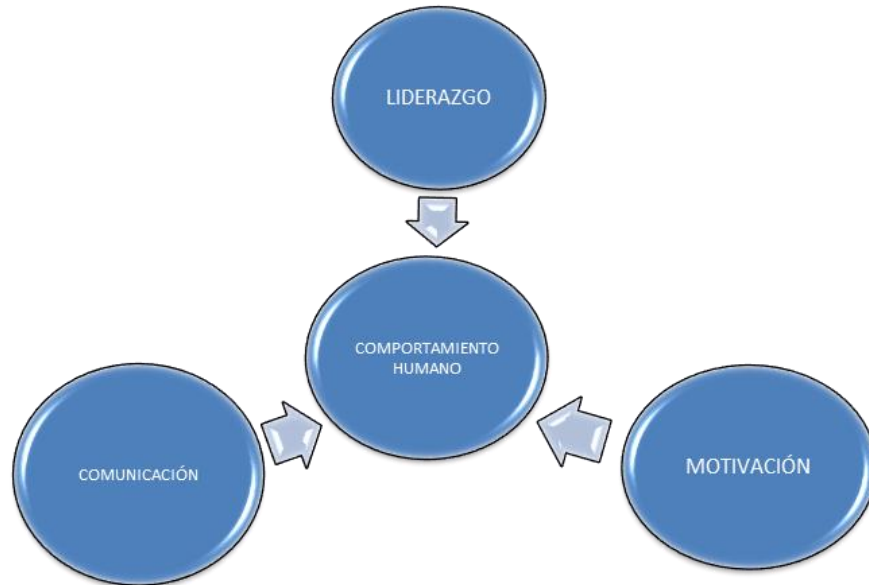


GRÁFICO N°. 3 **COMPORTAMIENTO HUMANO, FACTORES**

Liderazgo

Para la organización es importante conocer el comportamiento humano, pero más importante es influir en ese grupo humano y persuadirlo para alcanzar las metas organizacionales propuestas. De aquí la importancia de conocer sobre las habilidades de liderazgo que facilitará ese camino.

Anteriormente se consideraba que las habilidades de liderazgo eran innatas, sin embargo, ahora se sabe que pueden ser aprendidas y perfeccionadas.

Liderazgo es la habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.

Teorías de liderazgo

A lo largo de los años, el ser humano ha buscado atributos de personalidad, sociales o aquellos que lo convierta en líder. Busca reconocimiento y diferenciarse del resto de personas con las que convive en su grupo laboral, familiar o social.

Esta búsqueda ha motivado a varios Psicólogos a desarrollar investigaciones para definir cuáles son las características que definen a un líder.

Entre los principales estudios, tenemos:

Teoría del Gran Hombre

Esta es una de las primeras teorías sobre liderazgo recopilada por Covey en donde considera que "Los individuos de cualquier sociedad ostentan grados diversos de inteligencia, energía fuerza moral y sea cual sea el rumbo, bajo determinadas influencias, tomen las masas, siempre están lideradas por una minoría superior" (Covey, 2005).

Esta teoría sostiene que la capacidad de liderazgo es inherente, es decir, que los grandes líderes nacen, no se hacen, establece que no se puede aprender a ser líder. Incluso contiene ciertos patrones machistas pues define al líder como poseedor de características masculinas míticas y heroicas relacionándolo también con el liderazgo militar.

Teoría Situacional o de Contingencia

El liderazgo Situacional defiende mantener un equilibrio entre el Comportamiento Directivo (líder define tareas y controla resultados) y el comportamiento de Apoyo (fomenta la participación, apoya la toma de decisiones del grupo).

El Líder puede utilizar estos dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo: Ver Gráfico N°. 4



GRÁFICO N°. 4 **LIDERAZGO**

Estilo Control. Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo. El jefe establece las directrices del trabajo, contando exclusivamente con su punto de vista.

Estilo Supervisión. Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo, así como de reconocimiento a los avances y mejoras en el rendimiento. El jefe, establece las directrices del trabajo y felicita a los colaboradores que lo ejecutan al pie de la letra.

Estilo Asesoramiento. Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. El jefe refuerza y apoya.

Estilo Delegación. Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

IMPORTANTE:

La persona no puede separarse de su amplia realidad vivencial, características intrínsecas como ser humano que lo motivan a alcanzar sus objetivos personales y también profesionales.

Quien tiene bajo su responsabilidad un grupo humano, debe conocer la teoría de liderazgo para saber en qué momento manejar un determinado liderazgo. Por ejemplo, será necesario ejercer el liderazgo **Estilo de Control** porque existen espacios en que la organización necesita que el jefe establezca objetivos y lleve una vigilancia minuciosa de su cumplimiento. Por otro lado, podrá buscar consenso (**Estilo Asesoramiento**) cuando se están por establecer los objetivos. Es decir, se busca mantener una relación laboral sana y productiva entre el jefe y el subordinado a fin de cumplir los compromisos institucionales.

Comunicación

Comunicación viene del latín Communication que significa compartir o poner en común, es importante notar que a nivel etimológico comunicación y comunidad están estrechamente relacionadas.

En América Latina contamos con varios autores que hablan de comunicación entre ellos Antonio Pasquali, profesor de la Universidad de Venezuela afirma que:

“El ser humano desarrolla la capacidad de comunicar en grado máximo, como instrumento de interacción, de descubrimiento de la presencia del ‘otro’, de ‘con-saber’, de saber con alguien. La comunicación así entendida es bivalente, de modo que quien transmite puede recibir y quien recibe debe poder transmitir. Hay en ello un carácter dialógico, que se da entre individuos con autonomía ética” (Infoamérica, 2017)

Dentro de la organización podemos decir que la comunicación es una herramienta de trabajo que posibilita la transmisión de información dentro de la organización para identificar las necesidades y logros de la organización y de sus colaboradores. Esto permite compartir ideas y acercarse más al grupo humano que lo conforma. Comprende conocerlo, analizar su desempeño y acompañarlo para alcanzar tanto sus objetivos personales como empresariales.

Si la mayor parte de su tiempo el ser humano actual vive dentro de su lugar de trabajo, es importante conocerlo y poder manejar la información de manera que contribuya a la producción y al buen ambiente laboral.

Formas de comunicación

Pueden darse tantas formas de comunicación, como personas dentro de la organización, porque cada uno aportará su forma especial de compartir sus ideas, sin embargo, dentro de la teoría encontramos las siguientes:

Interna: es decir, son todas las actividades de comunicación que la empresa comparte con su grupo de trabajadores.

Horizontal: se da cuando las personas que se comunican comparten igual nivel jerárquico. Ejemplo:

Supervisor Dpto. Compras  Supervisor Dpto. de Finanzas

Ascendente: cuando una persona en un nivel jerárquico inferior comunica a un nivel jerárquico superior. Se presenta en empresas cuyo ambiente y proceso de comunicación permite la participación de los empleados y mantiene políticas democráticas para la intervención de los mismos. Se da a través de buzones de sugerencias o encuestas, también reuniones personales. Ejemplo:

Gerente



Supervisor



Empleados, obreros, técnicos, etc.

Descendente: es la más común e inicia en los mandos jerárquicos superiores y lo hacen por medio de memorandos, cartas, informes, manuales de funciones entre otros. En varias empresas es la única o más importante clase de comunicación. Aquí se conservan a las empresas rígidas, que toman decisiones centralizadas con poco o ningún interés sobre lo que piensen sus colaboradores. Ejemplo:

Gerente



Supervisor



Empleados, obreros, técnicos, etc.

Diagonal: se da entre un jefe de un área con un subordinado de otra área, puede ser ocasional pero debe tratar de mantener informados a los jefes de las áreas inmersas en este proceso. Ejemplo:

Jefe de Contabilidad

Jefe de Comercialización

Asst. De Contabilidad

Ejecutivo de ventas



Externa: o relaciones públicas, son todas las actividades que la empresa realiza en función de mantenerse en contacto con el exterior.

Plan de comunicación empresarial

El plan de comunicación de la empresa, debe facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre el grupo humano interno y entre la organización y su medio, propiciar un ambiente de confianza para que los empleados compartan información de manera efectiva y cumplan mejor y más rápidamente con sus objetivos. Además, es importante que fomente también una comunicación externa de nivel con clientes o proveedores.

