



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

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS**

**Tema:**

“DESARROLLO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE  
TALENTO HUMANO EN MOVILAB SERVICIOS MÉDICOS  
COMPLEMENTARIOS S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERÍODO  
2013”

**Tesis de grado previo a la obtención del título de  
Magister en Administración de Empresas mención Planeación**

**Línea de Investigación:**

INDICADORES DE EFICIENCIA Y EQUIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN  
DEL TALENTO HUMANO

**Autor:**

MARÍA CRISTINA ABRIL FREIRE

**Asesor:**

Ing. Mg. BOLÍVAR OSWALDO PALÁN TAMAYO

**Ambato – Ecuador**

**Septiembre 2013**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

“DESARROLLO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE  
TALENTO HUMANO EN MOVILAB SERVICIOS MÉDICOS  
COMPLEMENTARIOS S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERÍODO  
2013”

**Línea de Investigación:**

INDICADORES DE EFICIENCIA Y EQUIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN  
DEL TALENTO HUMANO

**Autor:**

MARÍA CRISTINA ABRIL FREIRE

Bolívar Oswaldo Palán Tamayo, Ing. Mg.

f. \_\_\_\_\_

**ASESOR DE TESIS**

Tarquino Fidel Patiño Espín, Ing. MBA.

f. \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR**

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Dr. Mg.

f. \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR**

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, Ing. PhD.

f. \_\_\_\_\_

**DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO  
DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. \_\_\_\_\_

**SECRETARIO GENERAL PROCURADOR PUCESA**

**Ambato – Ecuador**

**Septiembre 2013**

**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 MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN 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 luchan por alcanzar sus metas, para quienes día a día se esfuerzan y perseveran hasta cumplir sus metas, para quienes no desmayan y con dedicación y perseverancia aportan al desarrollo de nuestra sociedad, para quienes no dejan de soñar e hilan sus ideales con la esperanza de cambiar el mundo”.

## **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 talento humano como el factor más importante de las organizaciones. El imperativo de la actualidad es 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.

La propuesta es crear un sistema de gestión del talento humano en MOVILAB S.A. para promover el mejoramiento de los diferentes procesos administrativos en la Compañía.

Este trabajo consta de cinco capítulos y la información compilada en estos cinco capítulos se puede resumir de la siguiente manera:

El Capítulo I comprende el marco institucional de MOVILAB S.A. como punto de partida para entender su estructura organizacional y lineamientos administrativos implementados.

El Capítulo II constituye el marco teórico de la investigación. Contiene los datos bibliográficos consultados en las diferentes fuentes investigadas y que han permitido argumentar en forma científica la propuesta.

El Capítulo III comprende los aspectos metodológicos. Contiene los métodos, técnicas e instrumentos aplicados para obtener el diagnóstico situacional actual de la Compañía con relación a su perspectiva sobre la administración del talento humano en la misma.

El Capítulo IV contiene el sistema de gestión del talento humano de MOVILAB S.A. Comprende la descripción de los diferentes subsistemas de recursos humanos con sus respectivos flujogramas de procedimientos.

El Capítulo V, finalmente contiene las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron, una vez terminada la investigación.

*María Cristina Abril Freire*  
*Ambato, Septiembre de 2013*

## **ABSTRACT**

Modern trends in business management show the human talent as the most important factor of organizations. 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.

The proposal is to create a talent management system in MOVILAB S.A. to promote the improvement of various administrative processes in the Company.

This work has five chapters and the collected information in these five chapters can be summarized as follows:

Chapter I includes the institutional framework of MOVILAB S.A. as a starting point to understand its organizational structure and its implemented administrative guidelines.

Chapter II provides the theoretical framework of the investigation. It contains bibliographic information reviewed in the different sources researched and have allowed to argument scientifically the proposal.

Chapter III covers the methodological aspects. It contains the methods, techniques and instruments applied to obtain the current situational analysis of the Company, regarding their perspective on the administration of human talent management in it.

Chapter IV contains the system of human talent management system of MOVILAB S.A. It contains the description of the different subsystems of human resources with their respective procedure flowchart.

