

ESTE LIBRO ES PROPIEDAD
DE LA UCEMA EN CASO DE
PERDIDA O MAL USO SERA
PENADO POR LA LEY



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
SERÉIS MIS TESTIGOS**

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES POSGRADOS Y
AUTOEVALUACIÓN**

Tema:

**“CREACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN
DAVCAM CÍA. LTDA.
MASMÓVIL DISTRIBUIDOR AUTORIZADO MOVISTAR”**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE “DIPLOMA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”**

Línea de Investigación:

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Autor:

MARÍA CRISTINA ABRIL FREIRE

Director:

Ing. MBA. MARÍA FERNANDA SALAZAR



Id. Ingreso:	006796
Precio:	\$80,00
Canje:	Donación: <input checked="" type="checkbox"/> Compra: <input type="checkbox"/>
Fecha de factura:	
Fecha de ingreso:	30 04 2012

Ambato – Ecuador

Abril 2012

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN DE POSGRADOS Y
AUTOEVALUACIÓN

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“CREACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN
DAVCAM CÍA. LTDA.
MASMÓVIL DISTRIBUIDOR AUTORIZADO MOVISTAR”

Línea de Investigación:

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Autor:

MARÍA CRISTINA ABRIL FREIRE

María Fernanda Salazar, Ing. MBA.

f. 

DIRECTOR DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Jorge Grijalva Salazar, Diácono. Economista. MBA.

f. 

DIRECTOR DIPA

Hugo Altamirano Villarroel, Dr.

f. 

SECRETARIO GENERAL PROCURADOR

PUCESA



**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD
Y RESPONSABILIDAD**

Yo, María Cristina Abril Freire, portadora de la cédula de ciudadanía No. 180332417-5 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de DIPLOMA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



María Cristina Abril Freire

C.C. 180332417-5

DEDICATORIA

“Para todos quienes creen en la fuerza del Amor, en la magia de la Naturaleza, en las personas de noble corazón y en el infinito poder del Creador”.

AGRADECIMIENTO

“Hago extensivo mi más sincero agradecimiento a todos quienes creyeron en la consecución de este nuevo proyecto. A todos ellos, mil gracias, por ser mi eterna fuente de inspiración y por acompañarme día a día en el sendero de la vida”.

RESÚMEN

Las modernas tendencias de gestión empresarial, muestran al factor humano como el recurso más importante de las organizaciones. El imperativo de la actualidad es entonces encontrar las mejores estrategias para captar y desarrollar en forma efectiva a los colaboradores de una organización, en base a la estructuración e implementación de sistemas especializados para gestionar el talento humano con miras al alineamiento estratégico entre la organización y sus colaboradores.

En este sentido, la propuesta es crear un sistema de gestión del talento humano para Davcam Cía. Ltda. para promover el mejoramiento de los diferentes procesos administrativos en la Compañía.

Este trabajo consta de cinco capítulos, los mismos que compendian los datos requeridos para la sustentación del mismo. La información compilada en estos cinco capítulos se puede resumir de la siguiente manera:

El Capítulo I contiene los aspectos introductorios del trabajo. Comprende el marco institucional de Davcam Cía. Ltda. como punto de partida para entender su estructura organizacional y lineamientos administrativos implementados, como un acercamiento a la realidad y requerimientos reales en sus distintos niveles de gestión.

El Capítulo II constituye el marco teórico de la investigación. Es un resumen de los datos bibliográficos consultados en las diferentes fuentes investigadas y que han permitido argumentar en forma científica la propuesta de la creación del sistema de gestión del talento humano en Davcam Cía. Ltda.

El Capítulo III comprende los aspectos metodológicos sobre los que se pudo estructurar el sistema de gestión del talento humano para Davcam Cía. Ltda. Contiene los métodos, técnicas e instrumentos aplicados para obtener el diagnóstico situacional actual de los

colaboradores de la Compañía con relación a su perspectiva sobre la administración del recurso humano en la misma.

El Capítulo IV contiene el sistema de gestión del talento humano de Davcam Cía. Ltda. creado en base al diagnóstico situacional de la Compañía obtenido en el Capítulo III. Comprende la descripción de los diferentes subsistemas de recursos humanos constituidos como procesos de gestión, con sus respectivos flujogramas de procedimientos.

En espera que esta investigación constituya una fuente enriquecedora de conocimiento, así como un aporte importante para el ejercicio profesional del Psicólogo Industrial, el trabajo es presentado con el único objetivo de convertirse en instrumento útil de consulta para el servicio de la comunidad.

María Cristina Abril Freire

Ambato, Abril de 2012

ABSTRACT

Modern trends in business management show the human factor as the most important resource of organizations. Then, the imperative now is to find the best strategies to attract and develop effectively the collaborator of an organization, base on the structuring and implementation of specialized systems for managing human talent with views to a strategic alignment between collaborators and organization.

In this regard, the proposal is to create a talent management system for Davcam. Ltd. to promote the improvement of various administrative processes in the Company.

This work has five chapters which summarize the same data required for its sustainability. The collected information in these five chapters can be summarized as follows:

Chapter I contains the introductory aspects of work. It includes the institutional framework of Davcam Ltd. as a starting point to understand its organizational structure and its implemented administrative guidelines, as an approach to reality and real requirements in their different levels of management.

Chapter II provides the theoretical framework of the investigation. It is a summary of the bibliographic information reviewed in the different sources researched and have allowed to argument scientifically the proposal of creation of a talent management system in Davcam Ltd.

Chapter III covers the methodological aspects that could structure human talent management system for Davcam Ltd. It contains the methods, techniques and instruments applied to obtain the current situational analysis of the Company employees, regarding their perspective on the administration of human resource management in it.

Chapter IV contains the system of human talent management system of Davcam. Ltd. Created and based upon the situational analysis of the Company obtained in Chapter III.

It contains the description of the different subsystems of human resources formed as management processes with their respective procedure flowchart.

In hopes that this research establishes an enriching source of knowledge, as well as an important contribution to the professional practice of Industrial Psychologists, this work is presented with the sole aim of becoming a useful reference tool for community service.

Maria Cristina Abril Freire

Ambato, April/ 2012

TABLA DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
HOJA DE APROBACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESÚMEN.....	vi
ABSTRACT.....	viii
TABLA DE CONTENIDOS.....	x
 CAPÍTULO I.....	 1
1. ASPECTOS INTRODUCTORIOS.....	1
1.1 TEMA.....	1
1.2 ANTECEDENTES.....	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3.1.1 LÍMITES TEÓRICOS.....	2
1.3.1.1.1 Característica principal.....	2
1.3.1.1.2 Características secundarias.....	2
1.3.1.1.3 Situación actual (diagnóstico).....	3
1.3.1.1.4 Situación futura (pronóstico).....	4
1.3.1.2 LÍMITES TEMPORALES.....	4
1.3.1.3 LÍMITES ESPACIALES.....	4
1.4 PREGUNTAS BÁSICAS.....	5

1.5 OBJETIVOS.....	6
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPÍTULO II.....	9
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1.1 EL TRABAJO.....	9
2.1.2 LA ORGANIZACIÓN.....	10
2.1.2.1 Naturaleza de las Organizaciones.....	10
2.1.2.2 Concepto de Organización.....	10
2.1.2.3 Surgimiento de la Organización.....	12
2.1.2.4 El Individuo en la Organización.....	13
2.1.2.5 Utilización y manejo del Recurso Humano.....	14
2.1.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH).....	15
2.1.3.1 Administración de Recursos Humanos en el trabajo.....	15
2.1.3.2 Carácter contingencial de la Administración de Recursos Humanos	16
2.1.3.3 La Administración de Recursos Humanos como proceso.....	17
2.1.3.4 Importancia de la Administración de Recursos Humanos.....	17
2.1.3.5 Administración estratégica de los Recursos Humanos.....	18
2.1.3.6 El nuevo papel de Recursos Humanos: de un departamento profesional a un departamento estratégico.....	19
2.1.3.7 La función de Recursos Humanos.....	22

CAPÍTULO III.....	24
3. METODOLOGÍA.....	24
3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	24
3.1.1 MÉTODOS TEÓRICOS.....	24
3.1.2 MÉTODOS EMPÍRICOS.....	24
3.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	25
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	25
3.4 POBLACIÓN.....	25
3.5 INSTRUMENTOS.....	26
3.5.1 ESTUDIO DEL CASO.....	27
3.5.1.1 TÉCNICA E INSTRUMENTO.....	27
3.5.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA INTERNA.....	27
3.5.2.1 CLIENTE INTERNO.....	27
3.5.2.2 TÉCNIC E INSTRUMENTO.....	27
3.5.3 RESÚMEN TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	27
3.5.4 RESULTADOS.....	28
CAPÍTULO IV.....	37
4. PROPUESTA.....	37
4.1 PROCEDIMIENTO DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL.....	37
4.1.1 OBJETIVO DE LA SELECCIÓN.....	37
4.1.2 ALCANCE DE LA SELECCIÓN.....	37
4.1.3 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	37
4.1.4 PROCEDIMIENTO PARA LLENAR UN CARGO VACANTE.....	38
4.1.5 ENTREVISTAS.....	39

4.1.6 PRUEBAS PSICOLÓGICAS.....	42
4.1.7 INDUCCIÓN.....	42
4.2 PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN.....	43
4.2.1 OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN.....	43
4.2.2 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	43
4.2.3 EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	44
4.2.4 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	44
4.2.5 APOYO A LA CAPACITACIÓN.....	44
4.2.6 CAPACITACIÓN POR REEMPLAZOS.....	44
4.3 PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	45
4.3.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	45
4.3.2 ALCANDE DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	46
4.3.3 PERIODICIDAD DE LA APLICACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	46
4.3.4 EVALUADORES.....	46
4.3.5 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	46
4.4 PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA.....	47
4.4.1 DE LOS BENEFICIOS INSTITUCIONALES.....	47
4.4.1.1 BONOS PECUNIARIOS Y BENEFICIOS INSTITUCIONALES..	47
4.5 PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACIÓN DE PERSONAL.....	47
4.5.1 IMPORTANCIA.....	47
4.5.2 TIPOS DE DESVINCULACIÓN.....	48
4.5.3 POR RENUNCIA VOLUNTARIA DEL EMPLEADO.....	48
4.5.4 POR TERMINACIÓN DEL PLAZO DEL CONTRATO.....	48
4.5.5 POR DECISIÓN DE LA COMPAÑÍA DENTRO DEL PERÍODO	

DE PRUEBA.....	49
4.5.6 POR DECISIÓN UNILATERAL DE LA COMPAÑÍA.....	50
4.5.7 POR SOLICITUD DE VISTO BUENO.....	50
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA.....	56
ANEXOS.....	59

GRÁFICOS

GRÁFICO N°1.- ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	3
GRÁFICO N°2.- CROQUIS LÍMITES ESPACIALES.....	4
GRÁFICO N°3.- PREGUNTA N°1.....	33
GRÁFICO N°4.- PREGUNTA N°2.....	34
GRÁFICO N°5.- PREGUNTA N°3.....	35
GRÁFICO N°6.- PREGUNTA N°4.....	33

TABLAS

TABLA N°1.- COLABORADORES DE DAVCAM CÍA. LTDA.....	26
TABLA N°2.- RESUMEN DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	28
TABLA N°3.- BITÁCORA DE OBSERVACIÓN.....	29
TABLA N°4.- INDICADORES DE OBSERVACIÓN.....	31
TABLA N°5.- LISTA DE COTEJO.....	32
TABLA N°6.- PREGUNTA N°1.....	33

TABLA N°7.- PREGUNTA N°2.....	34
TABLA N°8.- PREGUNTA N°3.....	35
TABLA N°9.- PREGUNTA N°4.....	36

CAPÍTULO I

ASPECTOS INTRODUCTORIOS

1.1 TEMA

**“CREACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN
DAVCAM CÍA. LTDA.
MASMÓVIL DISTRIBUIDOR AUTORIZADO MOVISTAR”**

1.2 ANTECEDENTES

Para poder obtener un entendimiento global acerca de la temática desarrollada en el presente trabajo investigativo, es preciso basar el conocimiento sobre teorías y modelos que brinden el apoyo requerido para desarrollar los contenidos propuestos.

En primera instancia, se realiza una descripción teórica sobre el trabajo, la organización y la administración de recursos humanos en la actualidad.

Posteriormente, se presenta una amplia explicación sobre el talento humano, la nueva tendencia de gestión de personal en las organizaciones, así como también se exponen los modelos más utilizados en la actualidad sobre cómo gestionar el recurso más importante de la organización, que es el recurso humano.