Este plan se deberá construir de acuerdo a la realidad de cada empresa. Sin embargo es importante tomar en cuenta el siguiente esquema básico, ver Gráfico N°. 5:

- **Detección de necesidades**, emitir un diagnóstico de la situación actual conociendo sus requerimientos.
- **Definición de metas**, se establecerán los objetivos en función del diagnóstico y de acuerdo a las posibilidades de la institución.
- **Público objetivo**, conocer al público que se dirige, saber que medios utiliza para informarse, su estilo comunicativo en aspectos críticos que pueden determinar el éxito de la comunicación.
- **Cronograma**, calendario dentro del que se desarrollarán las actividades del plan.
- **Presupuesto**, la cantidad económica que se destinará a la implementación del plan de comunicación.
- **Evaluación del plan**, analizar sus resultados a fin de establecer acciones correctivas o ajustes.

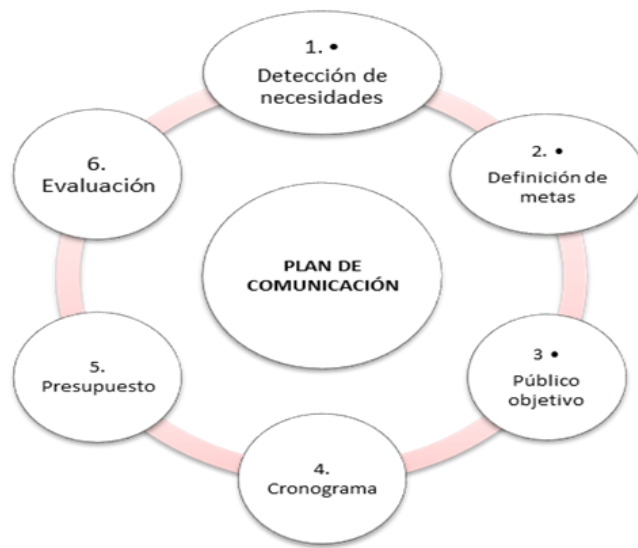


GRÁFICO N°. 5 **PROCESO DE COMUNICACIÓN**

Teorías de motivación

Uno de los principales cuestionamientos que enfrenta el área de Talento Humano es saber que motiva a su grupo de trabajadores para realizar determinada tarea o qué condiciones le permitirán alcanzar los objetivos organizacionales.

En esta búsqueda se han planteado varias teorías a lo largo de la historia, se han desarrollado nuevas o ajustados las teorías anteriores. En resumen, consideraremos las siguientes:

Teoría X

Esta teoría fue presentada por Mc Gregor, sostiene que los directivos de la empresa son los únicos responsables de definir las políticas, considera que a los trabajadores no les agrada laborar, solo cumplen órdenes y no asumen responsabilidades. Bajo esta teoría adquiere mucha importancia la creación de mecanismos de control para monitorear continuamente si los empleados

están cumpliendo sus tareas y en caso de encontrarse con que no lo hacen, generar castigos.

Por otra parte, la Teoría X consideraba que las personas tenían objetivos opuestos a los de la organización y además estaban cómodos siendo dirigidos pues huyen de la responsabilidad y no tienen ambiciones. Sostiene además que los trabajadores no contribuyen con ninguna información ni les interesa los conceptos de calidad, por lo tanto, la organización debe generar procesos estrictos de control de calidad con incentivos económicos para quien la alcance o medidas penalizadoras en caso de no hacerlo.

Teoría Y

Dentro de esta teoría el trabajo es considerado como una actividad tan natural como descansar, por eso los empleados lo disfrutan y encuentran satisfacción en él. Además, sostiene que es natural la búsqueda de responsabilidades por las personas y que evadirlas más bien es una conducta aprendida.

Considera que todos los empleados asumen su responsabilidad sobre las tareas encomendadas, por lo tanto, se interesan en generar calidad. De esta manera deben ser considerados parte importante del engranaje de calidad que la empresa busca y bajo este argumento no se requiere tanto de incentivos económicos como de un adecuado liderazgo de los directivos, así como de reconocimiento público de sus logros.

Bajo este concepto la organización debe tratar de unificar en lo posible los objetivos empresariales con los personales.

Teoría Z

Con el boom económico japonés, surge la Teoría Z, en alusión a las teorías X y Y de Mac Gregor. Aquí se comparan la industria

americana y la industria japonesa y es defendida por Willian Ouchi, un americano de origen japonés.

Sus principales fundamentos son:

- **Confianza.** - Defiende el autocontrol de cada empleado, sostiene que, si el jefe le dice al trabajador que confía en él, obtiene compromiso de su colaborador, sin necesidad de controlarlo.
- **Intimidad.** - Parte de un concepto holístico del ser humano, es decir, considerarlo no solo en su faceta de trabajador sino, en un todo: un ser humano con alegrías, dificultades, familia. Aquí el jefe no es autoritario, por el contrario, se preocupa por conocer sobre su empleado e incluso por apoyarlo moral y psicológicamente.
- **Sutileza.** - Considera que no existen dos personas iguales, por lo tanto, el jefe debe conocer tan profundamente a todos sus colaboradores como para darles el trato personalizado que requieren.

Teoría De Maslow

Este autor, clasifica las necesidades del ser humano desde las más básicas o fisiológicas hasta aquellas de orden superior como la auto realización. La dinámica de esta teoría sostiene que primero deberán estar satisfechas las más básicas hasta ir creciendo a las consideradas como superiores. Al buscar como motivar al individuo se debe conocer en que escalón de la pirámide se encuentra para encaminar su búsqueda de satisfacción al siguiente nivel.

La pirámide de Maslow está dividida en cinco escalas:

- a) **Fisiológicas o de supervivencia** como: respiración, alimentación, descanso, sexo.
- b) **De seguridad**, busca asegurar la integridad y el buen funcionamiento físico, así como la vivienda y finanzas.
- c) **Sociales**, vinculada a nuestra naturaleza de seres sociales, mediante la aceptación social y la relación familiar, de pareja o amistad.
- d) **Reconocimiento**, es decir, respeto a uno mismo y de las demás personas.
- e) **Autorealización**, considerada por Maslow como la necesidad psicológica más elevada. Considera que a través de su satisfacción el individuo desarrolla una actividad que le da sentido a su vida.



GRÁFICO N°. 6 **PIRÁMIDE DE MASLOW**

FUENTE: TRIANGULUM

Capítulo III

Administración del talento humano

Es la planeación, organización, dirección y control de aquellas técnicas que faciliten el desempeño eficiente del ser humano dentro de la empresa a fin de desarrollar objetivos personales atados a objetivos organizacionales que contribuyan con un ambiente laboral positivo.

Dentro de la empresa el trabajador se desenvuelve en un: Ver Gráfico N°. 7



GRÁFICO N°. 7 **CICLO LABORAL**

Selección

Es el proceso direccionado a encontrar al aspirante más idóneo para ser contratado. "...la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización." (Chiavenato, 2011, pág. 144)

Al darse la vacante en cualquier área de la organización, se comunica al área de talento Humano, esta área obtiene la

información del puesto en un documento denominado Perfil del Cargo o en su ausencia recopila dicha información en una entrevista con el jefe directo del puesto a seleccionar.

Existen muchos formatos en el medio para esta recopilación, sin embargo, hay información que es indispensable manejar, como:

- Nombre del puesto a seleccionar
- Jefe directo del puesto
- Puestos subordinados a éste
- Horario
- Salario
- Misión del puesto
- Funciones específicas
- Educación requerida
- Formal
- Cursos
- Conocimientos específicos
- Idiomas
- Experiencia
- Competencias personales

Las etapas del proceso de Selección son:

Reclutamiento

Este proceso consiste en convocar a la mayor cantidad de candidatos potencialmente calificados para trabajar en determinado puesto de la organización. Se le considera un medio de comunicación entre la empresa y la sociedad, porque debe dar a conocer el puesto a seleccionar a la mayor cantidad de personas a fin de alcanzar un alto número de personal calificado y poder seleccionar a la persona más

preparada para desempeñar efectivamente las funciones requeridas.

El Reclutamiento puede ser de dos clases:

- **Reclutamiento interno:** es aquella convocatoria que se la realiza dentro de la organización para promocionar al personal que labora en la misma institución.

- **Reclutamiento externo:** es aquel llamado realizado fuera de la empresa, por medio de: prensa, radio, televisión, web, instituciones educativas, colegios de agremiados, etc.

Al elegir el medio más adecuado para realizar el reclutamiento externo se debe tomar en cuenta el alcance de cada medio, es decir, a que público y a cuantas personas llega. Siempre será más productivo llegar a un gran número de personas al menor costo y tiempo posible.