Chapter V, finally contains the conclusions and recommendations that were made, once the investigation.

*María Cristina Abril Freire*

*Ambato, September/ 2013*

## TABLA DE CONTENIDOS

|  |      |
|--|------|
| PRELIMINARES                                       |      |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD..... | iii  |
| DEDICATORIA.....                                   | iv   |
| AGRADECIMIENTO.....                                | v    |
| RESÚMEN.....                                       | vi   |
| ABSTRACT.....                                      | viii |
| TABLA DE CONTENIDOS.....                           | x    |
| TABLA DE GRÁFICOS.....                             | xiii |
|  |      |
| INTRODUCCIÓN.....                                  | 1    |
| CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....                       | 2    |
| 1.1 Tema.....                                      | 2    |
| 1.2 Antecedentes.....                              | 2    |
| 1.3 Definición del Problema.....                   | 3    |
| 1.3.1 Planteamiento del Problema.....              | 3    |
| 1.3.1.1 Característica principal.....              | 3    |
| 1.3.1.2 Características secundarias.....           | 3    |
| 1.3.1.3 Situación actual (diagnóstico).....        | 4    |
| 1.3.1.4 Situación futura (pronóstico).....         | 4    |
| 1.4 Objetivos.....                                 | 5    |
| 1.4.1 Objetivo General.....                        | 5    |
| 1.4.2 Objetivos Específicos.....                   | 5    |
| 1.5 Justificación.....                             | 6    |
| 1.6 Marco Institucional.....                       | 7    |
| 1.6.1 Aspectos de Estudio.....                     | 9    |
| 1.6.2 Situación Actual del Negocio.....            | 9    |
| 1.6.3 Estructura Organizacional.....               | 10   |
| 1.7 Hipótesis.....                                 | 13   |
| 1.7.1 Variables e Indicadores.....                 | 13   |
| 1.7.1.1 Variable Independiente.....                | 13   |
| 1.6.1.2 Variable Dependiente.....                  | 13   |

|  |    |
|--|----|
| CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....  | 14 |
| 2.1 El Trabajo.....  | 14 |
| 2.2 La Organización.....   | 15 |
| 2.3 Administración de Talento Humano (ARH).....                                      | 18 |
| 2.4 Talento Humano.....  | 21 |
| 2.5 Modelos de Gestión del Talento Humano.....                                       | 26 |
| 2.5.1 Modelo de Werther y Davis (1996).....  | 27 |
| 2.5.2 Modelo de Harper y Lynch (1992).....   | 28 |
| 2.5.3 Modelo de Zayas (1996).....  | 29 |
| 2.5.4 Modelo de Idalberto Chiavenato (2002).....                                     | 30 |
| 2.5.5 Modelo de Beer y colaboradores.....  | 31 |
| 2.5.6 Modelo de GTH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (2005).....   | 33 |
| 2.5.7 Modelo de Gestión el Línea o Staff.....  | 34 |
| 2.5.8 Modelo de Gestión por Competencias.....  | 36 |
| 2.5.9 Modelo de Gestión basado en el Talento.....                                    | 38 |
| 2.5.10 Modelo integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano - Innovación..... | 40 |
| 2.6 Sistema de Gestión del Talento Humano.....                                       | 43 |
| 2.7 Fundamento Legal.....  | 48 |
| CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....  | 49 |
| 3.1 Métodos de Investigación.....  | 49 |
| 3.1.1 Método General.....  | 49 |
| 3.1.2 Método Específico.....   | 49 |
| 3.2 Técnicas de Investigación.....   | 50 |
| 3.3 Población.....   | 50 |
| 3.4 Instrumentos.....  | 51 |
| 3.4.1 Estudio del Caso.....  | 52 |
| 3.4.1.1 Técnica e Instrumento.....   | 52 |
| 3.4.2 Análisis de la Demanda Interna.....  | 52 |
| 3.4.2.1 Cliente Interno.....   | 52 |
| 3.4.2.2 Técnica e Instrumento.....   | 52 |
| 3.4.3 Resumen de Técnicas e Instrumentos.....  | 52 |
| 3.4.4 Resultados.....  | 53 |
| 3.5 Comprobación de la Hipótesis.....  | 78 |