En base a esta descripción teórica, será posible conocer e identificar las diferentes directrices que hay que tomar en consideración para la estructuración de un sistema de gestión del talento humano.

Lo ideal será identificar el modelo que más se ajuste al tipo de organización, línea de negocio y características inherentes de la empresa objeto de estudio, ya que de ello dependerán los resultados que se pueda obtener al final de la realización de la investigación.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1.1 LÍMITES TEÓRICOS

1.3.1.1.1 Característica principal.-

Las Instituciones de vanguardia, en los últimos años se han interesado en establecer sistemas integrados de Recursos Humanos que estén dirigidos hacia el desarrollo humano y el de las organizaciones. La base de este enfoque integrado está en identificar aquellas competencias que contribuyen a que las personas obtengan un desempeño superior.

1.3.1.1.2 Características secundarias.-

- ❖ En vista de que la gestión del talento humano requiere de la preparación adecuada para su aplicación, resulta indispensable que quienes se encarguen de administrarla cuenten con las herramientas e instrumentos que garanticen el cumplimiento de los objetivos.
- ❖ Es preciso proporcionar metodologías, criterios y herramientas que orienten y faciliten el cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos encargados de la gestión de recursos humanos, en caso de que los haya, y en

el caso contrario, promover la creación de los mismos con el fin de establecer adecuados parámetros en cuanto a la administración del recurso humano, apelando hacia el logro de objetivos y resultados.

- ❖ El objetivo de instaurar el Sistema de Gestión del Talento Humano en Davcam Cía. Ltda. sirve como punto de partida para crear condiciones que permitan a la Compañía disponer de ventajas comparativas para enfrentar con éxito los desafíos de este milenio.

1.3.1.1.3 Situación actual (diagnóstico).-

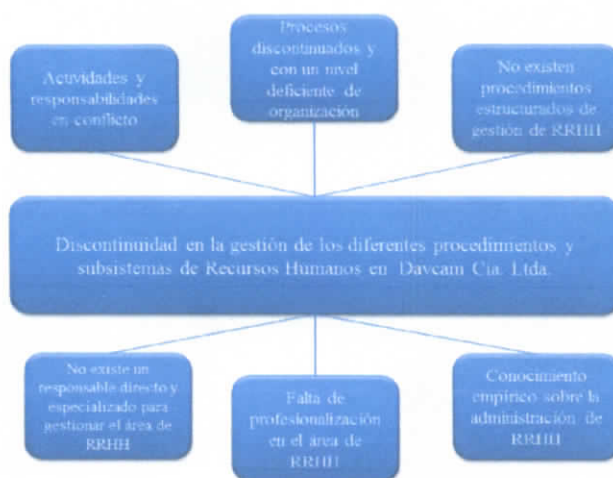


Gráfico N°1.- Árbol de Problemas

Fuente.- Investigación Directa

Investigador.- Ma. Cristina Abril Freire

Discontinuidad en la gestión de los diferentes procedimientos y subsistemas de Recursos Humanos en Davcam Cía. Ltda., lo que genera inconsistencias en la Administración de la Compañía.

1.4 PREGUNTAS BÁSICAS

- ¿Qué es un Sistema de Gestión del Talento Humano?
- ¿Cuáles son los modelos de Gestión del Talento Humano más utilizados en la actualidad?
- ¿Cuáles son las necesidades que tiene la empresa para la creación del sistema de Gestión del Talento Humano en Davcam Cía. Ltda.
- ¿Qué procedimientos se deben implementar para estructurar el Sistema de Gestión del Talento Humano para Davcam Cía. Ltda.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL.-

Crear el Sistema de Gestión del Talento Humano en Davcam. Cía. Ltda. para mejorar la gestión administrativa de la empresa.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.-

- ❖ Identificar los modelos de Gestión del Talento Humano más utilizados en la actualidad.
- ❖ Determinar las necesidades del cliente interno para la creación del sistema de Gestión del Talento Humano en Davcam Cía. Ltda.
- ❖ Diseñar los procedimientos del Sistema de Gestión del Talento Humano para Davcam Cía. Ltda.

1.6 JUSTIFICACIÓN

La creación del Sistema de Gestión del Talento Humano en Davcam Cía. Ltda., es un proyecto que surge en base a la necesidad creciente de dar continuidad y sustentabilidad a la gestión de los diferentes procesos y subsistemas de Recursos Humanos en la Compañía y de esta manera propender hacia el crecimiento y mejoramiento continuo de la administración y los productos y servicios que Davcam actualmente brinda a la colectividad tungurahuese y de la zona centro del país.

Siendo Davcam una Compañía de telecomunicaciones orientada a la comercialización de productos y servicios de calidad para satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes y que contribuye al desarrollo socio económico de la colectividad., es de suma importancia considerar el cumplimiento de las políticas de calidad establecidas en la Compañía, las mismas que norman y determinan los procedimientos y recursos que deben implementarse para fortalecer todas y cada una de las áreas de la misma con el único fin de mantenerse y promover su desarrollo organizacional. En este sentido y de acuerdo al Sistema de Gestión de Calidad y a las normas de calidad ISO 9001-2008, el numeral 6.2 especifica la los requerimientos de instaurar una unidad o departamento de gestión del talento humano en las organizaciones, como puntal en el manejo y ejecución de las diferentes actividades relacionadas con la administración del recurso humano.

De esta manera, y teniendo a favor el hecho de no contar actualmente con un servicio especializado que se encargue de la realización de estas actividades en forma específica, el estudio para la creación de un Sistema de Gestión del Talento Humano servirá para determinar si es factible la presencia de profesionales de RRHH en forma permanente en la Compañía para brindar soporte a la administración en los aspectos relacionados con el personal.

Al no contar con un sistema de gestión de RRHH en Davcam, y con el antecedente de estudios o proyectos inexistentes basados en el tema, es procedente realizar la investigación para aportar un valor agregado a la Compañía y de esta manera cooperar también con los parámetros administrativos y de calidad exigidos dentro del marco institucional.

En el transcurso de la historia administrativa de Davcam Cía. Ltda., no se han mantenido modelos estructurados de los diferentes procedimientos en el área de RRHH. Los diferentes procedimientos, no establecidos de manera formal, estuvieron bajo la responsabilidad de la Gerencia General de la Compañía, actividades que se realizaron hasta fines del año pasado.

Davcam Cía. Ltda. no ha contado con los servicios profesionales de apoyo en el área de RRHH, y tomando en consideración del notable crecimiento de la Compañía, es necesario implementar un sistema especializado en la Gestión del Talento Humano, para colaborar con los procesos administrativos de la misma e impulsar la consecución de las actividades y metas institucionales establecidas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1 EL TRABAJO.-

Desde el punto de vista psicológico, el trabajo es considerado como “una situación humana ante la cual el hombre responde con un cierto tipo de conducta”. Para llegar a esta premisa, es preciso considerar los siguientes aspectos:

- ❖ Aspecto Personal.
- ❖ Aspecto Productivo.
- ❖ Aspecto Social.¹

El trabajo es una actividad *personal* ya que el hombre, en toda su integridad, forja su vida en el trabajo, desarrolla su personalidad e influye en la vida y personalidad de los demás.

El trabajo es una actividad *productiva*, ya que el hombre al trabajar, siempre produce algo que satisface o pretende satisfacer una necesidad, conveniencia o demanda social.

El trabajo es una actividad *social*, ya que el hombre trabaja en forma interpersonal y social, trabaja con otros y su trabajo también depende de los otros.

De esta manera, el “trabajo eficaz, será, pues, aquella situación humana en la que el trabajador consiga una alta producción a través de la expresión y desarrollo de su

¹ FERNÁNDEZ H., Máximo. RELACIONES INDUSTRIALES. 1983. pág. 11

personalidad, en un ambiente técnico e interpersonal que favorezca su sana incorporación a un grupo y a una sociedad". (Mariano Yela).²

2.1.2 LA ORGANIZACIÓN.-

2.1.2.1 Naturaleza de las Organizaciones.-

Las organizaciones conforman una parte integral del mundo actual. El estilo de vida de la sociedad moderna está determinado por las organizaciones, y éstas afectan tanto a la conducta individual como a la conducta colectiva.

De esta manera las organizaciones actuales son, en cualquiera de sus formas, uno de los fenómenos más importantes de esta época, de tal forma que los demás fenómenos (sociales, psicológicos, políticos, religiosos o económicos) están enmarcados dentro de algún tipo de organización, siendo la sociedad actual un producto de ellas. (Rodríguez Fernández, 1998).³

2.1.2.2 Concepto de Organización.-

El concepto de organización ha evolucionado con el tiempo. La primera aproximación es la que hace Weber, que en 1922 define como organización al "grupo corporativo como una relación social que o bien cerrada o bien limita la admisión de personas ajenas mediante la imposición de reglas y normas".⁴

² Ibid. pág: 11,12

³ GUILLEN G., Carlos; GUIL B., Rocio. PSICOLOGÍA DEL TRABAJO PARA RELACIONES INDUSTRIALES. 2001. pág: 125,126

⁴ Ibid. pág: 128

Etzioni, en 1964, concibe a la organización como una “unidad social que pretende alcanzar un fin”. Sin embargo, en ese mismo año, Scott tiene una perspectiva más amplia sobre la organización, concibiéndola como un “colectivo sistemático creado para alcanzar metas relativamente específicas sobre una base continua”. Cuatro años más tarde, en 1968, Barnard propone que la organización es “un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas conscientemente coordinadas”.⁵

Con el transcurso de los años, se adopta un enfoque sintético y se propone que “las organizaciones están constituidas por individuos y grupos, dirigidos hacia objetivos racionalmente coordinados y con permanencia en el tiempo, en las que se utilizan elementos de producción, se adoptan decisiones y se asumen riesgos con el fin de producir bienes y/o servicios y obtener beneficios” (Porter, Lawyler y Hackman, 1975).⁶

Finalmente, Weinert, en el año de 1985, pretende reunir todos los puntos de vista en la siguiente definición: “Una organización es un conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, con un sistema de comunicación y con un sistema de miembros coordinados; este conjunto colectivo está formado por una base relativamente continua dentro de un entorno que lo rodea y se dedica a acciones y actividades que normalmente tienden a una meta final u objetivo, o a una serie de metas finales u objetivos”⁷

⁵ Ibid. pág: 128

⁶ Ibid. pág: 129

⁷ Ibid. pág: 129

2.1.2.3 Surgimiento de la Organización.-

Una organización surge primero como una idea de una o varias personas. Las dificultades primordiales de toda organización se focalizan en el proceso por medio del cual, una o más personas, transforman una idea en un manual de las actividades que dos o más personas van a realizar.

Si la organización tiene éxito en lograr el objetivo de conseguir adeptos o crear demanda para un nuevo producto o servicio, podrá entonces existir, crecer y establecerse como tal.

Esta estabilidad surge cuando la organización va más allá de lograr los objetivos originalmente propuestos y empieza a asumir nuevas funciones. Se convierte en una organización empleadora, brinda sentido de compromiso e identidad a sus colaboradores, juega un papel importante dentro de la comunidad y permite que se originen sobre ella ideologías y mitos que por lo general incluyen el supuesto de que la organización debe sobrevivir, mantenerse y crecer.⁸

La organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se hayan reclutado a las personas que van desempeñar los diversos roles o actividades a realizar. Por consiguiente, posiblemente el primer y mayor problema de cualquier organización consiste en cómo reclutar, seleccionar, capacitar y asignar a los colaboradores a sus cargos para que de esta manera se pueda asegurar una mayor efectividad.⁹

⁸ SCHEIN, Edgar H. PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN. 1982. pág: 17,18

⁹ Ibid. pág: 19

2.1.2.4 El Individuo en la Organización.-

Las organizaciones requieren la participación orquestada de un conjunto de personas que con sus habilidades, conocimientos y actitudes alcancen los objetivos organizacionales. Al mismo tiempo, estas deben ser el medio a través del cual el individuo pueda alcanzar sus propias metas y necesidades (Maslow, 1954).¹⁰

De acuerdo a Mitchell (1979), el comportamiento organizacional es “la disciplina que se ocupa del estudio de la conducta de los individuos y de los grupos en el contexto organizacional. En este sentido, este estudio plantea un triple nivel de análisis (Peiró, 1995):

❖ Nivel Individual

Características psicológicas y conductuales de los individuos que interaccionan con las variables ambientales de la organización.