Cabe anotar que el reclutamiento exige creatividad por parte del responsable de Selección, para escoger el medio más eficiente que le permitirá acceder al personal que busca. Incluso existirán situaciones que le obligarán a salir de los medios habituales y generar nuevos mecanismos de reclutamiento.

Entre los mecanismos de reclutamiento más utilizados tenemos:

- **Prensa:** se recomienda analizar el tiraje de cada medio escrito como mecanismo para evaluar su capacidad de penetración en el mercado en su respectiva ciudad. Suele utilizarse este medio para puestos jerárquicamente altos o aquellos relacionados con comunicación. Al ser un mecanismo costoso ya no se lo utiliza tanto como antes del internet y será mejor evaluar otros medios antes que decidirse por la prensa.

- **Radio:** este mecanismo es menos costoso que el anterior. Antes de utilizarlo será importante analizar la programación en función del público al que va dirigido. Por ejemplo, si estoy reclutando personal operativo para planta, es necesario tomar en cuenta que estas personas ingresan a su trabajo antes de las 8 de la mañana y salen a las 16h00 así que el programa que salga al aire en los horarios en que este público objetivo esté en el transporte, es decir antes de entrar a laborar o luego de la jornada de trabajo, será el más conveniente para pautar el aviso de reclutamiento. En general, se puede también tomar en cuenta el espacio de noticias.
- **Cartelones:** o también letreros semifijos, que puede colocarse en la fachada de la empresa o en un sitio visible de las oficinas. Son reutilizables, por tanto, su costo es bajo.
- **Páginas Web:** se encuentran empresas que brindan un servicio personalizado para aquellas organizaciones que requieren procesos de selección completa o aquellas que deseen únicamente publicar sus avisos de reclutamiento por pagos anuales o semestrales. También están las páginas de las empresas en donde se general espacios para que el área de Talento Humano siempre cuente con la opción de reclutar personal. En la web incluso existen páginas gratis en donde se publican los anuncios de reclutamiento.

Actualmente este es uno de los medios más utilizados para reclutar personal por su bajo costo y su amplia penetración en el mercado. Sin embargo, siempre se deberá analizar el público al que va dirigido el aviso en cuanto a su posibilidad de acceder y de manejar estos medios electrónicos

- **Instituciones educativas, gremios de trabajadores:** llámese universidades, colegios de médicos, asociaciones de diferentes profesiones, es decir, todas aquellas entidades que agrupen a personas calificadas de acuerdo al requerimiento de la vacante existente.

Calificación de hojas de vida

Un adecuado proceso de reclutamiento brindará gran cantidad de hojas de vida que pasarán por el siguiente filtro que es analizar cada currículum de acuerdo al perfil requerido por la empresa.

Se consideran importantes las competencias: académicas técnicas, laborales y familiares por lo tanto es necesario adjudicarles un peso de acuerdo a la importancia que cada una tenga en el desempeño del puesto del trabajo.

Las hojas de vida con puntaje más alto serán reflejo de una calificación objetiva y nos permitirán contar con el personal más cercano al perfil requerido.

Entrevistas

La Entrevista de trabajo es la técnica más utilizada por el personal de Talento Humano en el proceso de selección. Aquí se conversará con el preseleccionado a fin de conocer sus áreas: personal, de conocimientos y experiencia.

La información así recolectada será organizada por el entrevistador de manera que se pronostique lo más acertadamente posible si esa persona cumplirá a cabalidad con las funciones del puesto de trabajo a seleccionar. De igual manera, esta herramienta debe contribuir a que el candidato

conozca sobre el puesto y sobre la empresa, para que decida si quiere o no ingresar a determinada institución.

Clases de entrevistas

Pueden manejarse varios tipos de entrevista, por lo tanto, antes de iniciar este proceso, es necesario establecer pautas para desarrollar la misma entrevista a los diferentes candidatos.

A continuación, definiremos algunos tipos de entrevista, sin embargo, al momento de realizarlas en el campo laboral se podrán desarrollar otras diferentes o combinar las aquí citadas.

- **Individual**

Este tipo de entrevista se desarrolla entre la persona de Talento Humano de la compañía y el candidato.

El responsable de la selección, preguntará por situaciones en las que el candidato ha enfrentado tareas similares, como ha solucionado problemas en su puesto de trabajo indagará sobre sus actitudes, competencias y demás requisitos necesarios para ser parte de la organización.

- **Grupal**

Ésta suele realizarse cuando se requieren varias personas para un mismo puesto de trabajo o se tienen varios candidatos a evaluar.

Antes de llevarla a cabo se establecerá quien la dirigirá, quienes participarán que se medirá y como se evaluará. Se buscará definir el tipo de personalidad, maneras de trabajar en equipo, reacción ante la presión y demás competencias definidas como necesarias en el puesto de trabajo a seleccionar.

Desarrollo de la entrevista

Luego de definirse el tipo de entrevista se deberá establecer:

- Fecha de entrevistas
- Horario de entrevistas, con mínimo media hora por persona y 15 minutos entre entrevistas.
- Abrir la posibilidad de negociar horarios de entrevista con los candidatos, considerando a quienes están laborando o estudiando a fin de no perder personas que podrían ser valiosas para la organización.
- Se deberá elegir un sitio sin ruido, iluminado, cómodo y lejos de interrupciones.
- El entrevistador deberá propiciar un ambiente cálido y libre de tensión, capaz de facilitar el intercambio de información.
- Es importante recordar que en esta fase no solo se recibe información del postulante, sino que también se entrega información sobre el puesto de trabajo (horarios, sitio de trabajo, responsabilidades, manejo de valores, remuneración, beneficios) y sobre la organización. La empresa deberá mostrarse de tal manera que resulte interesante para el candidato.
- Antes de finalizar la entrevista es necesario informar al postulante como se manejará el proceso en función de etapas posteriores y fechas.

Referencias

Se considera como referencias laborales al procedimiento en donde se registra información sobre el desempeño de una persona que dejó de laborar en determinada empresa.

Esta información se complementa con la recopilada por Talento Humano mediante conversación directa con el jefe inmediato

del candidato o con el área de Talento Humano de la empresa que dejó el postulante.

Se considera sumamente importantes esta clase de referencias porque permiten conocer los resultados del candidato en situaciones o puestos similares. Sin embargo, es indispensable verificar que la fuente de información sea confiable.

Cada empresa puede generar un formato para recibir las referencias laborales. Entre la información básica que se debe registrar, tenemos:

- Nombres completos del candidato
- Fecha
- Puesto al que aplica
- Nombre de la empresa
- Cargo del jefe inmediato o de la persona que entrega la información
- Fecha de ingreso y salida de la empresa
- Cargo que ocupó y salario que percibía
- Motivo de salida de la empresa
- Calificación cualitativa de la relación del empleado con: jefes, compañeros y subordinados.

Adicional se debe agregar toda aquella información que permita visualizar el desempeño y comportamiento del empleado en la organización en que dejó de laborar.

Pruebas

Se consideran dos áreas básicas de pruebas:

Psicométricas

Son pruebas técnicas objetivas que evalúan las aptitudes, personalidad y competencias de las personas, es decir, los rasgos

innatos que se traducirán en habilidades dentro del puesto trabajo.

Estos instrumentos son realizados científicamente y previo a su utilización se han aplicado a una muestra representativa de la población a la que se dirige, es decir, tienen un fundamento científico y debe ser manejado por profesionales preparados tanto para su aplicación como para su interpretación.

Técnicas

También denominadas pruebas de conocimiento o capacidad, miden la información conocida por el postulante sobre las tareas a realizar.

Se deberá construir esta herramienta con el jefe directo del puesto a seleccionar y así desarrollar un cuestionario sobre los principales conocimientos que deberá tener la persona que ingresará a determinada posición.

Terna para selección

Los pasos anteriores sirven para alcanzar el mejor grupo de candidatos al puesto en selección, cada una de las fases compara el perfil de selección con el perfil de cada postulante.

Se ha verificado si la información enviada en el currículum es real, desde los estudios realizados, hasta las empresas en las que ha trabajado y como ha sido su desempeño.

Además, gracias a las pruebas psicométricas se ha confirmado rasgos sobresalientes de su personalidad en la entrevista laboral, así como se ha obtenido información que predice su capacidad para acoplarse a la cultura organizacional de la empresa.

Al final del proceso de selección, obtendremos una escala de puntuación que permitirá escoger a las tres personas que cumplen con el perfil del cargo vacante. Esta terna acudirá a la

entrevista con el jefe inmediato quien será responsable de elegir a la persona que ingresará a laborar.