|   |     |
|---|-----|
| CAPÍTULO IV PROPUESTA.....  | 81  |
| 4.1 Datos Informativos.....   | 81  |
| 4.1.1 Título de la Propuesta.....   | 81  |
| 4.1.2 Institución Ejecutora.....  | 81  |
| 4.1.3 Beneficiario.....   | 81  |
| 4.1.4 Ubicación.....  | 81  |
| 4.1.5 Tiempo Estimado para la Ejecución.....  | 81  |
| 4.1.6 Equipo Técnico Responsable.....   | 81  |
| 4.2 Antecedentes de la Propuesta.....   | 81  |
| 4.3 Objetivos.....  | 82  |
| 4.3.1 Objetivo General.....   | 82  |
| 4.3.2 Objetivos Específicos.....  | 82  |
| 4.4 Organigrama Propuesto.....  | 84  |
| 4.5 Procedimientos del Sistema de Gestión de Talento Humano para MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A..... | 85  |
| 4.5.1 Proceso de Gestión de Talento Humano.....   | 87  |
| 4.5.1.1 Procedimiento de Perfiles por Competencias.....   | 87  |
| 4.5.1.2 Procedimientos de Reclutamiento, Selección e Inducción.....   | 91  |
| 4.5.1.3 Procedimiento de Evaluación del Desempeño.....  | 97  |
| 4.5.1.4 Procedimiento de Capacitación y Entrenamiento.....  | 100 |
| 4.5.1.5 Procedimiento de Medición de Clima Laboral.....   | 105 |
| 4.5.1.6 Procedimiento de Desvinculación de Personal.....  | 108 |
| CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....  | 119 |
| 5.1 Conclusiones.....   | 119 |
| 5.2 Recomendaciones.....  | 121 |
| BIBLIOGRAFÍA.....   | 122 |
| LINKOGRAFÍA.....  | 125 |
| ARTÍCULOS DE REVISTA.....   | 126 |
| GLOSARIO.....   | 120 |
| ANEXOS.....   | 130 |

## TABLA DE GRÁFICOS

### GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico N°3.1.- Pregunta N°1.....           | 58 |
| Gráfico N°3.2.- Pregunta N°2.....           | 60 |
| Gráfico N°3.3.- Pregunta N°3.....           | 62 |
| Gráfico N°3.4.- Pregunta N°4.....           | 64 |
| Gráfico N°3.5.- Pregunta N°5.....           | 66 |
| Gráfico N°3.6.- Pregunta N°6.....           | 68 |
| Gráfico N°3.7.- Pregunta N°7.....           | 70 |
| Gráfico N°3.8.- Pregunta N°8.....           | 72 |
| Gráfico N°3.9.- Pregunta N°9.....           | 74 |
| Gráfico N°3.10.- Pregunta N°10.....         | 76 |
| Gráfico N°3.11.- Curva de CHI CUADRADO..... | 80 |

## TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabla N°1.1.- Aspectos de Estudio.....   | 9   |
| Tabla N°1.2.- Situación actual de MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A..... | 9   |
| Tabla N°3.1.- Colaboradores de MOVILAB SERVICIOS MÉDICOS COMPLEMENTARIOS S.A.....    | 51  |
| Tabla N°3.2.- Resumen de Técnicas e Instrumentos.....                                | 53  |
| Tabla N°3.3.- Bitácora de Observación.....   | 54  |
| Tabla N°3.4.- Factores de Observación.....   | 56  |
| Tabla N°3.5.- Lista de Cotejo.....   | 57  |
| Tabla N°3.6.- Pregunta N°1.....  | 58  |
| Tabla N°3.7.- Pregunta N°2.....  | 60  |
| Tabla N°3.8.- Pregunta N°3.....  | 62  |
| Tabla N°3.9.- Pregunta N°4.....  | 64  |
| Tabla N°3.10.- Pregunta N°5.....   | 66  |
| Tabla N°3.11.- Pregunta N°6.....   | 68  |
| Tabla N°3.12.- Pregunta N°7.....   | 70  |
| Tabla N°3.13.- Pregunta N°8.....   | 72  |
| Tabla N°3.14.- Pregunta N°9.....   | 74  |
| Tabla N°3.15.- Pregunta N°10.....  | 76  |
| Tabla N°3.16.- Respuestas Observadas y Esperadas .....                               | 79  |
| Tabla N°3.17.- Tabla CHI CUADRADO.....   | 79  |
| Tabla N°3.18.- Indicadores y Metas Procedimiento N°1.....                            | 90  |
| Tabla N°3.19.- Indicadores y Metas Procedimiento N°2.....                            | 95  |
| Tabla N°3.20.- Indicadores y Metas Procedimiento N°3.....                            | 99  |
| Tabla N°3.21.- Indicadores y Metas Procedimiento N°4.....                            | 103 |
| Tabla N°3.22.- Indicadores y Metas Procedimiento N°5.....                            | 107 |
| Tabla N°3.23.- Indicadores y Metas Procedimiento N°6.....                            | 110 |

## IMÁGENES

|   |     |
|---|-----|
| Imagen N°1.1.- Logotipo.....  | 10  |
| Imagen N°1.2.- Slogan.....  | 11  |
| Imagen N°1.3.- Organigrama.....   | 12  |
| Imagen N°2.1.- Modelo de Werther y Davis.....   | 27  |
| Imagen N°2.2.- Modelo de Harper y Lynch.....  | 28  |
| Imagen N°2.3.- Modelo de Zayas.....   | 29  |
| Imagen N°2.4.- Modelo de Idalberto Chiavenato.....  | 30  |
| Imagen N°2.5.- Modelo de Beer y Colaboradores.....  | 31  |
| Imagen N°2.6.- Modelo de Beer modificado por Cuesta.....                                    | 32  |
| Imagen N°2.7.- Modelo de GTH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC).....                | 34  |
| Imagen N°2.8.- Modelo de Gestión basado en el Talento.....                                  | 38  |
| Imagen N°2.9.- Modelo integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano.....             | 43  |
| Imagen N°4.1.- Organigrama Propuesto.....   | 84  |
| Imagen N°4.2.- Macroproceso de Gestión de Talento Humano.....                               | 85  |
| Imagen N°4.3.- Caracterización del Proceso de Gestión de Talento Humano.....                | 86  |
| Imagen N°4.4.- Procedimiento de Perfiles por Competencias.....                              | 112 |
| Imagen N°4.5.- Procedimiento de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.....       | 113 |
| Imagen N°4.6.- Procedimiento de Evaluación del Desempeño.....                               | 114 |
| Imagen N°4.7.- Procedimiento de Capacitación y Entrenamiento.....                           | 115 |
| Imagen N°4.8.- Procedimiento de Medición de Clima Laboral.....                              | 116 |
| Imagen N°4.9.- Procedimiento de Desvinculación de Personal.....                             | 117 |
| Imagen N°4.10.- Procedimiento de Desvinculación de Personal (Código de Trabajo Cap. X y XI) | 118 |

# INTRODUCCIÓN

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.

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS INTRODUCTORIOS

### 1.1 TEMA

“DESARROLLO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN MOVILAB SERVICIOS MÉDICO COMPLEMENTARIOS S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERÍODO 2013”

### 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 Talento Humano 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 Talento 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**

Discontinuidad en la gestión de los diferentes procedimientos y subsistemas de Talento Humano en MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A.

### **1.3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1.1 Característica principal.-**

Las Instituciones de vanguardia, en los últimos años se han interesado en establecer sistemas integrados de Talento Humano 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.

#### **1.3.1.2 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 del talento humano, 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 Talento Humano, apelando hacia el logro de objetivos y resultados.

- ❖ El objetivo de desarrollar un Sistema de Gestión del Talento Humano en MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A. 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.