❖ Nivel de Grupo

El individuo no trabaja solo. La conducta del individuo en la organización se da siempre en un grupo, por tanto se destaca la dimensión social de la conducta individual.

❖ Nivel Organizacional

El marco organizacional que envuelve la conducta del individuo y de los grupos determina el comportamiento organizacional, en función de su estructura, funcionamiento y cultura.¹¹

¹⁰ GUILLÉN G., Carlos; GUIL B., Rocio. Op. Cit. pág: 138

¹¹ Ibid. pág: 138

El Individuo es un todo único e integrado que aporta a la organización unos mecanismos y procesos psicológicos (motivación, percepción, personalidad, etc.), que interactúan con las variables contextuales, determinando la conducta organizacional.¹²

2.1.2.5 Utilización y manejo del Recurso Humano.-

El objetivo es crear condiciones que permitan mantener, por bastante tiempo, un alto nivel de efectividad y que permitan también a cada colaborador, por el solo hecho de pertenecer a la organización y trabajar para ella, satisfacer sus necesidades más apremiantes.

Todas las personas esperan que la organización los trate como seres humanos; que les brinde trabajo y facilidades que suplan sus necesidades en lugar de crear otras; que brinde oportunidades de crecimiento y aprender más y que permita mantener un feedback con respecto al desempeño de actividades.

La organización, por su parte, tiene también expectativas más implícitas y sutiles, por ejemplo, que el colaborador dé una buena imagen de la organización, que le sea leal, que guarde los secretos de la organización y que todo lo que haga sea por el bien de ella.

Una perspectiva de desarrollo y alineación estratégica puede dar las pautas para satisfacer estos intereses, tanto personales, como organizacionales.¹³

¹² Ibid. pág: 139

¹³ SCHEIN, Edgar H. Op. Cit. pág: 20,21

2.1.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH).-

2.1.3.1 Administración de Recursos Humanos en el trabajo.-

La Administración de Recursos Humanos (ARH) se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que se vinculan con las relaciones humanas del trabajo administrativo.¹⁴

Las nuevas tácticas son las que deben aprender y poner en práctica los coordinadores o jefes departamentales, tratando de llegar a la acción rápidamente, utilizando para ello todos los mecanismos y medios disponibles. Al departamento de Recursos Humanos le corresponde la estrategia. Esta consiste en una labor constante de conocer y preparar el ambiente en su conjunto para conseguir un resultado favorable.

Los modernos departamentos de Recursos Humanos, además de cumplir con sus diarias ocupaciones, tienen que organizar su administración, para lograr una ininterrumpida obtención de datos, sistematización de estructuras, previsión de cambios, etc.; actividades que permiten a las organizaciones desarrollar con plenitud los objetivos previstos.¹⁵

Dentro de las organizaciones, no siempre es el departamento de Recursos Humanos el que marca las políticas a seguir, ya que estas directrices, muchas veces proceden de la propia Dirección o Gerencia General, o a su vez, están establecidas como tradicionales.

¹⁴ DESSLER, Gary; VARELA, Ricardo. ADMINISTRAC. DE RECURSOS HUMANOS. 2004. pág: 02

¹⁵ DE LUCAS O. Ramón. MANUAL DE PERSONAL. 1983. pág: 10

Aun en estos casos, el gestor del talento humano siempre ha de tener su propio criterio y ha de tratar de dar su asesoramiento y dirección más conveniente.¹⁶

Los aspectos estudiados por la ARH abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento. Estos aspectos pueden tener un carácter interno (enfoque endógeno de la ARH) así como también un carácter externo (enfoque exógeno de ARH).

Algunas técnicas de la ARH se aplican directamente a las personas, que son los sujetos de su aplicación; otras se aplican indirectamente a las ellas, bien sea a través de los cargos que ocupan o bien mediante planes o programas globales o específicos.¹⁷

2.1.3.2 Carácter contingencial de la Administración de Recursos Humanos.-

Para la ARH no existen leyes ni principios universales. La ARH es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización.

¹⁶ Ibid. pág: 12

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 2000. pág: 149, 150

La ARH no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la efectividad de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que éstas consigan los objetivos individuales.

La localización, el nivel, la subordinación, la autoridad y la responsabilidad de la función de la ARH dependen, no solo de la tendencia que predomine en la organización, sino también de diversos factores, como la naturaleza humana de las personas y la naturaleza de las organizaciones.¹⁸

2.1.3.3 La Administración de Recursos Humanos como proceso.-

Los procesos básicos en la ARH son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control de personal. (Ver Anexo 2)

Desde una perspectiva sistémica, estos cinco procesos pueden estudiarse como subsistemas de un sistema mayor. Los cinco subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.¹⁹ (Ver Anexo 3)

2.1.3.4 Importancia de la Administración de Recursos Humanos.-

La respuesta más sencilla para esta cuestión se centra en algunos de los errores que no se quisiera cometer en labor administrativa, tales como:

- ❖ Contratar a la persona equivocada para su puesto.

¹⁸ Ibid. pág: 152, 153 y 156

¹⁹ Ibid. pág: 158,159

- ❖ Experimentar alta rotación de personal.
- ❖ Encontrar empleados que no den lo mejor de sí.
- ❖ Tener a la organización en un juicio por violaciones a la ley.

Es preciso recordar que al estar al frente de una organización, se podría hacer un buen trabajo al desarrollar planes notables, estructurar organigramas claros, establecer líneas de montaje modernas y usar controles contables eficaces, y, aún así, fracasar si se contrata a la gente equivocada o cuando no se motiva a los colaboradores de la organización.

Muchos administradores con planes, organizaciones o controles inadecuados fueron exitosos debido a que acertaron en la contratación de la gente adecuada para los puestos de trabajo, así como cuando motivaron, evaluaron y desarrollaron a sus colaboradores.²⁰

2.1.3.5 Administración estratégica de los Recursos Humanos.-

Se define como el enlace de la ARH con las metas y los objetivos estratégicos, para mejorar el desempeño de los negocios y desarrollar culturas organizacionales que acepten la innovación y la flexibilidad. “Es el modelo del despliegue planeado de los recursos humanos y de las actividades que buscan permitir que una organización alcance sus metas” (Wright y McMahan, 1997).

La administración estratégica de recursos humanos significa aceptar la función de Recursos Humanos como aliado indispensable en la formulación de estrategias de la organización, así como en la aplicación de dichas estrategias mediante un conjunto de

²⁰ DESSLER, Gary; VARELA, Ricardo. Op. Cit. pág: 02, 03

actividades de Recursos Humanos internamente consistentes, como reclutamiento, selección, capacitación y remuneración de personal.²¹

De acuerdo a la experiencia se sabe que la mayoría de los directivos de Recursos Humanos tienen una visión muy desarrollada del valor estratégico de su departamento (al menos desde la perspectiva de RRHH), pero en muchas instituciones, el director general y la alta dirección se muestran, cuando menos, escépticos ante el papel de Recursos Humanos en el buen funcionamiento de la organización. Aún peor, hay muchas organizaciones en las que los directivos afirman creer que “la gente son el activo más importante”, pero no entienden cómo la función de Recursos Humanos logra que dicha visión se haga realidad.

Estos aspectos son fundamentales de considerar porque las nuevas realidades económicas están presionando a Recursos Humanos para que amplíen su punto de mira y abarquen no sólo su tradicional papel administrativo, sino también un papel estratégico. Puesto que la principal fuente de producción de la economía ha pasado del capital físico al capital intelectual, los directivos de Recursos Humanos se ven obligados a demostrar exactamente cómo crear valor para sus organizaciones. Cabe mencionar que, además, se enfrentan al reto de ser pilares estratégicos en el desempeño de la actividad organizacional.²²

2.1.3.6 El nuevo papel de Recursos Humanos: de un departamento profesional a un departamento estratégico.-

²¹ Ibid. pág: 16

²² BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; URLICH, Dave. EL CUADRO DE MANDO DE RRHH. 2001. pág: 19

Las últimas décadas son testimonio de dramáticos cambios en la función de Recursos Humanos. Tradicionalmente, los directivos han visto el papel de Recursos Humanos como una tarea principalmente profesional y administrativa. El personal de Recursos Humanos se centraba en la administración de los incentivos, nóminas y otras funciones operacionales y no pensaban en ellos como en una parte de la estrategia global.

Los esfuerzos para medir la influencia de Recursos Humanos en la actividad de una organización reflejaba esta visión más concretamente, los expertos examinaban métodos y prácticas que se centraban en el nivel de los colaboradores individuales, de un trabajo individual y de una práctica individual (p.e: selección de personal, incentivos, etc.). La idea era que las mejoras que se daban en el puesto de trabajo de un colaborador en concreto supondrían automáticamente el buen funcionamiento de la organización.

Pese a que dicha investigación tenía el objetivo de ampliar la influencia de Recursos Humanos, no ayudó mucho al avance de RRHH como una nueva fuente de ventaja competitiva, ya que no proporcionaba demasiada información ni datos sobre la complejidad de su arquitectura estratégica. En pocas palabras, no animaba a los directivos de Recursos Humanos a pensar de forma distinta sobre su papel en la organización.

En la década de los noventa se puso un mayor énfasis en la estrategia y la importancia de los “Sistemas de Recursos Humanos”, los investigadores y profesionales empezaron a reconocer el impacto de combinar estos sistemas con el mayor esfuerzo estratégico de la organización, así como de evaluar la calidad. De hecho, a pesar de que son muchos los modelos de Recursos Humanos utilizados en la actualidad, se puede decir que todos representan una evolución de RRHH como activo estratégico.

Vivimos en una época en la que el nuevo paradigma económico (caracterizado por la velocidad, la innovación, los ciclos de tiempo cortos, la calidad y la satisfacción del cliente) está subrayando la importancia de los activos intangibles como el prestigio de una marca, el conocimiento, la innovación y, sobre todo, el capital humano. Este nuevo paradigma puede marcar el principio de una época dorada para Recursos Humanos. No obstante, aunque los profesionales y los directivos de Recursos Humanos reconozcan este potencial, la mayoría no sabe los pasos que deben dar para conseguirlo.

Desde este punto de vista, la acción más poderosa que los directivos de RRHH pueden llevar a cabo para asegurar la contribución estratégica es desarrollar un cuadro de mando que convincentemente demuestre el impacto en la actividad organizacional. Para diseñar dicho cuadro de mando, los directivos de Recursos Humanos deben adoptar una perspectiva radicalmente distinta; una perspectiva que se centre en cómo Recursos Humanos puede jugar un papel central en la implementación de la estrategia empresarial. Con una arquitectura de Recursos Humanos estratégicamente desarrollada, los directivos de la organización podrán entender exactamente cómo puede crear la gente valor y cómo medir el proceso de creación de valor.

Aprender a crear y a ser un departamento estratégico no es sólo una forma de que los profesionales de RRHH justifiquen o defiendan su existencia, sino que también tiene implicaciones para su supervivencia y para la supervivencia de la organización. Si la función de Recursos Humanos no es capaz de demostrar lo que tiene valor, corre el riesgo de ser un servicio a externalizar. En realidad, no siempre tiene que ser algo negativo, ya que externalizar las funciones ineficientes puede potenciar el rendimiento general de una organización. Sin embargo muchas veces se puede desperdiciar un

potencial decisivo. Partiendo de un punto de vista adecuado y con las herramientas de medición en la mano, la arquitectura de RRHH puede marcar la diferencia entre una organización que sencillamente aguanta el ritmo que le marcan los competidores y una que sobresale.²³

2.1.3.7 La función de Recursos Humanos.-

La base de una estrategia de Recursos Humanos de creación de valor es una infraestructura directiva que comprenda e implemente la estrategia de la organización. Normalmente se espera que sean los profesionales de la función de RRHH los que lleven a cabo este esfuerzo. Esto implica un alejamiento de orientación funcional tradicional de muchos directivos de Recursos Humanos hacia una comprensión más profunda del papel estratégico que RRHH puede jugar en la organización. Por ejemplo, Mark Huselid, Susan Jackson y Randall Schuler destacan que la dirección del recurso humano, para ser efectiva, requiere dos dimensiones esenciales. La primera, la “Dirección Técnica de RRHH” incluye las tareas básicas de Recursos Humanos como el proceso de selección de personal, de compensación e incentivos, etc. La segunda, la “Dirección Estratégica de RRHH” que incluye llevar a cabo dichos servicios de una forma que apoye la implementación de la estrategia organizacional.