Inducción

Ingresa a una empresa nueva desencadena ciertos temores en la mayoría de personas y genera costos y tiempo perdido por el empleado buscando por sí mismo información sobre la empresa, sus objetivos, reglamento interno, procesos de comunicación, es decir, acerca de la cultura organizacional de la empresa. Se convierte en importante buscar un mecanismo que le permita disminuir este tiempo muerto y facilite su integración a la nueva institución.

El proceso de inducción busca familiarizar al nuevo empleado con sus compañeros, sus funciones de trabajo, sus políticas, sus manuales, es decir, facilitar el proceso de adaptación del individuo al nuevo entorno y permitirle contribuir más rápidamente a su equipo de trabajo y a la empresa.

En esencia este proceso constará de:

- Bienvenida, la empresa a través del responsable de Talento Humano recibe al nuevo empleado.
- Algunas empresas tienen manuales de inducción con información sobre la historia de la empresa, cual es el giro de su negocio, beneficios empresariales, reglamento interno, horarios de trabajo, políticas de seguridad, fotografías de las gerencias, jefaturas y sus equipos de trabajo.
- El encargado de Talento Humano va con el nuevo empleado por cada uno de los departamentos de la empresa, presentándolo.

- Siempre será importante conocer los espacios comunes, como salas de reunión, cafetería baños, parqueos e irle informando sobre los procedimientos para su uso.
- Finalmente, el nuevo colaborador conoce a su jefe directo quien es el encargado de entregarle información sobre su puesto de trabajo, responsabilidades y relaciones con otras áreas.

Gracias a este proceso la organización busca disminuir el stress laboral ante la incertidumbre del empleado por ingresar a un sitio desconocido o aquellos costos generados por desconocimiento de políticas y procedimientos del nuevo empleado. Ver Gráfico N°. 8



GRÁFICO N°. 8 **PROCESO DE SELECCIÓN**

Desarrollo del talento humano

El grupo humano que forma la organización, construye con sus competencias, talentos y cualidades una empresa triunfadora.

En el actual medio económico, en donde la globalización edifica o destruye empresas, la herramienta más valiosa para mantenerse competitivo será la capacidad de adaptarse a los cambios y de generar nuevos productos y servicios. Características propias del ser humano, es decir, las organizaciones sobrevivirán siempre y cuando las personas que laboran en ellas posean competencias que las diferencien de las demás y contribuyan al crecimiento organizacional.

Preparar al grupo humano se convierte en la estrategia más acertada y Talento Humano es el área encargada de facilitar el proceso de capacitación y crecimiento profesional a todos sus colaboradores independientemente del puesto que ocupen. Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Bajo este concepto es necesario construir un equipo humano:



GRÁFICO N°. 9 **DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

- a) Capacitado, que sepa que hacer y cómo hacerlo
- b) Remunerado adecuadamente, sueldos competitivos con el mercado laboral y acorde a sus responsabilidades.
- c) Evaluados técnicamente para reforzar actitudes positivas y optimizar resultados en el puesto de trabajo.
- d) Dentro de un ambiente laboral que apoye el trabajo diario y genere un equipo humano compacto.

Capacitación

Este proceso interno busca dotar al personal de las habilidades necesarias para cumplir con sus funciones dentro de la empresa. La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador... La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores (Siliceo, 2004, pág. 84)

La Capacitación será una inversión que la empresa realice en función de las metas organizacionales, "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." (Chiavenato, 2011, pág. 322)

Los empleados llegan a la empresa con un conjunto de conocimientos necesarios para desempeñar su puesto de trabajo, sin embargo "A medida que los empleados continúan en el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevos. Como resultado, es

posible que sean más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o a niveles más elevados.” (Bohlander, 2001, pág. 216)

Además, es importante anotar que la “capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff” (Chiavenato, 2011, pág. 324). Es el jefe directo quien analiza la situación de su grupo de trabajo, es decir, evaluará el conocimiento y en caso de requerirlo solicitará capacitación a Talento Humano, área encargada de organizar el proceso y de apoyar a cada jefatura en esta gestión.

Proceso de la capacitación



GRÁFICO N°. 10 **PROCESO DE CAPACITACIÓN**

En el Gráfico N°. 10, podemos apreciar que la Capacitación es un proceso que inicia determinando la situación actual de la organización y como se construye en función de la realidad organizacional.

Determinación de las necesidades de Capacitación

Necesidad de capacitación se define como la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal diferencia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes.

Encontrar las Necesidades de Capacitación es uno de los puntos más importantes del proceso, porque hacer un buen

diagnóstico, significa convertir a la capacitación en una inversión y no en un gasto.

Además de la mencionada anteriormente tenemos varias fuentes para determinar las necesidades de Capacitación, entre las más utilizadas están técnicas tales como: los cuestionarios, entrevistas tanto a los empleados como a sus jefes directos, así como también la observación.

- **Cuestionarios:** es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona, o la empresa.
- **Entrevistas:** es recopilar información mediante el diálogo no solo con el empleado, sino también con el jefe directo.
- **Observación:** es mirar la conducta durante la jornada laboral y compararla con el patrón esperado.

Entre los instrumentos más utilizados para recabar esta información están:

- **Descripción del puesto:** es analizar el perfil y la descripción del puesto a fin de conocer cuales actividades y requisitos debe satisfacer la persona que lo desempeña. Se utiliza para comparar aquello que el puesto requiere vs. lo que la persona realiza.
- **Evaluación del trabajo:** se compara el nivel de desempeño de una persona con el estándar requerido por el puesto de trabajo. Cabe anotar que una evaluación deficiente significa una oportunidad de aprendizaje, porque una carencia de competencias puede ser superada con un adecuado programa de capacitación.

Diseño

Este proceso deberá satisfacer el requerimiento de la empresa de acuerdo a sus recursos y disponibilidad y dentro de un tiempo concreto.

En primer lugar, se clasificarán las necesidades de capacitación para luego jerarquizarlas en función de los objetivos del negocio, es decir, es preciso determinar que habilidades o capacidades son las que requiere la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

La planificación deberá considerar:

- Establecer el objetivo del programa de capacitación.
- Dividir el proceso en módulos o ciclos de acuerdo al ciclo vital de la organización.
- Analizar la realidad de la empresa para elegir la metodología a utilizarse en la capacitación.
- Definir el personal a capacitarse.
- Establecer costo-beneficio de la capacitación.
- Generar mecanismos de evaluación de todo el proceso.

Implementación

Una vez planificado el proceso, se ejecuta. Para esto se debe considerar que existen varios métodos de formación o capacitación:

a) En el trabajo:

El desarrollo de habilidades y destrezas de este tipo se diseñan para condiciones particulares de la empresa y requieren de entrenadores, generalmente internos. Puede ser mediante entrenamiento en el puesto de trabajo o formación fuera del puesto de trabajo, pero en la propia empresa.

b) **Formación fuera del trabajo:**

Para el desarrollo de supervisores, gerentes y de personal de cierto nivel jerárquico dentro de la organización y es ideal para impartir conocimientos generales sobre temas de administración, personal y técnicos entre otros.

c) **Dentro y fuera del trabajo:**

Es una combinación de los dos anteriores y por supuesto, su aplicación es amplia y generalmente es el que rinde mejores resultados debido a su flexibilidad.

También se debe establecer un cronograma de actividades, en donde se dará prioridad a aquella capacitación cuyos resultados sean más importantes para la organización.

Evaluación de la capacitación

La Capacitación debe evaluarse para medir su efectividad, el proceso de evaluación permitirá estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso de Capacitación. Uno de los modelos más utilizados es el modelo Kirkpatrick:

a) **Aprendizaje.** - Usar recursos para la retroalimentación, así como pruebas previas y posteriores para contrarrestar y medir lo que han aprendido los empleados de hecho.

b) **Comportamiento.** - Anotar las reacciones que tienen los colaboradores ante el desempeño de las personas en entrenamiento una vez terminada la capacitación.

c) **Resultados.** - Determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar el mantenimiento necesario.

En toda forma, la capacitación amplía la percepción cultural y productividad de sus participantes y mejora la competitividad de las empresas.

Evaluación del desempeño

La Evaluación del Desempeño es un proceso sistemático para determinar la eficacia de cada empleado en su puesto de trabajo y permite mejorar los resultados de los recursos humanos en la empresa.

Este instrumento procura retroinformación objetiva: Ver Gráfico N°. 11

- **A la organización**, a fin de permitirle tomar decisiones en las áreas de: salarios, capacitación y desarrollo profesional.
- **A Talento Humano**, para analizar sus procesos de selección y capacitación.
- **Al empleado**, motivándolo a alcanzar y mantener los resultados esperados por la organización.