### **1.3.1.3 Situación actual (diagnóstico).-**

Discontinuidad en la gestión de los diferentes procedimientos y subsistemas de Talento Humano en MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A., lo que genera inconsistencias en la Administración de la Compañía. Los subsistemas de TH están identificados pero su administración no presenta resultados de su gestión. No existe un manual de procedimientos estructurado y por ende no se ha podido cualificar ni cuantificar el nivel de satisfacción del cliente interno en la Compañía.

### **1.3.1.4 Situación futura (pronóstico).-**

Promover la Gestión del Talento Humano en la Compañía para dar continuidad con la ejecución de los diferentes procedimientos y subsistemas de Talento Humano en base a la normativa y requerimientos de calidad establecidos.

La propuesta de este trabajo de investigación se orienta al diseño de un manual de procedimientos de GTH, ya que con la implementación del sistema integrado y con la ejecución de los procedimientos establecidos, será posible cualificar ni cuantificar el nivel de satisfacción del cliente interno en la Compañía y en forma inherente, será posible también determinar el grado en que se han podido mejorar los distintos procesos administrativos dentro de la misma.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL.-**

Desarrollar un Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano en MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A. de la ciudad de Ambato en el período 2013.

### **1.4.2 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 MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A.
- ❖ Diseñar los procedimientos del Sistema de Gestión del Talento Humano para MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A.
- ❖ Elaborar un manual para la implementación del Sistema de Gestión de Talento Humano diseñado en MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de un Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano en MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A., es un proyecto trascendente que surge en base a necesidad creciente de dar continuidad y sustentabilidad a la gestión de los diferentes procesos y subsistemas de Talento Humano en la Compañía y de esta manera propender hacia el crecimiento y mejoramiento continuo de la administración y los productos y servicios que MOVILAB actualmente brinda a la colectividad tungurahuese y de la zona centro del país.

Siendo MOVILAB una sociedad de servicios médicos complementarios que se enfoca a la satisfacción de clientes internos y externos por medio de directrices de responsabilidad, profesionalismo, honestidad y respeto social y ambiental, 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 y unidades 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 9001-2000 e ISO 9004-2000, el numeral 6 especifica 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 Talento Humano, en tal virtud, el desarrollo de esta investigación es pertinente, ya que actualmente la Compañía no cuenta con los profesionales ni con un sistema integrado para gestionar las diferentes actividades relacionadas al TH.

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 el desarrollo de un Sistema de Gestión del Talento Humano servirá para determinar si es factible la presencia de profesionales de TH 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 TH en MOVILAB, y con el antecedente de estudios o proyectos inexistentes basados en el tema, es procedente realizar la investigación para brindar un aporte científico y tecnológico a la Compañía y de esta manera favorecer también el cumplimiento de los parámetros administrativos y de calidad exigidos dentro del marco institucional.

En el transcurso de la historia administrativa de MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A., no se han mantenido modelos estructurados de los diferentes procedimientos en el área de TH. Los diferentes procedimientos, no establecidos de manera formal, estuvieron bajo la responsabilidad de la Gerencia General de la Compañía, actividades que se realizaron hasta el presente año. Para el desarrollo de este trabajo investigativo, precisamente se contará con el aporte económico otorgado por los accionistas de la Compañía.

MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A. no ha contado con los servicios profesionales de apoyo en el área de TH, y tomando en consideración el notable crecimiento de la Compañía, es necesario implementar un sistema especializado en la Gestión del Talento Humano, para colaborar con la Administración e impulsar la consecución de las actividades y metas institucionales establecidas y para llegar a su consecución, se cuenta con los conocimientos teórico-prácticos de un tutor, profesional en el tema, cuya experiencia aportará notablemente al desarrollo de las actividades propuestas.

## **1.6 MARCO INSTITUCIONAL**

Pronto MOVILAB formará parte del reducido grupo de laboratorios clínicos del país que cuentan con certificación ISO 9001.

MOVILAB SERVICIOS MÉDICOS COMPLEMENTARIOS S.A., es una compañía concebida por un grupo de médicos emprendedores, visionarios y de renombre en distintas especialidades, con el fin de revolucionar en Ambato el concepto de laboratorio clínico. MOVILAB fue legalmente constituida en Ambato el 1 de marzo de 2004.