Huselid y su equipo descubrieron que la mayoría de los directivos de Recursos Humanos estaban altamente facultados para realizar las actividades tradicionales o técnicas de su área, pero no destacaban tanto en llevar a cabo sus capacidades estratégicas. A partir de una muestra de casi trescientas grandes empresas, se observó que el nivel medio de

²³ Ibid. pág: 21, 22, 23

dominio técnico resultó un 35% más alto que el nivel medio de dominio estratégico de RRHH. Los directivos de Recursos Humanos se mostraron bastante limitados en su capacidad para trasladar la estrategia empresarial y los objetivos operacionales a acciones de RRHH y en implementar dichos objetivos. Aún así, la capacidad para incluir Recursos Humanos en un sistema mucho mayor de implementación de la estrategia resultó ser la influencia más importante en el rendimiento financiero de la organización. Los autores llegaron a la conclusión de que la mayoría de organizaciones ya han demostrado niveles aceptables de competencias y efectividad técnica de dirección de Recursos Humanos, destacando que las capacidades tradicionales de RRHH no han disminuido en su valor, pero ya no se adecuan para satisfacer las demandas estratégicas más generales de la función de RRHH.

Las competencias que los directivos de Recursos Humanos necesitan desarrollar (que además tienen un mayor impacto en el rendimiento de la organización) son las competencias estratégicas de RRHH.²⁴

²⁴ Ibid. pág: 31,32

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 MÉTODOS TEÓRICOS.-

❖ **Método Histórico – Lógico**

Se realizó un análisis histórico – comparado de la evolución del proceso de gestión de recursos humanos en Davcam Cía. Ltda. y los cambios que surgieron con la implementación de normas y políticas que regulan la administración del personal.

❖ **Método Analítico – Sintético**

Se realizó el análisis de las necesidades del cliente interno de Davcam Cía. Ltda, en base a las cuales se pudo determinar las acciones que se deben emprender para satisfacer sus requerimientos a través de la creación de un Sistema de Gestión del Talento Humano en la Compañía.

❖ **Método Inductivo – Deductivo**

Se determinó si la propuesta de creación de un Sistema de Gestión del Talento Humano lograría contribuir al mejoramiento de la Administración de la Compañía a través del estudio de factibilidad en cuanto a los requerimientos identificados y a los recursos disponibles para llevarlo a cabo.

3.1.2 MÉTODOS EMPÍRICOS.-

❖ **Medición**

Se emplearon procedimientos estadísticos para la obtención de datos y resultados finales, los mismos que permitieron determinar las conclusiones a las que se llegó al término de la investigación.

3.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

❖ Observación

Se observó el desarrollo y consecución de las actividades planificadas para la implementación del Sistema de Gestión del Talento Humano en Davcam Cía. Ltda., y de esta manera se pudieron registrar los datos que permitieron la elaboración del trabajo investigativo, así como los resultados obtenidos. El tipo de observación realizada es una observación no estructurada, activa e individual

❖ Encuesta

Se elaboró un banco de preguntas en donde se hizo referencia sobre las variables que se investigaron. Este banco de preguntas fue respondido por todo el personal de la Compañía y de esta manera se pudo llegar a establecer el criterio de los colaboradores de la Institución con respecto a la creación del Sistema de Gestión de RRHH en Davcam Cía. Ltda.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el presente trabajo se utilizó una investigación de tipo Descriptiva²⁵, ya que detalla la aparición del problema y busca a través del proceso investigativo generar una propuesta de solución al mismo.

3.4 POBLACIÓN

Se tomó como población a los 30 actuales colaboradores de Davcam Cía. Ltda., la misma que se detalla a continuación.

²⁵ LEIVA Z., Francisco. “NOCIONES DE METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA”.1996. pág. 20

Tabla N°1.- Colaboradores de DAVCAM CÍA. LTDA.

Dependencia	No. de Colaboradores
Gerencia General	1
Gerencia Comercial	1
Supervisores Comerciales	16
Asesores Comerciales	1
Supervisor Punto de Venta	1
Asesores Punto de Venta	3
Supervisor PYMES y Posventa	1
Asesor Pymes	1
Asesor Posventa	1
Asistentes Coordinación	3
Contador	1
TOTAL	30

Fuente.- Davcam Cía. Ltda.

Investigador.- Ma. Cristina Abril Freire

3.5 INSTRUMENTOS

De acuerdo al segundo objetivo específico planteado para la realización de este trabajo investigativo, determinar las necesidades del cliente interno para la creación del Sistema de Gestión del Talento Humano en Davcam Cía. Ltda., se procede a realizar un Estudio del Caso²⁶, que busca desarrollar una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales específicos.

²⁶ HERRERA, Luis; NARANJO, Galo; MEDINA, Arnaldo. "TUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA". 2004. pág. 101-105

3.5.1 ESTUDIO DEL CASO

El estudio del caso se realizó en Davcam Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato, ubicada en la Calle Bolívar y Martínez esquina.

3.5.1.1 TÉCNICA E INSTRUMENTO

De acuerdo con la información obtenida se determina que el estudio usará en el estudio del caso un censo, ya que se analizará al total de la población. Para el efecto se utilizó la técnica de la observación, y como instrumento, la bitácora de observación y la lista de cotejo. (Ver anexo 1 y anexo 2).

3.5.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA INTERNA

3.5.2.1 CLIENTE INTERNO

Debido a que para la realización del presente estudio se investigó al total de la población, no fue necesaria la aplicación de una fórmula de tamaño muestral del cliente interno, ya que se conoce al universo que es objeto de estudio en la investigación y que corresponde a los 30 colaboradores que actualmente laboran en Davcam Cía. Ltda. Por tanto se realizaron 30 encuestas.

3.5.2.2 TÉCNICA E INSTRUMENTO

Se utilizó la encuesta como técnica más apropiada para recopilar la información de la población y como instrumento de la misma, el cuestionario. (Ver anexo 3)

3.5.3 RESÚMEN TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para el estudio se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos que se detallan a continuación:

Tabla N°2.- Resumen de Técnicas e Instrumentos

TÉCNICA	INSTRUMENTO	APLICARSE A:	ANEXO No.
Observación	Bitácora de Observación Lista de Cotejo	Davcam Cía. Ltda	2 y 3
Encuesta	Cuestionario	Davcam Cía. Ltda	4

Fuente.- Davcam Cía. Ltda.

Investigador.- Ma. Cristina Abril Freire

3.5.4 RESULTADOS

La aplicación de las técnicas, arrojó los siguientes resultados:

METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO
ESTUDIO DEL CASO
DAVCAM CÍA. LTDA.

Tabla N°3.- Bitácora de Observación (Ver Anexo 1)

En Davcam Cía. Ltda. se registró lo siguiente:

BITÁCORA DE OBSERVACIÓN	
No. 001	
Lugar	Davcam Cía. Ltda
Fecha	Ambato, 28 de Febrero de 2011
Grupo	Colaboradores de la Compañía
Investigador	Ma. Cristina Abril Freire
OBJETO DE EVALUACIÓN	
<p>IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS RELEVANTES EN LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN DAVCAM CÍA. LTDA.</p>	
<p>El Lunes 28 de Febrero de 2011 se realiza una visita de reconocimiento por las Instalaciones de Davcam Cía. Ltda. El responsable de la acogida es el Ing. Diego Dávila Ortega Gerente General de la Compañía, quien estaba como encargado de gestionar los procesos de recursos humanos hasta ese momento. A su vez, fue el responsable en realizar el recorrido, acompañamiento y explicación sobre cada una de las áreas de trabajo en la Compañía. Se realizó la presentación formal a todo el personal del investigador que iba a ser el responsable directo de los temas relacionados a la administración del recurso humano en la Compañía. Se asigna un espacio físico de trabajo y se entregan todos los activos correspondientes para la realización de las actividades programadas. Se entregan también claves y permisos de acceso para ingreso y salida de las instalaciones, así como para los sistemas informáticos que se manejarán. No existen procedimientos de gestión para el área de Recursos Humanos. El objetivo es estructurar procedimientos formalizados con motivo de justificar la creación de un sistema de gestión de estos procedimientos.</p>	

INTERPRETACION / VALORACIÓN

De acuerdo a la observación y reconocimiento realizado, se evidencia que no existe un responsable directo de la gestión de los procedimientos de RRHH en la Compañía. No existe tampoco un lugar físico establecido para la realización de las actividades relacionadas con el área. La persona que se encarga de la administración del recurso humano lo realiza en forma empírica, ya que la Gerencia General no es un área especializada para el efecto. De acuerdo a la información, tanto documentada como sistematizada, no existen registros históricos de la gestión de los diferentes procesos abiertos. No existen procedimientos establecidos para los diferentes subsistemas de recursos humanos como: Selección de Personal, Capacitación y Entrenamiento, Evaluación del Desempeño, Perfiles de Cargos, Seguridad y Salud Ocupacional, Plan de Carrera Administrativa. Existe la predisposición y apoyo por los altos mandos de la Compañía para el establecimiento y estructuración de los procesos correspondientes al área, y de esta manera, consolidar la gestión de la Administración en Davcam Cía. Ltda.

Fuente.- Investigación - Observación Directa

Investigador.- Ma. Cristina Abril Freire

Tabla N°4.- Indicadores de Observación (Ver Anexo 2)

INDICADOR	ANÁLISIS	SOLUCIÓN A PLAZO CORTO	SOLUCIÓN A PLAZO LARGO
HÁBITOS EMPRESARIALES	La Administración contempla la necesidad de estructurar un Sistema de RRHH	Diagnosticar las necesidades reales de la Compañía para la creación del Sistema de RRHH	Otorgar la importancia del manejo de personal y asignar los recursos necesarios para la gestión de RRHH
RESPONSABLE DE ÁREA	No existe un responsable directo y especializado para gestionar el área de RRHH	Delegar funciones de acuerdo al tipo de cargo que tienen los responsables actuales de los procesos de RRHH	Contratar un profesional especializado como responsable directo de la gestión del recurso humano en la Compañía
ESPACIO FÍSICO	No existe un espacio físico establecido en forma específica para la gestión de RRHH	Asignar un espacio físico temporal para la operación de las actividades establecidas	Gestionar el establecimiento de un espacio físico definitivo para el departamento de RRHH
PROCEDIMIENTOS ESTRUCTURADOS	No existen procedimientos estructurados de gestión de RRHH	Estructurar los procedimientos formales para la gestión de RRHH	Implementar la aplicación de los procedimientos estructurados para la gestión de RRHH
NIVEL DE GESTIÓN	Conocimiento empírico sobre la administración de RRHH	Capacitar a los responsables encargados de la administración de RRHH	Abrir un proceso de selección formal para la contratación de un profesional responsable del área de RRHH

Fuente.- Investigación – Observación Directa

Investigador.- Ma. Cristina Abril Freire

Tabla N°5.- Lista de Cotejo²⁷ (Ver Anexo 3)

Davcam Cía. Ltda. se registró lo siguiente:

LISTA DE COTEJO			
No. 001			
Lugar	Davcam Cía. Ltda		
Fecha	Ambato, 28 de Febrero de 2011		
Grupo	Colaboradores de la Compañía		
Investigador	Ma. Cristina Abril Freire		
INDICADORES	ASPECTOS	EJECUCIÓN	
		CORRECTA	INCORRECTA
HÁBITOS EMPRESARIALES	Las actividades se inician en el horario establecido (9:00)	X	
	Actitud positiva hacia el trabajo y atención a los requerimientos del cliente interno	X	
RESPONSABLE DE ÁREA	El responsable encargado dedica un espacio de tiempo en el día para las actividades de RRHH		X
	Las funciones y actividades del responsable encargado son claramente definidas	X	
ESPACIO FÍSICO	Existe un espacio físico específicamente diseñado para la ejecución de las operaciones de RRHH		X
	El cliente interno conoce el lugar donde acudir en caso de requerimientos de índole laboral	X	
PROCEDIMIENTOS ESTRUCTURADOS	Existen procedimientos formalmente estructurados para la gestión de RRHH		X
	Se evidencia la necesidad de implementar procedimientos de RRHH en la Compañía	X	
NIVEL DE GESTIÓN	Cumple con normas del SCG (ISO 9001-2000)		X
	Cumple con los requerimientos reales de la Compañía		X

Fuente.- Investigación – Observación Directa

Investigador.- Ma. Cristina Abril Freire

²⁷ Ibid. pág. 219

METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA DEMANDA INTERNA

Cuestionario (Ver Anexo 4)