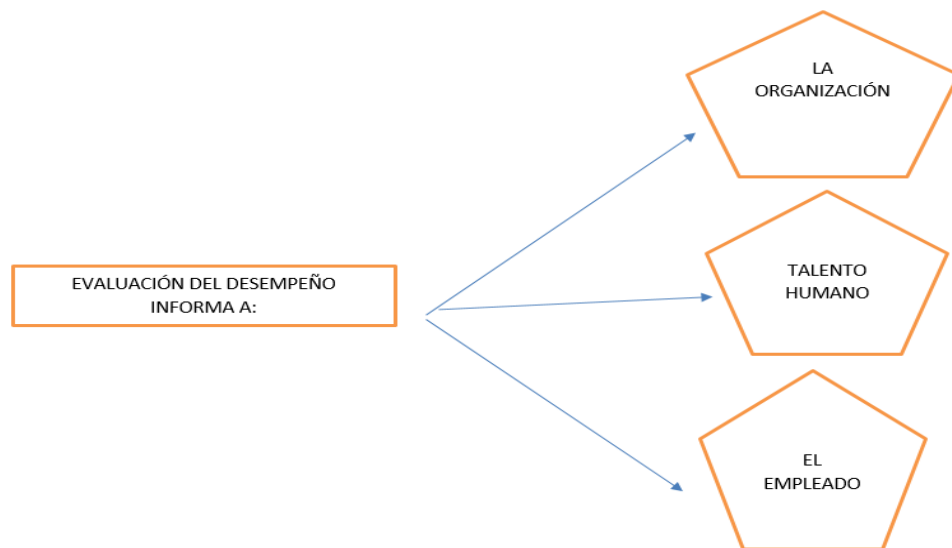


GRÁFICO N°. 11 **INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

¿QUÉ SE EVALÚA?

- Las cualidades del sujeto: personalidad y comportamiento
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado
- Potencial de desarrollo

Evaluación de 360 grados

Esta evaluación es una herramienta que permite apreciar el trabajo del empleado por todo su entorno, es decir, su jefe, sus subordinados, sus compañeros y sus clientes internos o externos. Es un proceso amplio y costoso



GRÁFICO N°. 12 **EVALUACIÓN DE 360°**

FUENTE: KCM CONSULTING

Ventajas del proceso de evaluación de desempeño

Si bien este proceso requiere de un amplio espacio de preparación y capacitación para implementarlo dentro de la organización puede brindar las siguientes ventajas:

1. Fomenta la comunicación y permite involucrar a los colaboradores en todos los niveles organizacionales, haciéndoles sentir que su participación y punto de vista es valorado.
2. Además de evaluar las competencias y el desempeño del colaborador, también evalúa los comportamientos, así como su desenvolvimiento en el entorno profesional al trabajar con los demás miembros del equipo.

3. Motiva a una cultura organizacional con un clima más participativo y con orientación positiva hacia el cambio y la mejora continua.
4. Ofrece un punto de vista más acertado y amplio a través de las evaluaciones de distintas fuentes ya que se obtiene información más concreta que cuando se realizan como autoevaluación o la lleva a cabo solamente el jefe directo.
5. Incrementa el autoconocimiento de los colaboradores con lo cual se espera que el evaluado busque mejorar su desempeño y desarrollo profesional al conocer de mejor manera sus fortalezas y áreas de oportunidad.
6. Mejoran los niveles de compromiso porque los empleados perciben que su empresa no solo valora el rendimiento técnico, sino también sus valores personales.

Administración salarial

Las empresas manejan la Nómina como un rubro importante dentro de sus costos de producción, por lo tanto, establecen políticas internas que le permitan alcanzar productividad en los empleados gracias a los sueldos pagados.

Dada su importancia, la administración salarial es el conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer estructuras de salarios justas y equitativas.

Objetivos de la Administración de Salarios

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa.
- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación y motivarlo a trabajar lo mejor que sus habilidades les permitan.

- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos en la institución en términos de excelencia.
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal y racionalización las posibilidades de desarrollo y de carrera.
- Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

Posición del empleado frente a la administración salarial

En la fase de planeación de la política salarial de la organización es importante analizar la posición del empleado:

- Debe sentirse a gusto con el aspecto económico
- No solo es importante por lo que pueden comprar con su dinero sino también por lo que les proporciona en términos de posición y reconocimiento en la empresa.
- El dinero representa una medida cuantificable de su desempeño, por lo tanto, el personal es altamente sensible en cuanto al monto.
- Debe ser equitativo, en proporción directa de su desempeño y en referencia a lo que ganan los compañeros que hacen actividades iguales.

Etapas para crear una Política Salarial

Dentro de toda organización cada puesto de trabajo fue creado por su aporte a la empresa, algunos son más "importantes" que otros, así que es necesario conocer cuáles son más valorados para cada realidad institucional.

- **Descripción y análisis de puestos:** comprende la identificación de cada puesto de trabajo dentro del

organigrama institucional con sus principales responsabilidades. Esta información permite: conocer el cargo, establecer las competencias y habilidades necesarias para cumplir con el puesto de trabajo e identificar que diferencia a determinado puesto de los demás cargos de la empresa.

- **Valoración de puestos:** es el proceso que permite analizar y comparar las responsabilidades de cada puesto y su impacto en la organización para darles un orden jerárquico o de importancia.

- **Investigación salarial:** se analizan los salarios en relación al mercado laboral, es la comparación con empresas similares y entre puestos que tienen bajo su responsabilidad funciones iguales.

- **Política salarial:** con toda la información recopilada hasta el momento se establece un conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización.

Patton (Administración de Sueldos y Salarios, 2017) afirma que una política de compensación debe tener en cuenta siete criterios para ser eficaz:

- Adecuada: debe separarse de los estándares mínimos del gobierno y del sindicato en caso de existir.
- Equitativa: a cada quien debe pagársele proporcionalmente a su esfuerzo, sus habilidades y su entrenamiento.
- Balanceada: salarios, beneficios y tras considerar las recompensas o beneficios adicionales deben proporcionar un paquete razonable.

- Eficacia en cuanto a costos: los salarios no pueden ser excesivos y deben estar de acuerdo a lo que la empresa puede pagar.
- Segura: los salarios deben ser suficientes para brindar seguridad a los empleados y ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas.
- Estimulante: los salarios deben motivar eficazmente, el trabajador debe sentir reconocimiento por los resultados obtenidos gracias a su esfuerzo.
- Aceptable para los empleados: los empleados deben comprender el sistema de salarios y sentir que es razonable para ellos y para la empresa.

El manejo eficiente de un sistema de sueldos y salarios se reflejará en la aptitud que tenga el personal hacia su trabajo, sus compañeros, sus jefes y hacia la Empresa.

La remuneración en el Ecuador

Cada país establece consideraciones específicas que regulan las remuneraciones dentro de sus límites, de igual manera Ecuador ha establecido a lo largo de los años una política salarial que defiende los derechos de los trabajadores y su bienestar económico dentro de las posibilidades que su economía permite.

El pago de la remuneración en nuestro país puede estipularse por horas o días, si las labores del trabajador no son permanentes o si se trata de tareas periódicas o estacionales; y por semanas o mensualidades, si se trata de labores estables y continuas.

Si el empleado labora dentro de un régimen de jornada parcial, su remuneración deberá pagarse en proporción a lo que le correspondería por la jornada completa.

La remuneración se pacta libremente entre las partes. Existe un salario mínimo fijado anualmente. También existen salarios mínimos sectoriales para distintas ramas de actividad. Los salarios mínimos sectoriales son normalmente mayores al salario mínimo y se ajustan anualmente.

Ningún empleado puede percibir un salario menor al salario mínimo aplicable, aun cuando así se haya pactado libremente entre las partes.

Además del sueldo, la remuneración se compone de otros beneficios adicionales como:

Décimo Tercera remuneración

“Es considerado como una remuneración adicional a que tiene derecho los empleados y trabajadores de los sectores público y privado, a recibir de sus respectivos empleadores o patrones,” (Sánchez, Rol de Pagos y Visto Bueno, 2009, pág. 9)

El pago se realiza hasta el 24 de diciembre de cada año y es equivalente a la doceava parte de lo percibido por el empleado durante el período comprendido entre el 1 de diciembre del año anterior y el 30 de noviembre del año en curso. Para calcular el monto a pagar se debe considerar el sueldo, horas suplementarias y extraordinarias, comisiones y cualquier otra retribución que tenga el carácter de normal en la empresa.