Actualmente, este laboratorio clínico es el más grande y mejor posicionado en el centro del país y esto gracias a que la organización aplica los valores de responsabilidad, profesionalismo, honestidad y respeto social y ambiental. Esta compañía presta servicios de laboratorio clínico en las áreas de hematología, serología, química sanguínea, histopatología, citología, bacteriología, hormonas y otras afines, mediante el análisis de muestras de sangre, orina, heces y de cualquier tipo de sustancia o compuesto.

La misión de MOVILAB es proveer al mercado local y nacional servicios médicos complementarios concebidos sobre la base de estrictas normas de calidad y entregados oportunamente con el fin de alcanzar altos niveles de satisfacción en sus clientes y en el mediano plazo la compañía liderará en el mercado local y regional en la prestación de servicios médicos complementarios, sobre la base de una cultura organizacional enfocada en el buen servicio y calidad de sus productos.

Los ejes estratégicos sobre los cuales la gerencia de la empresa ha enfocado todo su esfuerzo son principalmente talento humano, servicio, infraestructura, imagen corporativa, organización y planificación.

MOVILAB constantemente capacita a su personal en diferentes áreas del conocimiento con el fin de que el equipo de trabajo pueda enfrentar los retos de un mercado cada vez más exigente y dinámico.

## 1.6.1 ASPECTOS DE ESTUDIO

Tabla N°1.1.- Aspectos de Estudio

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Campo</b>                 | Psicología Industrial   |
| <b>Área</b>                  | Administración de Talento Humano  |
| <b>Aspecto de Estudio</b>    | Estudio de factibilidad para el desarrollo de un Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano |
| <b>Delimitación Espacial</b> | Instalaciones físicas de MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A.                         |
| <b>Delimitación Temporal</b> | Enero 2013 – Abril 2013   |

Fuente.- Investigación directa – Cuadro referencial

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

## 1.6.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO

Tabla N°1.2.- Situación actual de MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A.

|  |  |
|--|--|
| <b>Dependencias</b>                    | Matriz Ambato  |
| <b>Dirección y números telefónicos</b> | Calle Rocafuerte y Quito (esquina)<br>(03) 2 423174 / 2 422710.  |
| <b>Horarios de atención</b>            | Atención ininterrumpida los 365 días del año de 7h00 a 19h00. No se cierra fines de semana ni feriados.  |
| <b>No. De Colaboradores</b>            | 30 colaboradores   |
| <b>Tecnología</b>                      | Pone a su disposición todos sus equipos de última generación, entre los cuales está un Contador Hematológico de 5 canales y un Analizador de Electrolitos. |

Fuente.- MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A.

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

El mejor y más grande laboratorio clínico del centro del país, MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A. abre las puertas de su nuevo, amplio y moderno local ubicado en las calles Rocafuerte 16-36 y Quito.

Ofrece servicios con tecnología de punta y profesionales altamente capacitados en:

- ❖ Hematología
- ❖ Serología
- ❖ Química sanguínea
- ❖ Orina
- ❖ Heces
- ❖ Bacteriología
- ❖ Hormonas
- ❖ Espermatogramas
- ❖ Pruebas especiales

Además brinda servicios de atención de emergencias a domicilio.

### **1.6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **LOGOTIPO.-**



**Imagen N°1.1.- Logotipo**

Fuente.- Investigación directa

Elaborado por.- MOVILAB S.A.

**SLOGAN.-**

Calidad y Confianza



*Calidad y Confianza*

**Imagen N°1.2.- Slogan**

Fuente.- Investigación directa

Elaborado por.- MOVILAB S.A.

**MISIÓN.-**

Proveer al mercado local y nacional servicios médicos complementarios concebidos sobre la base de estrictas normas de calidad y entregados oportunamente con el fin de alcanzar altos niveles de satisfacción en los clientes.