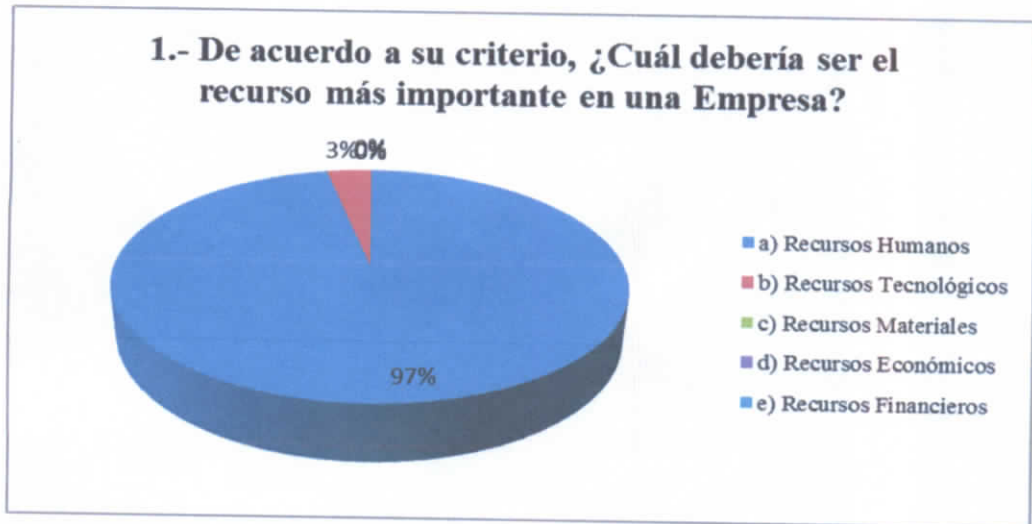


Gráfico N°3.- Pregunta N°1

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Investigador.- Ma. Cristina Abril Freire

Tabla N°6.- Pregunta N°1

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA
a) Recursos Humanos	29
b) Recursos Tecnológicos	1
c) Recursos Materiales	0
d) Recursos Económicos	0
e) Recursos Financieros	0

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Investigador.- Ma. Cristina Abril Freire

INTERPRETACIÓN.-

De las 30 personas encuestadas, 29 respondieron que el recurso que debería ser el más importante en una empresa, es el recurso humano, aduciendo esta respuesta a consideraciones como el que las personas son la razón de ser de las organizaciones, la superación, personal, y al hecho de argumentar que las personas son las creadoras de los demás recursos como eje fundamental del ejercicio profesional y empresarial. En tanto que una sola persona respondió que para ella los recursos más importantes son los tecnológicos, basando este argumento hacia el mejoramiento continuo y de la calidad.

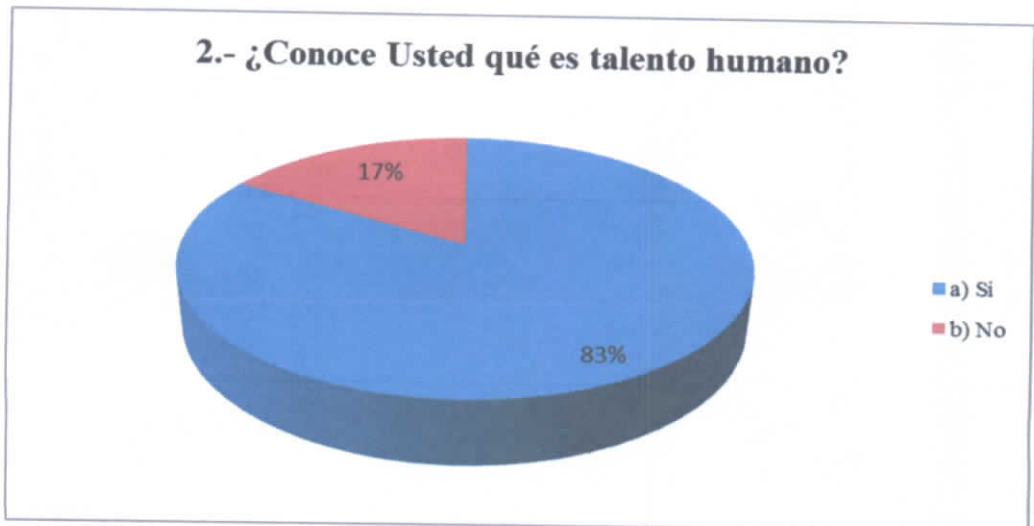


Gráfico N°4.- Pregunta N°2

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Investigador.- Ma. Cristina Abril Freire

Tabla N°7.- Pregunta N°2

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA
a) Si	25
b) No	5

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Investigador.- Ma. Cristina Abril Freire

INTERPRETACIÓN.-

25 de las 30 personas encuestadas respondieron que conocen qué es el talento humano, es decir, el 83% de la población al menos tiene una noción sobre el tema en cuestión. Consideran que se refiere a la administración de personas productivas, desarrollado sus conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas, para la ejecución efectiva de las diferentes actividades. Cabe destacar que la percepción de la mayoría de encuestados, refleja la asociación entre las habilidades con el concepto de talento humano.



Gráfico N°5.- Pregunta N°3

Fuente.- Investigación - Cuestionario
Investigador.- Ma. Cristina Abril Freire

Tabla N°8.- Pregunta N°3

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA
a) Si	13
b) No	17

Fuente.- Investigación - Cuestionario
Investigador.- Ma. Cristina Abril Freire

INTERPRETACIÓN.-

De las doce personas encuestadas, 13 de ellas respondieron que conocen lo que es un sistema de gestión de talento humano. Fundamentan este criterio manifestando que es un modelo para la administración de personal, basado en los subsistemas de recursos humanos, asociándolo también con la estructuración de procedimientos con el objetivo de potencializar las capacidades de los colaboradores de una organización, poniendo en práctica sus conocimientos para lograr un adecuado nivel de gestión. Por otra parte, las 17 personas restantes, respondieron que no tienen conocimiento del tema en cuestión.

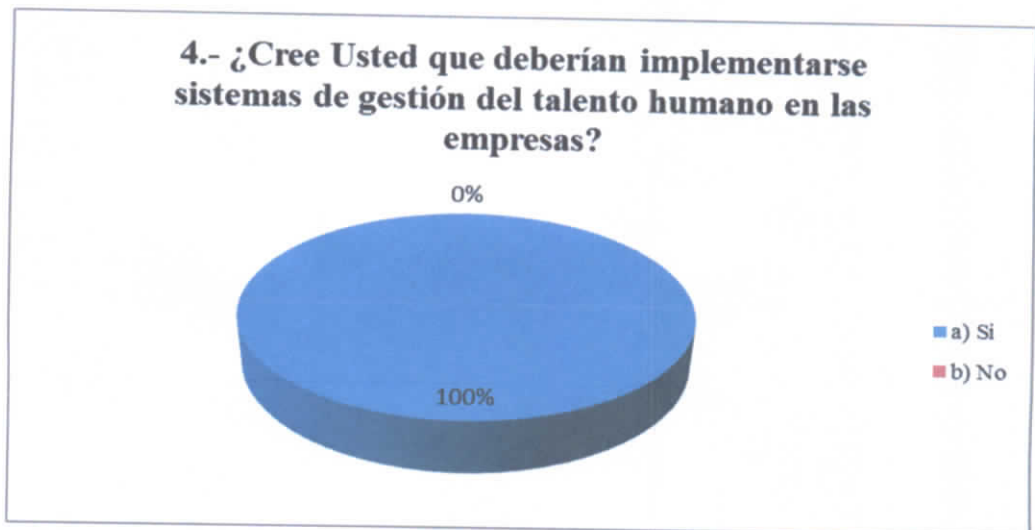


Gráfico N°6.- Pregunta N°4

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Investigador.- Ma. Cristina Abril Freire

Tabla N°9.- Pregunta N°

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA
a) Si	30
b) No	0

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Investigador.- Ma. Cristina Abril Freire

INTERPRETACIÓN.-

Los doce encuestados respondieron que si se deberían implementar sistemas de gestión de talento humanos en las empresas, motivo por el cual basaron este criterio en el incremento de la productividad, el mejoramiento de los procesos con miras al cumplimiento de las metas y objetivos planteados tomando en consideración el desempeño efectivo de los colaboradores y la promoción del talento humano. Cabe destacar que a pesar que el 50% de los encuestados no tenía conocimientos sobre los que es un sistema de gestión de talento humano, todos consideran que sería de mucho beneficio su implementación en las organizaciones.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 PROCEDIMIENTO DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL

4.1.1 OBJETIVO DE LA SELECCION

Dotar a la Compañía de recursos humanos altamente calificados que reúnan el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, exigidas para el desempeño de un cargo y necesarios para contribuir efectivamente a la gestión institucional.

4.1.2 ALCANCE DE LA SELECCION

El proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal se aplicará para llenar todos los cargos vacantes, existentes o por creación.

4.1.3 SELECCIÓN DE PERSONAL

Sin perjuicio de que exista o no vacantes, la Gerencia General, podrá receptor ofertas de servicios de personas de fuera de la Compañía, para lo cual se utilizará un formato estándar de Solicitud de Empleo.

Las solicitudes presentadas serán analizadas y clasificadas por clases de cargos. El análisis consistirá básicamente en la comparación entre los perfiles de las solicitudes y los requisitos mínimos que consten en las especificaciones de clases del Manual de Funciones por perfiles de competencias.

Aquellas solicitudes cuyos perfiles no coincidan con las necesidades institucionales y/o no cumplan con los requisitos mínimos establecidos, no serán consideradas. Todas las demás se incorporarán a un archivo de candidatos potenciales, que servirá para cuando se inicie una búsqueda de candidatos externos a ocupar puestos vacantes.

4.1.4 PROCEDIMIENTO PARA LLENAR UN CARGO VACANTE

La Gerencia General, en coordinación con el Jefe del Área en donde se ha producido la vacante y el responsable de Gestión del Talento Humano, son los responsables de buscar candidatos, de acuerdo al perfil del cargo requerido, de haber personal dentro del área que pueda ocupar la vacante se le dará preferencia, no siendo ya necesaria la convocatoria a concurso interno o externo; si no se puede cubrir la vacante con personal del área, entonces se preparará una convocatoria a Concurso Interno y se la difundirá para conocimiento de todo el personal de la Compañía, a través de correo electrónico. La convocatoria contendrá la denominación del cargo, un resumen del cargo, la ubicación geográfica, el perfil establecido y el plazo para presentación de solicitudes.

Recibidas las solicitudes y vencido el plazo de presentación de éstas, el responsable de Gestión del Talento Humano efectuará el análisis de las solicitudes, para lo cual:

- ❖ Verificará el cumplimiento de requisitos mínimos.
- ❖ Administrará pruebas de inteligencia lógica, numérica, actitud y personalidad, (si fuera del caso).
- ❖ Administrará pruebas de conocimientos (si fuera del caso)
- ❖ Efectuará la recomendación correspondiente.
- ❖ Una vez tomada una resolución por la Gerencia General y el jefe inmediato, el responsable de Gestión del Talento Humano notificará de los resultados del proceso a los participantes, y dispondrá que se inicie el proceso de inducción en coordinación con el Jefe del Área correspondiente.

Si la Compañía no cuenta con personal que cumpla con el perfil requerido, la Gerencia General autorizará un llamamiento a concurso externo, para lo cual, conjuntamente con el Jefe del Área correspondiente, revisarán el perfil establecido en función al puesto y solicitarán al responsable de Gestión del Talento Humano realice la publicación por la prensa de la convocatoria a concurso externo.

Una vez concluidos los plazos para presentación de solicitudes, el responsable de Gestión del Talento Humano efectuará el análisis de las solicitudes así como la verificación de información y referencias laborales y personales que consten en la solicitud de empleo.

El responsable de Gestión del Talento Humano dispondrá que el candidato seleccionado se someta a la evaluación médica correspondiente para verificar que su estado de salud le permitirá un desarrollo normal del trabajo. Procederá luego a elaborar el contrato de prueba, e iniciará el proceso de inducción en coordinación con el Jefe del Área correspondiente y notificará los resultados a los candidatos que participaron en el proceso.

4.1.5 ENTREVISTAS

La primera entrevista de contacto es un instrumento mediante el cual se pretende de manera directa obtener una primera apreciación de las características de los candidatos para descartar a aquellos que no cumplen con el perfil. Con éste método, se detectan fundamentalmente personas que en el análisis de su currículum, dan una imagen positiva y que luego en la entrevista, suelen demostrar una actitud inadecuada para el cargo. En este punto, el entrevistador (El Gerente General o el responsable de Gestión del Talento Humano), debe fijarse como objetivo responder a dos preguntas generales:

- ❖ ¿Podrá el candidato desempeñar el cargo?
- ❖ ¿Cómo se compara el candidato con respecto a otras personas que aspiran ocupar el mismo cargo?