Cuando el empleado no ha trabajado durante el período de doce meses antes mencionado, la décima tercera remuneración equivale a la doceava parte de lo percibido por el empleado durante el tiempo laborado. En otras palabras, tiene derecho a recibir un valor proporcional.

Décimo Cuarta remuneración

Debe cancelarse hasta el 15 de agosto de cada año, en las regiones Sierra y Oriente y hasta el 15 de marzo en las regiones Costa e Insular y corresponde a un valor equivalente a un salario mínimo. Abarca el período comprendido entre el 1 de septiembre del año anterior y el 31 de agosto del año en curso para las regiones Sierra y Oriente y entre el 1 de abril del año anterior y el 31 de marzo del año en curso para las regiones Costa e Insular.

Cuando el empleado no ha trabajado durante el período de doce meses antes mencionado, tiene derecho a que se le pague esta remuneración en proporción al tiempo trabajado y de acuerdo al salario mínimo vigente.

Fondos de Reserva

Se paga después del primer año de trabajo y equivale a un mes de sueldo o salario. Debe depositarse anualmente en el Instituto de Seguridad Social Ecuatoriano.

Vacaciones y días festivos

Todo empleado tiene derecho a gozar de 15 días de vacaciones ininterrumpidas cada año. Luego del quinto año de trabajo para el mismo empleador, el empleado tiene derecho a un día adicional de vacación por cada año excedente. Los días adicionales de vacación no pueden ser más de 15 y es facultad del empleador el compensarlos en dinero. El derecho a gozar vacaciones nace al completar el año de servicio. El empleador tiene el derecho de determinar el período dentro del cual el empleado pueda gozar sus vacaciones.

La vacación es pagada y equivale a la veinticuatroava parte de lo percibido por el trabajador durante el año inmediato anterior.

Para el cálculo se computará todo lo percibido por el trabajador por horas ordinarias, suplementarias y extraordinarias, comisiones y toda otra retribución accesorio que haya tenido el carácter de normal en la empresa.

Además de los feriados locales, las fechas que constan a continuación son feriados nacionales y constituyen días de descanso obligatorio: 1 de enero, Viernes Santo, 1 d Mayo, 24 de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 de noviembre, 3 de noviembre y 25 de diciembre.

Beneficios otorgados por las empresas

Los beneficios para empleados son una práctica corriente en muchas empresas como una política de retención de talentos.

Independiente al cargo que tiene el sujeto en la organización puede recibir varios tipos de beneficios, ya sea reflejado en su remuneración o como diferentes servicios y beneficios sociales como aquellas facilidades, comodidades, ventajas u servicios que la empresa otorga para ahorrar esfuerzos o preocupaciones a los empleados.

Tipos de beneficios

Se contemplan en tres áreas principalmente:

- **En el ejercicio del cargo**, tales como bonificaciones, seguros de vida, premios por producción.
- **Fuera del cargo**, pero dentro de la empresa como descanso, refrigerios, ocio.
- **Fuera de la empresa**: recreación, viajes, actividades comunitarias.

Por su naturaleza podemos encontrar beneficios:

- **Monetarios:** otorgados en dinero, a través de la nómina como préstamos, complementación de pensión, reembolso o subsidio de medicamentos.
- **No monetarios:** son ofrecidos en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios como servicio de restaurante, asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, transporte, etc.

Además, se debe tener en cuenta que:

- Es conveniente realizar encuestas o sondeos de opinión, previos a la implementación de cualquier plan, para ahorrar gastos innecesarios.
- La organización como tal, debe considerar brindar un beneficio con una cobertura tan amplia como sea posible. La Empresa establece planes de acuerdo a las necesidades de la mayoría de sus empleados.
- Se deberá evitar que los empleados consideren a estos beneficios como una obligación de la empresa.
- Los costos de los planes de beneficios son muy elevados, se deben planificar y calcular con anticipación y considerar las necesidades reales de los empleados.

Clima laboral

Basándonos en el enfoque dado por Chiavenato, (Chiavenato, 2011, pág. 74) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Así mismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y

formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Para Seis dedos, en un artículo publicado por (Los Recursos Humanos. com, 2017) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Por último, Méndez Álvarez, citado en (Obregoso, 2017) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que se encuentra en un proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo a los conceptos mencionados, podemos definir al clima organizacional como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas percibidas por los miembros de la organización y que distinguen a sus procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

Importancia del Clima Laboral en la empresa

Un buen clima laboral y la productividad están directamente relacionados dentro de la organización, cuanto más a gusto se sienta el empleado en su puesto de trabajo podrá ser más creativo y se motivará a alcanzar las metas laborales establecidas.

- **Mayor productividad:** cuando el ambiente laboral es el adecuado, permite el desarrollo individual del grupo humano, mejorándose de manera notable tanto los tiempos de trabajo, como la gestión de los recursos disponibles.
- **Formación de líderes:** cuando las personas escogen quedarse en su empresa porque están satisfechas, empiezan a construirse líderes, es decir, colaboradores que se destacan entre sus compañeros, que aprovechan las oportunidades de desarrollo que la compañía ofrece y que se convierten en ejemplos de referencia.
- **Identidad corporativa:** si los empleados comienzan a adquirir responsabilidades de manera progresiva, comienzan a tener voz en las decisiones de la empresa, siente un mayor nivel de autonomía en su puesto de trabajo y se alcanza un ambiente distendido y agradable, se permitirán emprender nuevos proyectos y se conseguirá un mayor nivel de compromiso.
- **Comunicación adecuada:** cuando hay ausencia de tensiones y si existen canales de comunicación claramente establecidos, cualquier tipo de información fluirá. Se deberá trabajar por aumentar la seguridad en cada miembro del equipo de trabajo, reducir el miedo y trabajar con las

directrices claras y marcadas en el proceso de comunicación interna.

- **Resolución de conflictos:** un buen ambiente trabajo favorece el rápido cese de cualquier conflicto o problema que pueda surgir. Para ello, es conveniente el diseño de protocolos concretos que marquen las líneas de actuación ante posibles casos concretos y generales. En beneficio de un correcto clima laboral, se valorará mucho la agilidad para plantear soluciones antes que enfatizar en los problemas.
- **Bajo absentismo laboral:** la empresa debe propiciar un ambiente laboral que motive a que el empleado acuda diariamente a su puesto de trabajo. Un ambiente laboral no grato aumenta las ausencias sea por permisos personales e incluso permisos médicos.

Medición del Clima Organizacional

Es importante realizar estudios periódicos del clima organizacional, por medio de encuestas de clima laboral diseñadas de acuerdo a la realidad de cada empresa.

Como regla general es importante anotar que este proceso debe ser manejado totalmente anónimo, es decir, el empleado no registrará en la encuesta su nombre. De esta manera el trabajador se sentirá más libre de expresar aquello con lo que no está de acuerdo y compartirá su verdadera opinión.

Además, los resultados deberán manejarse de manera global y no específica para asegurar la confidencialidad del proceso.

El diseño de la encuesta responderá a la situación en la que se encuentre, pero deberá cubrir mínimo las siguientes áreas:

- **Objetivos empresariales:** es decir, si el empleado conoce y entiende sobre la Misión, Visión y demás objetivos de su departamento y de la organización en general.
- **Equipo de trabajo:** relaciones sociales e interpersonales dentro de la comunidad empresarial.
- **Condiciones de trabajo:** saber si cuentan con las herramientas necesarias para hacer sus labores, así como un ambiente favorable que las permita desarrollar eficientemente.
- **Oportunidades de carrera:** saber si los colaboradores avistan posibilidades de progresar en la empresa cuando demuestran compromiso y eficiencia.
- **Preguntas:** es recomendable que sean cerradas y de opción múltiple, de esta manera se facilitará tanto el llenado por parte del empleado, así como su tabulación por el área de Talento Humano.

No se establece una época recomendada para aplicar la encuesta, pero si se debería:

- Aplicarla de manera periódica en la misma fecha, de manera que se puedan comparar los resultados año a año.
- Evitar fechas altas de trabajo o que se den eventos propios de la organización como evaluación de desempeño u otras que puedan influir en el empleado al momento de responder a la encuesta.
- Escoger temporadas normales de trabajo más no en épocas de cambios, reestructuraciones, fusiones, etc.