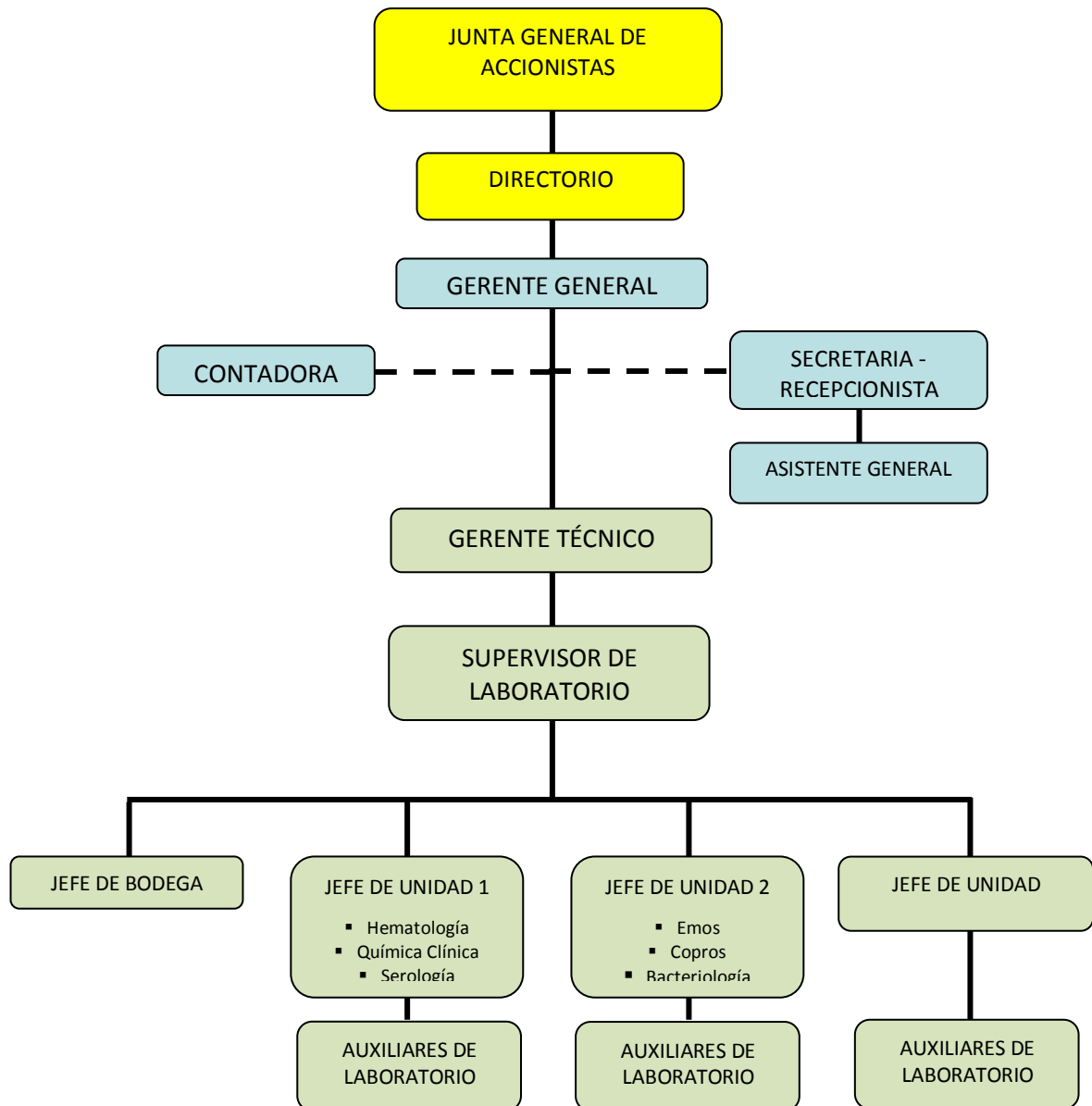
**VISIÓN.-**

En el mediano plazo la compañía liderará en el mercado local y regional en la prestación de servicios médicos complementarios, sobre la base de una cultura organizacional enfocada en el buen servicio y calidad de sus productos.

**VALORES.-**

- ❖ **Responsabilidad**
- ❖ **Profesionalismo**
- ❖ **Honestidad**
- ❖ **Respeto social y ambiental**

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.-



**Imagen N°1.3.- Organigrama**

Fuente.- Investigación directa

Elaborado por.- MOVILAB S.A.