Las entrevistas pueden ser:

- ❖ **Estructuradas**, que se basan en un marco de preguntas predeterminadas y se establecen por escrito antes de que se inicie la entrevista.
- ❖ **No estructuradas**, que permiten al entrevistador formular preguntas no previstas durante la conversación y sobre varios temas a medida que se van presentando en el transcurso mismo del proceso de la entrevista.
- ❖ **Mixtas**, basada en preguntas estructuradas y no estructuradas.

La entrevista de profundidad se aplicará a los candidatos elegibles o candidatos finales.

Las siguientes constituyen pautas para la realización de la entrevista a profundidad:

- ❖ Planificar la entrevista, revisando previamente la información disponible del candidato (solicitud de empleo, hoja de vida, títulos, referencias personales, etc.) y haciendo las anotaciones que vayan a servir en la entrevista.
- ❖ Debe prepararse antes de dar inicio a la entrevista, desarrollando preguntas específicas, estructuradas, no estructuradas y mixtas. Estas preguntas buscarán la idoneidad del candidato y al mismo tiempo, el entrevistador deberá considerar las preguntas que, probablemente, le haga el aspirante.
- ❖ Iniciar la entrevista con un diálogo cordial y espontáneo para que el candidato se sienta cómodo.
- ❖ Comentar la finalidad de la entrevista:
 - a) Que se va a revisar y recoger datos personales con el propósito de poder determinar el nivel de adecuación del candidato al cargo específico que se pretende cubrir y tomar una decisión al respecto.
 - b) Que se lo va a informar sobre las condiciones del cargo y la Compañía y demás circunstancias necesarias para que también él pueda tomar su propia decisión.
 - c) Suscitar, por parte del entrevistador, actitudes favorables hacia la Compañía, independientemente del resultado al que se llegue.

- ❖ Describir el desarrollo de la entrevista: indicar que el entrevistador es quien hace las preguntas; que el entrevistador informa al candidato sobre el cargo y la Compañía y que da al candidato la oportunidad de hacer preguntas sobre el cargo y la Compañía.
- ❖ Mencionar que se van a tomar notas sobre aspectos como el comportamiento y respuestas del candidato que se consideren relevantes.
- ❖ Controlar el tiempo de la entrevista (entre 30 y 60 minutos).
- ❖ Mantener la autoestima del candidato, valorando positivamente sus logros y éxitos y comprender las razones que motivaron sus tropiezos y fracasos.
- ❖ El entrevistador deberá estar en condición de explicar las características y responsabilidades del cargo, los niveles de desempeño, el sueldo, las prestaciones sociales y económicas y otros puntos de interés.
- ❖ Las preguntas que haga el entrevistador tendrán el objetivo de proporcionarle información sobre los intereses, actitudes y antecedentes del solicitante. En la entrevista se deberán incluir preguntas de actualidad y cultura general.
- ❖ Obtener del candidato ejemplos de su comportamiento pasado, tanto de su experiencia laboral como personales.
- ❖ Culminar la entrevista de manera cordial, agradeciendo la asistencia del candidato.
- ❖ Explicar al candidato o candidatos, cuál va a ser el siguiente paso, como por ejemplo, esperar una llamada telefónica o una comunicación escrita, etc., por parte de la Compañía.
- ❖ El entrevistador, como representante de la Compañía, tiene la obligación de dejar en sus entrevistados una imagen humana, amigable y agradable.
- ❖ El local donde se va a realizar la entrevista debe ser confortable y adecuado para ese fin.
- ❖ Evitar interrupciones telefónicas.
- ❖ Asentir con la cabeza a las respuestas u observaciones del entrevistado.
- ❖ Mantener una actitud descansada y poco tensa.

4.1.6 PRUEBAS PSICOLOGICAS

La evaluación psicológica solo se realizará a las personas cuyas características coincidan o superen el perfil establecido. Dependiendo del puesto y del perfil requerido pueden aplicarse las siguientes pruebas:

- ❖ De inteligencia lógica
- ❖ De inteligencia numérica
- ❖ De actitud
- ❖ De personalidad

Los resultados de las pruebas psicológicas, según el perfil requerido, servirán como uno de los elementos para la toma de decisiones. No es recomendable que dichos resultados constituyan el único factor a tomarse en cuenta.

4.1.7 INDUCCION

El jefe de área es el responsable del proceso de inducción, además en coordinación con el responsable de Gestión del Talento Humano, debe propiciar un ambiente favorable y agradable para que el nuevo colaborador pueda desempeñar sus funciones en forma eficiente y efectiva. Para ello desarrollarán las siguientes acciones:

- ❖ Presentará oficialmente al nuevo colaborador a sus compañeros de trabajo.
- ❖ Le proporcionará información acerca de la misión, visión, objetivos, programas que desarrolla, logros alcanzados y más aspectos relevantes de la Compañía.
- ❖ Le proporcionará información sobre la estructura y funciones de las diversas áreas de la Compañía.
- ❖ Le proporcionará información sobre las funciones que debe desempeñar, los objetivos de la unidad, las normas, instructivos, procedimientos, beneficios, y más deberes y derechos que deberá cumplir o de los que será acreedor.
- ❖ Le solventará cualquier duda que el nuevo servidor tenga acerca de su nueva relación laboral.

La duración del proceso de inducción será variable, dependiendo del tipo de cargo desempeñar. En algunos casos será necesario un entrenamiento dirigido en servicio hasta que el nuevo colaborador pueda desempeñarse en forma autónoma.

El proceso de inducción puede ser apoyado con ayudas visuales o impresas, en especial para abordar asuntos de carácter general de la Compañía y será formalizado por medio de un formato preestablecido, el cual será suscrito por el Jefe del Área y el nuevo trabajador, al finalizar el mismo.

4.2 PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN

4.2.1 OBJETIVO DE LA CAPACITACION

El objetivo de la Capacitación es el de mejorar el rendimiento laboral y el desarrollo profesional y personal de los empleados de la Compañía. La capacitación podrá realizarse en diferentes modalidades, dependiendo de los conocimientos o destrezas que se pretende desarrollar y será orientada en los términos de los requerimientos reales de los empleados.

4.2.2 PLANIFICACION DE LA CAPACITACION

La planificación se inicia con el diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC), para lo cual se observará el siguiente procedimiento:

- a) Los resultados de la evaluación del desempeño, permitirán conocer los requerimientos de capacitación individuales y por áreas, así como los conocimientos y destrezas que se deben reforzar.
- b) La Gerencia General y Jefaturas de Área confrontarán los requerimientos con los perfiles de cargos a fin de asegurar su pertinencia.

- c) Identificadas las necesidades, las Gerencias en conjunto con el responsable de Gestión del Talento Humano elaborarán un plan de capacitación con su respectivo presupuesto para que sea aprobado por la Gerencia General y se lo incluya en el plan anual de capacitación.
- d) En el plan general se incluirán aquellos temas relacionados con los valores institucionales que deberán ser practicados por sus colaboradores.

4.2.3 EJECUCION DE LA CAPACITACION

La Gerencia General dispondrá la ejecución del plan de capacitación, mediante la contratación de empresas o instituciones especializadas, o en forma directa, para lo cual colaborarán todos los empleados y directivos que fueren requeridos.

4.2.4 EVALUACION DE LA CAPACITACION

Todo evento de capacitación será evaluado tanto en los aspectos operativos cuanto en la eficacia o impacto en el rendimiento de los colaboradores capacitados.

4.2.5 APOYO A LA CAPACITACION

La Compañía apoyará la capacitación como un medio para lograr mejores niveles de rendimiento y el desarrollo personal y profesional de sus empleados.

4.2.6 CAPACITACION POR REEMPLAZOS

Los empleados de la Compañía tendrán derecho a gozar de sus vacaciones de acuerdo a lo establecido en el código de trabajo; los periodos para ejercer este derecho deberán considerar lo siguiente:

1. Fechas establecidas en el calendario anual previamente elaborado y aprobado por la Gerencia General.
2. El personal que se responsabilizará del puesto, por ausencia del titular, deberá estar debidamente capacitado, de esto se dejará constancia en la Hoja de Inducción.

4.3 PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.3.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño del personal tiene como objetivos básicos los siguientes:

- a) Medir el grado de contribución de los colaboradores al cumplimiento de la misión de la Compañía.
- b) Contar con informaciones confiables para aplicar medidas conducentes al desarrollo profesional y personal de los colaboradores.
- c) Validar los procesos de selección de personal.
- d) Facilitar la adopción y ejecución de políticas de incentivos basadas en el mérito individual.
- e) Contar con elementos de juicio para cambios administrativos del personal; y,
- f) Conocer los obstáculos del entorno laboral institucional que impiden o limitan alcanzar altos niveles de rendimiento.

4.3.2 ALCANCE DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño, cuando se aplique, será para todos los empleados de la Compañía, a excepción del Gerente General, se lo realizará a través del Sistema de Gestión del Talento Humano establecido, los resultados de la evaluación se darán a conocer a través del Intranet.

4.3.3 PERIODICIDAD DE LA APLICACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño se podrá aplicar en forma periódica, al menos una vez al año o cuando lo determine la Gerencia General.

4.3.4 EVALUADORES

Los evaluadores serán todos los empleados que ejerzan jefatura o supervisión y que, por lo tanto, tengan subalternos a su cargo, así como los pares y clientes internos. En este caso, las evaluaciones se referirán al desempeño en las tareas del puesto y cumplimiento del perfil requerido.

4.3.5 RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Los resultados de la evaluación del desempeño individual se dará a conocer al evaluado y el resultado reflejará el promedio de la evaluación de 180°, 270° o 360° grados, es

decir involucran más de una apreciación; resultados que serán considerados para los ascensos y para planificar la capacitación.

4.4 PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA

4.4.1 DE LOS BENEFICIOS INSTITUCIONALES

4.4.1.1 BONOS PECUNIARIOS Y BENEFICIOS INSTITUCIONALES

Los bonos pecuniarios u otros beneficios institucionales que la Compañía entregue a sus empleados, y que sean aprobados por la Junta General de Accionistas, serán pagados a los colaboradores que tengan como mínimo un año en la Compañía, los empleados que no cumplan un año de labores pero hayan superado su periodo de prueba (90 días), recibirán la parte proporcional a su tiempo de labores.

4.5 PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACIÓN DE PERSONAL

4.5.1 IMPORTANCIA

La desvinculación laboral del personal es tan importante como su selección. Son momentos extremos en la relación laboral del empleado con la Compañía.

4.5.2 TIPOS DE DESVINCULACIÓN

La desvinculación de un empleado de la Compañía se materializa al darse por finalizado el contrato por alguno de los siguientes motivos:

- ❖ Por renuncia voluntaria del colaborador.
- ❖ Por terminación del plazo del Contrato.
- ❖ Por decisión de la Compañía dentro del período de prueba.
- ❖ Por decisión unilateral de la Compañía.
- ❖ Por solicitud Visto Bueno.

4.5.3 POR RENUNCIA VOLUNTARIA DEL EMPLEADO

Ocurre cuando el empleado, por su propia voluntad, da por terminada la relación laboral.

En este caso se observarán las siguientes políticas:

- ❖ La renuncia voluntaria debe ser dirigida por escrito al responsable de Área, quien analizará la pertinencia de su aceptación conjuntamente con el jefe inmediato del renunciante.
- ❖ El empleado percibirá la bonificación por desahucio siempre y cuando notifique su renuncia a la Compañía con 15 días de anticipación de acuerdo a lo estipulado en la Ley.

4.5.4 POR TERMINACIÓN DEL PLAZO DEL CONTRATO

La relación laboral podrá concluir al cumplirse el plazo estipulado en el contrato, tanto por voluntad de la Compañía como del empleado. En este caso se observarán las siguientes políticas:

- ❖ El responsable de Gestión del Talento Humano notificará, con por lo menos 45 días de anticipación al vencimiento del contrato, al responsable de la oficina para que conjuntamente con el Jefe Inmediato del contratado analicen la conveniencia de mantener el contrato en forma indefinida.
- ❖ El Responsable de la Unidad, notificará al responsable de Gestión del Talento Humano su decisión de mantener o no el contrato en forma indefinida, dentro de los siguientes diez días de haber sido notificado de la conclusión del contrato.
- ❖ En el caso de que se haya decidido la terminación del contrato, el responsable de Gestión del Talento Humano notificará esa decisión al empleado, con por lo menos 30 días de anticipación al vencimiento del contrato.
- ❖ Cuando el empleado desea terminar su relación laboral al concluir el plazo del contrato, deberá notificarlo al responsable de Gestión del Talento Humano hasta 15 días antes al vencimiento del contrato.