Finalmente se tabulan y analizan los resultados para realizar los respectivos informes. Lo importante del estudio serán las respuestas que la Gerencia de a su grupo de colaboradores, es decir, con la encuesta se establece el sentir actual de los

empleados y las estrategias que lo optimarán. Si el 90% de empleados responde en la encuesta que no tienen las herramientas necesarias para hacer su trabajo, será necesario que se analice área por área y junto con las respectivas jefaturas se establezca las prioridades para dotar al personal de las herramientas que requieren.

Capítulo IV

Relaciones laborales

Las Relaciones Laborales son los vínculos que se desarrollan en el ámbito legal del trabajo, es decir, entre los actores del proceso productivo el trabajo y el capital, el empleado y el empleador.

Este ámbito legal es netamente responsabilidad de un jurista, sin embargo, no en todas las empresas se justifica la creación de un área legal de planta, es decir, un abogado que trabaje dentro de la organización. Por este motivo el área de Talento Humano, al ser responsable del trato con el personal debe conocer el marco jurídico que le permitirá a la compañía cumplir con los entes gubernamentales de control como el: Ministerio del Trabajo, y el IESS.

Si bien a continuación se detallarán los ejes legales más importantes que se requieren para cumplir con las leyes del país, siempre será adecuado consultar con un Abogado Laboral quien maneja a profundidad estos temas y así cumplir con los derechos y deberes tanto de los trabajadores como de la empresa. Además, se evitará que se generen multas o juicios en contra de la institución.

Ya dentro de la legislación ecuatoriana, se reconocen dos conceptos importantes, a quien aporta el capital y se lo puede denominar empresario o empleador que puede ser una persona física o una persona jurídica y a quien aporta con su trabajo y se lo llama empleado o trabajador y quien siempre es una persona física.

Bajo este marco teórico existe una amplia variedad de términos y conceptos, sin embargo, a continuación, se establecen

aquellas premisas que tanto el Empleado como Empleador deben saber:

- El trabajo es un derecho y un deber social.
- Nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.
- Todo trabajo debe ser remunerado.
- Los derechos del trabajador son irrenunciables.
- En caso de dudas al aplicar la ley, los trabajadores judiciales la aplicarán en el sentido más favorable al trabajador.

Contrato, concepto y sus tipos



GRÁFICO N°. 13 **CONCEPTO DE CONTRATO**

Para Sandra Cevallos Pólit (Cevallos, 2017) “El contrato de trabajo es el convenio por el cual una persona se compromete para con otra a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por acuerdo entre las partes que, en el Ecuador, no puede ser menor al salario básico unificado.”

Es importante recordar los términos claves de este concepto: convenio, servicios lícitos y personales, relación de dependencia y remuneración. Ver Gráfico N°. 13

En el código de Trabajo encontramos que:

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". (Nacional, 2005, pág. 4)

Por su naturaleza tenemos:

Contrato a tiempo indefinido:

Es el contrato de trabajo más común en la legislación ecuatoriana, que no tiene un plazo fijo establecido para su terminación, pues esta modalidad se suprimió con la reforma de 20 de abril de 2015.

Para que el empleador pueda dar por terminada la relación laboral con el trabajador, en este tipo de trabajo debe obtener el visto bueno del Inspector del Trabajo, justificando una de las causales establecidas en el Código del Trabajo, o pagar al trabajador la indemnización por despido intempestivo prevista en el mismo Código.

Tipos de Contratos

Existen diferencias importantes en el ámbito laboral, es decir, en cuanto a horarios, o exigencias específicas de acuerdo al tipo de negocio de cada empresa. Por lo tanto, la legislación ecuatoriana ha creado varios tipos de contratos, tratando de ajustarse a esa realidad.

A continuación, se puede tener una visión general de los principales tipos de contratos que manejan las empresas ecuatorianas (ver Gráfico N°. 14):

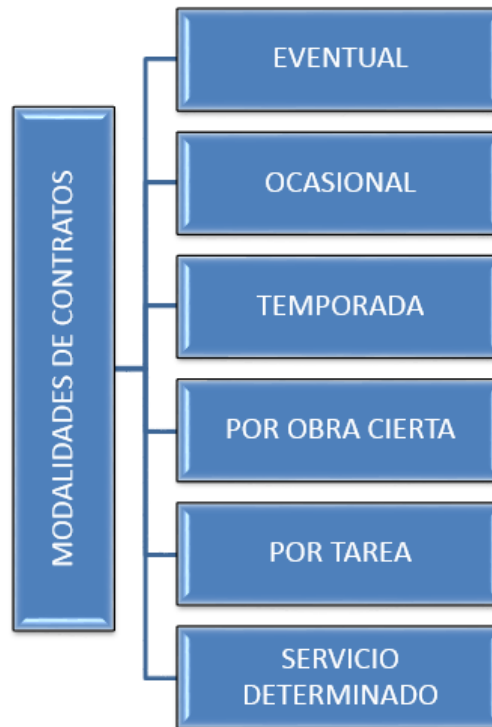


GRÁFICO N°. 14 TIPOS DE CONTRATO

- **Contrato eventual:** se realiza para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares. En el contrato se deberá puntualizar estas circunstancias y el plazo de duración.

También se pueden celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador.

El contrato eventual no puede tener una duración mayor a ciento ochenta días, continuos o discontinuos, dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días.

- **Contrato ocasional:** se lo firma para atender necesidades emergentes o extraordinarias no vinculadas con la actividad

habitual del empleador. No pueden exceder de treinta días en un año.

- **Contrato de temporada:** se celebra para la realización de trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores. Estos contratos gozan de estabilidad, entendida como el derecho de los trabajadores a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada que se requieran.
- **Contrato por obra cierta:** puede celebrarse cuando el trabajador es contratado para ejecutar una labor determinada y la remuneración comprende la totalidad de la labor. En estos casos no se toma en cuenta el tiempo que el trabajador se demora en ejecutar la labor.
- **Contrato por tarea:** cuando el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada, o en un período de tiempo establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea.
- **Contrato por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio:** el trabajador es contratado para desarrollar una obra o prestar un servicio específico que requiere el empleador. El contrato terminará con la conclusión de la obra o servicio. El trabajador recibirá una remuneración mensual, quincenal o semanal, según lo acordado, mientras dure el contrato. Cuando la obra o servicio determinado dentro del giro del negocio concluya, el empleador deberá pagar a los trabajadores únicamente los proporcionales de los beneficios de ley, así como la bonificación por desahucio, si la obra o servicio

tuvo una duración mayor a un año. (Sánchez, Código del Trabajo, 2008, págs. 6 - 8)

Obligaciones y Derechos dentro de las relaciones laborales

El momento que se genera una relación de trabajo entre el empleado y el empleador, cada uno de ellos adquiere obligaciones, así como también accede a derechos.

Entonces es importante que Talento Humano maneje los conceptos más importantes que permitirán a la empresa cumplir con las disposiciones legales del país y respetar los derechos del trabajador, así como exigir que se cumplan sus obligaciones.

Obligaciones del trabajador

De acuerdo al Código de Trabajo son Obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;

- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleado o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurre, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en el Código. (Sánchez, Código del Trabajo, 2008, pág. 19)

Obligaciones del Empleador

Art. 42.- Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;

4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieran diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.

Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla obligación;

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo,

remuneraciones fecha de ingreso y de salida: el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud

Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;

10. Respetar las asociaciones de trabajadores;

11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta de aviso al empleador con la oportunidad debida. Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;

12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el

trabajador se separare definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

- a. El tiempo de servicio;
- b. La clase o clases de trabajo; y,
- c. Los salarios o sueldos percibidos;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo perteneciente al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier motivo;

17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables. Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;

18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;

19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;

20. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin

cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;

21. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;

22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto de su residencia;

23. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;

24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento";

25. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;

26. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal;

27. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o

para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos.

El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa.;

28. Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;

29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios,

30. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

32. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de

reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además acción popular para denunciar el incumplimiento.

Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario mínimo vital, cada vez, concediéndoles el plazo máximo de diez días para este pago, vencido el cual procederá al cobro por la coactiva;

33. El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos 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

34. 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 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.

Esta obligación se hace extensiva a las empresas legalmente autorizadas para la tercerización de servicios o intermediación laboral.

El contrato laboral deberá ser escrito e inscrito en la Inspección del Trabajo correspondiente, que mantendrá un registro específico para el caso. La persona con discapacidad impedida para suscribir un contrato de trabajo, lo realizará por medio de su representante legal o tutor. Tal condición se demostrará con el carné expedido por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS).