4.5.5 POR DECISIÓN DE LA COMPAÑÍA DENTRO DEL PERÍODO DE PRUEBA

La desvinculación por terminación de contrato dentro del período de prueba se dará, cuando el empleado contratado para el puesto, no cumple con las expectativas de desempeño requeridas para desarrollar las funciones encomendadas, esto ocasionará la culminación definitiva del contrato de trabajo.

En este caso se observarán las siguientes políticas:

- ❖ El responsable de Gestión del Talento Humano, con por lo menos 15 días de anticipación al término del período de prueba, solicitará que el Jefe Inmediato realice la evaluación del empleado, en el formato de “Evaluación de Desempeño para el Personal Operativo en periodo de prueba”.

- ❖ Si en la evaluación no se recomienda la continuación del contrato por el tiempo faltante, el responsable de Gestión del Talento Humano solicitará al Responsable de la Unidad que notifique al empleado la terminación del contrato a prueba.
- ❖ De ser necesario el Jefe Inmediato, en cualquier momento dentro del periodo de prueba, puede notificar al Responsable de la Unidad su recomendación de que concluya el contrato a prueba.

4.5.6 POR DECISIÓN UNILATERAL DE LA COMPAÑÍA

La Compañía, en forma unilateral, puede dar por terminada la relación laboral, en este caso se observarán las siguientes políticas.

- ❖ La decisión será tomada por el Gerente General en coordinación con el Jefe Inmediato o Responsable de la Unidad.
- ❖ De la decisión tomada se notificará al responsable de Gestión del Talento Humano, para que se realicen los trámites internos correspondientes.
- ❖ La Compañía reconocerá, las indemnizaciones que correspondan de acuerdo a la Ley.

4.5.7 POR SOLICITUD DE VISTO BUENO

Concluirá la relación laboral por este motivo cuando la Compañía decida prescindir de los servicios del empleado, amparada en una de las causas previstas en la Ley o en el Reglamento Interno de Trabajo.

- ❖ La causal de la terminación de la relación laboral debe ser documentada a través del respectivo informe de Auditoría Interna.

- ❖ El trámite de Visto Bueno deberá ser realizado ante las autoridades del trabajo por el Responsable de la Unidad correspondiente, con el patrocinio de un Asesor Legal.

CONCLUSIONES:

La realización de este trabajo investigativo permite concluir que la creación del Sistema de Gestión del Talento Humano en Davcam Cía. Ltda. si permitirá mejorar la gestión de la Administración de la Compañía, ya que con la aplicación de las políticas propuestas y de los procedimientos diseñados, los niveles de gestión administrativa tendrían un mayor sustento metodológico y la organización podría gestionar en forma efectiva cada uno de sus procesos, por lo tanto, la hipótesis planteada se cumple.

Por otra parte, se pudo cumplir a cabalidad con la consecución de los objetivos planteados en forma inicial, y que a través de los mismos, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- ❖ Crear el Sistema de Gestión del Talento Humano en Davcam. Cía. Ltda. para mejorar la gestión administrativa de la empresa.

CONCLUSION.-

La realización de la presente investigación permitió reunir la información necesaria para diagnosticar los requerimientos reales de la organización y en base a ello se creó el Sistema de Gestión del Talento Humano en Davcam Cía. Ltda. que incluye políticas y procedimientos diseñados para su aplicación y para mejorar el nivel de gestión administrativa en la organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVO ESPECÍFICO N°1

- ❖ Identificar los modelos de Gestión del Talento Humano más utilizados en la actualidad.

CONCLUSION.-

A través de una minuciosa investigación principalmente de carácter bibliográfico, en el Capítulo II de este trabajo, se muestra una amplia descripción de varios aspectos concernientes al talento humano y a las mejores estrategias de gestión del personal. En este acápite se resumen los principales modelos de gestión del talento humano más utilizados en la actualidad, información que permitió tener una base en la cual se pudo diseñar y estructurar un sistema propio para la gestión del talento humano en Davcam Cía. Ltda.

OBJETIVO ESPECÍFICO N°2

- ❖ Determinar las necesidades del cliente interno para la creación del sistema de Gestión del Talento Humano en Davcam Cía. Ltda.

CONCLUSION.-

Para estructurar un sistema de gestión del talento humano acorde a las necesidades y requerimientos de Davcam Cía. Ltda., así como adaptado a sus características organizacionales, fue necesario realizar un diagnóstico en base a la utilización de técnicas y aplicación de instrumentos metodológicos diseñados específicamente para conocer el entorno empresarial y la perspectiva de su personal con respecto a la gestión del talento humano y su importancia dentro del desarrollo organizacional.

OBJETIVO ESPECÍFICO N°3

- ❖ Diseñar los procedimientos del Sistema de Gestión del Talento Humano para Davcam Cía. Ltda.

CONCLUSION.-

La creación de un sistema de gestión incluye el diseño de los procedimientos que se van a ejecutar así como las normas y políticas en las cuales se va a basar su desarrollo. En el

Capítulo IV se realiza la exposición de los diferentes subsistemas de recursos humanos, así como de los procedimientos levantados para la gestión del talento humano en Davcam Cía. Ltda. con sus respectivos lineamientos de acción y diagramas de flujo para cada uno de ellos.

RECOMENDACIONES:

Una vez terminada la realización de este trabajo investigativo, se ha considerado pertinente sugerir que se tomen en consideración los siguientes aspectos:

- ❖ La realización de un trabajo investigativo requiere la inversión de varios recursos (humanos, técnicos, tecnológicos y económicos), los mismos que necesariamente deben ser presupuestados y planificados con la debida anticipación.
- ❖ Para la consecución de los objetivos previamente planteados, es menester contar con los recursos anteriormente citados. De esta manera, se puede realizar un trabajo efectivo, es decir, optimizando los recursos disponibles (eficiencia) y orientándose hacia el cumplimiento de los objetivos (eficacia).
- ❖ Es necesario contar con una adecuada asesoría metodológica y teórica en cuanto a la estructuración de un trabajo investigativo. La asesoría metodológica permitirá estructurar la investigación de acuerdo la normativa estipulada para la elaboración de la misma (forma), en cuanto que la asesoría teórica, permitirá desarrollar el contenido del trabajo (fondo), en base a los requerimientos planteados.
- ❖ Se recomienda, para la realización de futuras investigaciones, que las mismas sean sustentadas en forma consolidada, a través de fuentes bibliográficas fiables y con el ejercicio responsable de quienes llevan a cabo la consecución de las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía:

1. BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; URLICH, Dave. “El Cuadro de Mando de RRHH”, 2001
2. CHIAVENATO, Idalberto. “Administración De Recursos Humanos”, 2000
3. DE LUCAS O. Ramón. “Manual De Personal”, 1983
4. DESSLER, Gary; VARELA, Ricardo. “Administración de Recursos Humanos”, 2004
5. FERNÁNDEZ H., Máximo. “Relaciones Industriales”, 1983
6. GUILLÉN G., Carlos; GUIL B., Rocío. “Psicología del Trabajo para Relaciones Industriales”, 2001
7. HERRERA, Luis; NARANJO, Galo; MEDINA, Arnaldo. “Tutoría de la Investigación Científica”, 2004
8. LEIVA Z., Francisco. “Nociones de Metodología de Investigación Científica”, 1996
9. SCHEIN, Edgar H. “Psicología de la Organización”, 1982

Referencias Bibliográficas de Consulta:

1. ABRIL, María Cristina. “Plan de Tesis “Creación del Sistema de Gestión del Talento Humano dn Movilab Servicios Médicos Complementarios S.A.””, 2009
2. ÁLVAREZ TORRES, Martín G. “Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos”, 2002
3. CUENCA DARDÓN, Rafael Arturo y PLIEGO GARDUÑO, José Luis. “Norma Técnica para la Formulación, Instrumentación y Dictaminación de Manuales de Procedimientos”, 2001
4. GÓMEZ JARA, Francisco. “El Diseño de la Investigación Social”, 1989
5. INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN A.C. “Sistemas de Gestión de Calidad-Requisitos”, 2001
6. INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, CENTRO DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN ESTATAL Y MUNICIPAL. “La Asistencia Social Municipal”, 1992

7. QUIROGA LEOS, Gustavo. “Organización y Métodos en la Administración Pública”, 1987
8. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. “Como elaborar y usar los Manuales Administrativos”, 2001.
9. ROJAS SORIANO, Raúl. “Guía para realizar Investigaciones Sociales”, 1981
10. Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Sagrario” Ltda. (Procedimientos e Instructivos), 2009
11. Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua (Procedimientos), 2007
12. Sistema de Gestión del Talento Humano de UNIFINSA Sociedad Financiera (Procedimientos, Políticas y Alcances), 2009
13. SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA Y RENOVACIÓN UNIÓN DE FUERZAS, UNIÓN DE ESFUERZOS, A.C. “Modelo de Servicios Educativos y Asistenciales”, 2001
14. SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA. “Guía Técnica Normativa para la Elaboración de Manuales de Procedimientos para Modelos de Intervención de Asistencia Social”, 2001
15. SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA. “Norma Técnica Interna General Ntig-0001 -- Sndif-Dimoda-2001 para el Diseño de Modelos de Intervención de Asistencia Social”, 2001

Referencias Linkgráficas de Consulta:

1. BALLIVIAN, Rafael A., GONZALES, Carola T. “Los Nuevos Modelos de Gestión del Principal Activo de una Empresa - Modelos de Gestión de Recursos Humanos” en http://www.wikilearning.com/monografía/los_nuevos_modelos_de_gestion_del_principal_activo_de_una_empresa-modelos_de_gestion_de_recursos_humanos/12000-4
2. CHUQUISENGO, Rabin. “Gestión del Talento Humano” en <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>

3. EQUIPO ACADÉMICO DEL C.E.D. “Talento Humano, en el Contexto del Desarrollo de Equipos de Alto Rendimiento” en http://www.ced.ucn.cl/s_taller_2005/temas/talento_humano.htm
4. HERRERA L., Katy, C. “Sistema de Gestión de Recursos Humanos: Caracterización para su Aplicación en las Empresas” en <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/reaplica.htm>
5. LIRA, Pablo. “Modelo Integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano – Innovación” en http://www.wikilearning.com/monografia/modelo_integrado_de_innovacion_y_gestion_del_talento_humano-innovacion/13922-2
6. MORA V. Carlos. “Gestión del Talento Humano” en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/talento-humano-en-accion.htm>
7. MORA V., Carlos. “El Talento Humano, Relevancia y Repercusiones en las Organizaciones” en <http://temas-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2009/07/19/el-talento-humano-relevancia-y-repercusiones>

ANEXOS

ANEXO N°1

BITÁCORA DE OBSERVACIÓN

No. 001

Lugar

Fecha

Grupo

Investigador

OBJETO DE EVALUACIÓN

IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS RELEVANTES EN LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN MOVILAB SERVICIOS MÉDICOS COMPLEMENTARIOS S.A.

INTERPRETACION / VALORACIÓN

ANEXO N°2

INDICADORES DE OBSERVACIÓN			
INDICADOR	ANÁLISIS	SOLUCIÓN A PLAZO CORTO	SOLUCIÓN A PLAZO LARGO
HÁBITOS EMPRESARIALES			
RESPONSABLE DE ÁREA			
ESPACIO FÍSICO			
PROCEDIMIENTOS ESTRUCTURADOS			
NIVEL DE GESTIÓN			

ANEXO N°3

LISTA DE COTEJO

No. 001

INDICADORES		ASPECTOS		EJECUCIÓN	
				CORRECTA	INCORRECTA
Lugar					
Fecha					
Grupo					
Investigador					
HÁBITOS EMPRESARIALES					
RESPONSABLE DE ÁREA					
ESPACIO FÍSICO					
PROCEDIMIENTOS ESTRUCTURADOS					
NIVEL DE GESTIÓN					

ANEXO N°4

CUESTIONARIO

OBJETIVO:

Medir el conocimiento de los colaboradores de la empresa con referencia a la administración y gestión del recurso humano.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente cada una de las preguntas que se describen a continuación y marque con una "x" en el casillero que, de acuerdo a su criterio, es la respuesta adecuada.

1. De acuerdo a su criterio, ¿Cuál es el recurso más importante en una Empresa?

- a) Recursos humanos
- b) Recursos tecnológicos
- c) Recursos materiales
- d) Recursos económicos
- e) Recursos financieros

¿Por qué?

.....

.....

.....

2. ¿Conoce Usted qué es el talento humano?

- a) Si
- b) No

Si eligió la opción "SI" describa brevemente qué es para Ud. el talento humano

.....

.....

.....

3. ¿Sabe Usted qué es un sistema de gestión del talento humano?

- a) Si
- b) No

Si eligió la opción "SI" describa brevemente qué es un sistema de gestión el talento humano

.....

.....

.....

4. ¿Cree Usted que deberían implementarse sistemas de gestión del talento humano en las empresas?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

.....

.....

.....

Edad:

Género:

Empresa:

Cargo:

ANEXO N°5



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
RESPONSABLE : RESPONSABLE DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
REVISIÓN No.: 00
FECHA : 30 DE MAYO DE 2011

OBJETIVO
Lograr un análisis adecuado para la incorporación de personal idóneo, así como contar con una herramienta técnica para evaluar al personal y asegurar el desarrollo profesional e institucional.

PROCESO PROVEEDOR	ENTRADAS
Todos los procesos	Requerimiento de Personal
Todos los procesos	Gestión del desempeño de personal
Recursos Humanos	Contrato de Trabajo
Todos los procesos	DNC's y Evaluación del Desempeño
Todos los procesos	Carta de Renuncia o desvinculación.

SUBPROCESOS / ACTIVIDADES	REGISTROS
Incorporación	Expedientes Personales Aviso de Entrada al IESS
Evaluación de desempeño del personal	Informe de Evaluación de desempeño de personal.
Administración de Nómina	Roles de Pago Planillas del IESS.
Capacitación	Acta de Capacitación Evaluación de la Eficacia de la capacitación.
Desvinculación	Acta de Finiquito Aviso de Salida del IESS.

SALIDAS / RESULTADOS	PROCESO CLIENTE
Selección del Personal con el perfil de competencias requerido.	Todos los procesos
Plan de Capacitación	Todos los procesos
Cumplimiento de disposiciones legales.	Empleados.
Personal Capacitado.	Todos los procesos
Cumplimiento de disposiciones legales.	Todos los procesos

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	OTROS RECURSOS
Gerencia General y Responsable de Gestión del Talento Humano	Computadoras, impresoras, suministros de oficina, muebles de oficina.	Sistema Informático Institucional


REQUISITOS LEGALES								
TIPO DE DOCUMENTO	NOMBRE DE DOCUMENTO	ELABORADO	AUTORIZA	DISTRIBUCIÓN	FECHA APROB.	ARCHIVO	FORMATO	ORIGEN
Documento	Instructivo Interno de Gestión del Talento Humano	Responsable de Gestión del Talento Humano	Gerencia General	Junta General de Accionistas, Gerencia General, Responsable de Gestión del Talento Humano	15/10/2009	Físico	Archivo	Interno
Documento	Reglamento Interno de Trabajo	Gerencia General	Junta General de Accionistas	Junta General de Accionistas, Gerencia General, Responsable de Gestión del Talento Humano	24/06/2004	Físico	Archivo	Interno
Documento	Manual de Perfiles y normas de competencia laboral.	Responsable de Gestión del Talento Humano	Gerencia General	Junta General de Accionistas, Gerencia General, Responsable de Gestión del Talento Humano	15/08/2009	Físico	Archivo	Interno

INDICADORES DE GESTIÓN			
NOMBRE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	RESPONSABLE	FORMULA
Evaluaciones de desempeño del personal	Anual	Responsable de Gestión del Talento Humano	Nivel de desempeño.
Cumplimiento Cronograma de Capacitación	Anual	Responsable de Gestión del Talento Humano	Actividades realizadas/ Actividades previstas




Proceso: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
Precedente: INCORPORACIÓN DE PERSONAL	
Número de Revisión: 09	Código: GTE-001
Fecha: 16/05/2011	Página: 1
Objetivo: Seleccionar al personal idoneo que cumple con el perfil de competencias acorde al cargo.	Diseño del Proceso: Responsable de Gestión del Talento Humano
Alcance: Contar con una metodología para una correcta selección de personal.	


Actividades	Responsable	Documentos/Registros	Entradas	Salidas/Clientes	Observaciones
INICIO					
Reclutamiento interno y/o externo	Gerente General y Responsable de Gestión de Talento Humano	Instructivos Internos de Gestión del Talento Humano, Manual de Funciones por perfiles de competencia	Hoja de Vida		
Recepción de carpetas para selección previo informe de selección interna o externo	Responsable de Gestión de Talento Humano	Expedientes Personales			
Entrevistas personales y verificación de información.	Gerente General, Jefes Departamentales y Responsable de Gestión de Talento Humano				
Evaluación psicotécnica	Responsable de Gestión de Talento Humano				
Calificación de pruebas	Responsable de Gestión de Talento Humano				
¿Fue Seleccionado?	Gerente General			Personal Contratado	
si					
no					
FIN					
Ingresar datos personales al sistema	Responsable de Gestión de Talento Humano				
Elaborar y legendar Acta de Personal y Contrato de Trabajo	Gerente General				
Aviso de Entrada al IESS	Gerente General	Aviso de entrada al IESS			
Crear cargo de acuerdo al Manual y su perfil de competencia.	Responsable de Gestión de Talento Humano				
Asignar acceso al sistema en la opción de perfiles de usuarios	Gerente General				
¿Por Cargo?	Gerente General			Asignar permisos adicionales en caso de complejos temporales o funciones definitivas	
si					
no					
Asignar acceso por cargo podrá desarrollar sus actividades de acuerdo a su cargo en el sistema	Gerente General				
¿El personal fue capacitado?	Gerente General				
si					
no					
FIN					
Elaboración de Hoja de Inducción.	Jefes de Área y Responsable de Gestión de Talento Humano				
Anterior: los Accesos al Sistema. (Asignación de Clave Personal)	Gerente General			Accesos al Sistema	
¿Deben otorgar o retirar accesos?	Gerente General			Selección de personal con el uso de la computadora	
si					
no					
FIN					




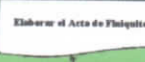
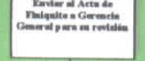
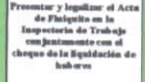


Proceso: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
Documento: CAPACITACIÓN			
Número de Revisión: 00		Código: GTIH-002	
Fecha: 30/05/2011		Páginas: I	
Objetivo: Fomentar el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados y directivos.		Dueño del Proceso: Responsable de Gestión del Talento Humano	
Rango: Desde el requerimiento individual hasta el acta de capacitación			

Actividades	Responsable	Documentos/Registros	Entradas	Salidas/Cliente
INICIO				
Evaluación necesidades de capacitación (DNC's) y receiptar informes generales por oficina	Jefes de Área y responsable de Gestión del Talento	Instructivo Interno de Gestión del Talento Humano	Requerimiento de las áreas	
Determinar los objetivos de capacitación de acuerdo a las necesidades de la Compañía	Responsable de Gestión del Talento Humano			
Selección de proveedores Internos y/o externos	Responsable de Gestión del Talento Humano			
Elaboración del Plan General de Capacitación	Responsable de Gestión del Talento Humano			Plan General de Capacitación
Aprobación del Plan General de Capacitación	Gerente General			
Ejecución de los cursos y elaboración el acta de capacitación	Responsable de Gestión del Talento Humano	Actas de Capacitación .		Cursos Realizados
Evaluación la eficacia de la capacitación	Jefes de Área y responsable de Gestión del Talento	Evaluación de la eficacia de la capacitación		
Elaboración de Certificados de Asistencia	Proveedor			Certificados de Asistencia
FIN				

Proceso: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
Subproceso: Evaluación del Desempeño		
Número de Revisión: 00		Código: GTH-003
Fecha: 30/05/2011		Páginas: 1
Objetivo: Evaluar el nivel de desempeño de los empleados para determinar necesidades de capacitación y planificar programas de formación por competencia.		Dueño del Proceso: Responsable de Gestión del Talento Humano
Alcance: Evaluar al personal de Oficinas Matriz, Sucursales y Agencias.		

Actividades	Responsable	Documentos/Registros	Entradas	Salidas/Cliente
<p>INICIO</p> <p>Planificación anual de la Evaluación del Desempeño del personal de la Compañía</p>	Gerente General	Instructivo Interno de Gestión del Talento Humano	Metodología de evaluación de desempeño.	
<p>Diseño de metodología de evaluación de desempeño</p>	Responsable de Gestión del Talento Humano			
<p>Empleados con antigüedad mayor a 90 días?</p> <p>si</p> <p>Aplicación de la metodología de evaluación de desempeño</p> <p>Tabular la información</p> <p>Presentación de Informe Final y acciones correctivas</p> <p>FIN</p>	<p>Jefes de Área</p> <p>Responsable de Gestión del Talento Humano</p> <p>Responsable de Gestión del Talento Humano</p>	Informe final de Evaluación del Desempeño del Personal		Plan General de Capacitación actualizado
<p>No evaluación de desempeño</p>				

Proceso: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO					
Precedentes: Administración de Nóminas					
Número de Revisión: 00		Código: GTR-004			
Fecha: 16/05/2011		Página: 1			
Objetivo: Elaboración de nóminas de sueldos y cumplir con las obligaciones patronales.		Diseño del Proceso: Responsable de Gestión del Talento Humano			
Alcance: Control y Pago de nóminas del personal a nivel nacional					
Actividades	Responsable	Documentos/Registros	Entradas	Salidas/Chequeo	Observaciones
INICIO					
Verificar Sueldos, Políticas, Inhabilitados con Acción de Personal y documentos de respaldo	Gestor General y Responsable de Gestión del Talento Humano	Reglamento Interno de Trabajo	Contrato de Trabajo y Acción de Personal		
Este cuadrado con acciones de personal? (SI) / (NO)	Responsable de Gestión del Talento Humano				
Actualizar datos en el Sistema.					
Ingresar al Sistema los documentos por comensales y por anticipos	Responsable de Gestión del Talento Humano				
Está cuadrado? (SI) / (NO)	Responsable de Gestión del Talento Humano				
Verificar la cuadratura departamental					
Generar el Rol de Pagos	Subgerencia Administrativa Financiera	Rol de Pagos			
Verificar los documentos, por permisos personales, otras y otros descuentos	Responsable de Gestión del Talento Humano		Folleos de documentos, facturas de consumo		
Acreditar los Sueldos	Custodio General				
Generar el comprobante Contable y reportes de nómina	Responsable de Gestión del Talento Humano			Acreditación de Sueldos	
Verificar variación de Sueldo o extras? (SI) / (NO)	Responsable de Gestión del Talento Humano				
Ingreso de Novedades en el IESS					
Generar los Comprobantes de Pago de Aportes al IESS y Retenciones Laborales, reportes de provisiones de beneficios sociales	Custodio General	Folleos del IESS			
Elaborar cheques y comprobante contable	Custodio General			Reporte de Provisiones de Beneficios Sociales	
Archivar	Responsable de Gestión del Talento Humano			Folleo de Aportes del IESS	
FIN					

Proceso: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO					
Subproceso: Desvinculación de Personal		Código: GTH-005			
Número de Evidencias: 05		Página: 1			
Fecha: 30/05/2011		Dentro del Proceso: Responsable de Gestión del Talento Humano			
Objetivo: Desvinculación del personal dentro de los procedimientos legales.					
Alcance: Elaborar políticas y procedimientos de desvinculación de personal.					
Actividades	Responsable	Documentos/Registros	Entradas	Salidas/Cliente	Observaciones
INICIO					
	Gerente General, Gerente Técnico, Supervisor de Laboratorio o Jefe de Unidad	Documento que certifique la renuncia o terminación de contrato de trabajo	Documento que certifique la renuncia o terminación de contrato de trabajo.		
	Responsable de Gestión del Talento Humano				
	Responsable de Gestión del Talento Humano	Acta de Finiquito		Acta de Finiquito	
	Gerente General				
	Responsable de Gestión del Talento Humano			Cheque	
	Gerente General	Aviso de Salida del IESS.		Comprobante de Requisitos Legales.	
	Responsable de gestión del Talento Humano				
FIN					