El empleador que incumpla con lo dispuesto en este numeral, será sancionado con una multa mensual equivalente a diez remuneraciones básicas mínimos unificadas del trabajador en general; y, en el caso de las empresas y entidades del Estado, la respectiva autoridad nominadora, será sancionada administrativa y pecuniariamente con un sueldo básico; multa y sanción que serán impuestas por el Director General del Trabajo, hasta que cumpla la obligación, la misma que ingresará en un cincuenta por ciento a las cuentas del Ministerio de Trabajo y Empleo y será destinado a fortalecer los sistemas de supervisión y control de dicho portafolio a través de su Unidad de Discapacidades; y, el otro cincuenta por ciento al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) para dar cumplimiento a los fines específicos previstos en la ley de Discapacidades;

35. Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras, porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio de Trabajo y Empleo, establecidas en el artículo 122 de este Código.

36. Las empresa e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN

sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país. (Sánchez, Código del Trabajo, 2008, págs. 13 - 17)

Prohibiciones al empleador

Art. 44.- Prohibiciones al empleador. - Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas,
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
- k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,

l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El Empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso.

En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas. (Sánchez, Código del Trabajo, 2008, págs. 18, 19)

Prohibiciones al trabajador

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador. - Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva,
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador,
- f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga, y,
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal. (Sánchez, Código del Trabajo, 2008, págs. 19, 20)

Derechos del trabajador

- Afiliación a la Seguridad Social desde el primer día de trabajo.
- A percibir como mínimo el sueldo básico.
- A percibir horas extras y suplementarias, en el caso que trabaje estas horas.
- A percibir los décimos tercero y cuarto en las fechas establecidas.
- A percibir los Fondos de Reserva a partir del segundo año de trabajo.
- A un período de vacaciones laborales remuneradas.
- A recibir una compensación por el salario digno.
- A un período de licencia por paternidad (nuevo padre).
- A un período de licencia por maternidad (madre).
- Al subsidio por maternidad por la nueva madre.
- Solicitar certificados relativos a su trabajo.
- A recibir un pago por concepto de utilidades. (Sánchez, Código del Trabajo, 2008)

Terminación de la relación laboral

En la Legislación ecuatoriana se consideran las siguientes formas de finalizar el contrato individual de trabajo:

1. Por las causas legalmente previstas en el contrato;
2. Por acuerdo de las partes;
3. Por la conclusión de la obra, período de labor o servicios objeto del contrato;
4. Por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la empresa o negocio;

5. Por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo;
6. Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas del campo, guerra y, en general, cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o que previsto, no lo pudieron evitar;
7. Por voluntad del empleador en los casos del artículo 172 de este Código;
8. Por voluntad del trabajador según el artículo 173 de este Código; y,
9. Por desahucio. (Sánchez, Código del Trabajo, 2008, págs. 48, 49)

Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato

El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos:

1. Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por el abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor;
2. Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados;
3. Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador;
4. Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante;

5. Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió;
6. Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social. Más si fuere justificada la denuncia, quedará asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, en trabajos permanentes; y
7. Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos. (Sánchez, Código del Trabajo, 2008, pág. 49)

Causas para que el Trabajador pueda dar por terminado el contrato

El trabajador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, y previo visto bueno, en los casos siguientes:

1. Por injurias graves inferidas por el empleador, sus familiares o representantes al trabajador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes;
2. Por disminución o por falta de pago o de puntualidad en el abono de la remuneración pactada; y,
3. Por exigir el empleador que el trabajador ejecute una labor distinta de la convenida. (Sánchez, Código del Trabajo, 2008, pág. 50)

Jubilación Patronal

Dentro de la legislación laboral ecuatoriana se reconoce el trabajo de aquellas personas que permanecen en una misma empresa por veinticinco años o más. La empresa beneficiaria de sus servicios está en la obligación de cancelarles una

remuneración bajo el concepto de Jubilación Patronal y se cita los principales enunciados que la describen.

Los trabajadores que por veinticinco años o más hubieren prestado servicios, continuada o interrumpidamente, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores de acuerdo con las siguientes reglas:

1. La pensión se determinará siguiendo las normas fijadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la jubilación de sus afiliados, respecto de los coeficientes, tiempo de servicios y edad, normas contempladas en los estatutos vigentes al 17 de noviembre de 1938.
2. En ningún caso la pensión mensual de jubilación patronal será mayor que la remuneración básica unificada media del último año ni inferior a treinta dólares de los Estados Unidos de América (US\$30) mensuales, si solamente tiene derecho a la jubilación del empleador, y de veinte dólares de los Estados Unidos de América (US \$20) mensuales, si es beneficiario de doble jubilación. (Sánchez, Código del Trabajo, 2008, págs. 58, 59)

Glosario

Aptitudes: Capacidad de una persona o una cosa para realizar adecuadamente cierta actividad, función o servicio.

Conceptualiza: Formar concepto o idea de algo.

Contrasta: Mostrar una persona o una cosa, diferencias notables con otra cuando se comparan, especialmente una al lado de la otra.

Deduce: Extraer un juicio a partir de hechos, proposiciones o principios, sean generales o particulares.

Define: Explicar en un enunciado de manera exacta y clara el significado de una palabra o un concepto.

Describe: Explicar cómo es una cosa, una persona o un lugar para ofrecer una imagen o una idea completa de ellos.

Destaca: Hacer que una cualidad, circunstancia o hecho llame la atención entre otros.

Diagnóstico: Examen de una cosa de un hecho o de una situación para realizar un análisis o para buscar una solución a sus problemas o dificultades.

Directrices: Norma o conjunto de normas e instrucciones que se establecen o se tiene en cuenta al proyectar una acción o un plan.

Esboza: Bosquejar, hacer un esbozo de una obra artística.

Gestión: Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

Habilidades: Capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad.

Holístico: Del todo o que considera algo como un todo.

Identifica: Establecer, demostrar o reconocer la identidad de una cosa o persona.

Idóneo: Que reúne las condiciones necesarias u óptimas para una función o fin determinados.

Incentivo: Premio o gratificación económico que se le ofrece o entrega a una persona para que trabaje más o consiga un mejor resultado en determinada acción o actividad.

Infiriéndoles: Causar un daño grave, una ofensa o un agravio.

Innatas: Que no es aprendido y pertenece a la naturaleza de un ser desde su origen o nacimiento.

Lícitos: Que está permitido por la ley o es conforme a la moral.

Parafrasea: Frase que expresa el mismo contenido que otra pero con diferente estructura sintáctica.

Procesos: Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o hecho complejo.

Productivo: De la producción o relacionado con ella.

Retribución: Cantidad de dinero o cosa que se da a una persona como pago por un trabajo o un servicio.

Referencias Bibliográficas

- Bohlander, S. y. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: International Thomson Editores.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. MÉXICO: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Covey, S. (2005). *El 8vo hábito de la Efectividad a la Grandeza*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Nacional, C. (2005). *Código de Trabajo*. Quito: Lexis.
- Sánchez, G. (2008). *Código del Trabajo*. Quito: EDYPE.
- Sánchez, G. (2009). *Rol de Pagos y Visto Bueno*. Quito: EDYPE.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo del personal*. México: Ed. Limusa.

Netgrafía

- Administración de Sueldos y Salarios. (20 de 09 de 2017). *Administración de Sueldos y Salarios*. Obtenido de Administración de Sueldos y Salarios: <http://adssuft.blogspot.com/>
- Cevallos, S. (05 de 10 de 2017). *Pérez, Bustamante y Ponce*. Obtenido de Pérez, Bustamante y Ponce: <http://www.pbplaw.com/que-tipo-de-contrato-de-trabajo-se-puede-firmar-en-ecuador/>
- Infoamérica. (20 de 06 de 2017). *Infoamerica*. Obtenido de Infoamerica: <https://www.infoamerica.org/teoria/pasquali1.htm>
- Los Recursos Humanos. com. (20 de 09 de 2017). *LosRecursos Humanos.com*. Obtenido de LosRecursosHumanos.com: <http://www.losrecursoshumanos.com/definicion-de-clima-laboral/>
- Obregoso, A. (25 de 09 de 2017). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo/>
- Universidad de Costa Rica. (17 de 10 de 2017). *Oficina de Recursos Humanos*. Obtenido de OFICINA DE RECURSOS HUMANOS: <http://orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario>
- Word press. (04 de 05 de 2017). *AdministraciónDFH*. Obtenido de AdministraciónDFH: <https://administraciondfh2013.wordpress.com/2013/02/06/distincion-entre-administracion-del-factor-humano-de-personal-y-de-recursos-humanos/>

ISBN: 978-9942-33-137-3