## **1.7 HIPÓTESIS**

El desarrollo de un Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano en MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A. permitirá mejorar la gestión de la Administración de la Compañía.

### **1.7.2 VARIABLES E INDICADORES**

#### **1.7.2.1 Variable Independiente**

Sistema de Gestión del Talento Humano

#### **1.7.2.2 Variable Dependiente**

Gestión de la Administración

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS

#### 2.1 El Trabajo

De acuerdo a varios autores como Mariano Yela y desde el punto de vista psicológico, el trabajo se considera como una situación humana ante la cual el hombre responde con un cierto tipo de conducta. Para llegar a esta premisa, es preciso reflexionar sobre los siguientes aspectos:

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

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, y de acuerdo a Mariano Yela, 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 personalidad, en un ambiente técnico e interpersonal que favorezca su sana incorporación a un grupo y a una sociedad”. (Fernández, 1983).

## 2.2 La Organización

La organización surge primero como una idea de una o varias personas. Las dificultades principales de toda organización se centran 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 deben realizar.

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

Este sentido de estabilidad surge cuando la organización va más allá de lograr los objetivos originalmente propuestos y empieza a asumir nuevos retos. Se convierte en una organización empleadora, brinda sentido de compromiso e identidad a sus colaboradores, juega un papel importante dentro de la sociedad 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.

La organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se hayan seleccionado a las personas que van desempeñar los diversos roles o actividades a realizar. Por consiguiente, posiblemente el primer y mayor dificultad 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 y productividad. (Schein, 1982).

Es importante precisar que 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.

En este sentido, de acuerdo a Rodríguez Fernández, 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.

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”.

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”.

Con el transcurso de los años, en 1975 exactamente, Porter, Lawler y Hackman proponen un enfoque sintético y se plantea 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”.

Finalmente, en el año de 1985, Weinert reúne 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”.

Las organizaciones requieren la participación conjunta de un grupo de personas que con sus competencias (conocimientos, habilidades y destrezas) alcancen los objetivos planteados. Al mismo tiempo, estas deben ser el medio a través del cual el individuo pueda alcanzar sus propias metas y necesidades, de acuerdo a lo planteado por Maslow en su reconocida Teoría de la Jerarquización de las Necesidades propuesta en 1954.

Según Mitchell, en 1979, se define al comportamiento organizacional como “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:

❖ Nivel Individual

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

❖ Nivel de Grupo

El ser humano, social por naturaleza, 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, tecnología y entorno.

Así mismo, 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. (Guillén y Guil, 2001).

### **2.3 Administración de Talento Humano (ATH)**

El aporte táctico es el que deben aprender y poner en práctica los responsables departamentales, tratando de llegar a la acción rápidamente, utilizando para ello todos los mecanismos y medios disponibles. Al departamento de Talento Humano le corresponde el aporte estratégico. La estrategia consiste en una labor constante de conocer y preparar el ambiente en su conjunto para conseguir un resultado favorable.

Las modernas unidades de Talento Humano, 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.

En de las organizaciones, no siempre es el departamento de Talento Humano 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. 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. (De Lucas, 1983).

Algunas técnicas de la ATH se aplican en forma directa a las personas, que son los sujetos de su aplicación; otras se aplican indirectamente a ellas, bien sea a través de los

cargos que ocupan o bien mediante planes o programas globales o específicos. (Chiavenato, 2000).

La mayoría de los directivos de Talento Humano tienen una visión muy desarrollada del valor estratégico de su departamento, al menos desde la perspectiva de Talento Humano, pero en muchas instituciones, el director general y la alta dirección se muestran, escépticos ante el papel de Talento Humano 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 Talento Humano logra que dicha afirmación se plasme en la realidad.

Estos aspectos son fundamentales de considerar porque las nuevas realidades económicas están presionando a las unidades de Talento Humano para que amplíen su punto de mira y abarquen no sólo su tradicional papel operativo, 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 Talento Humano 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. (Becker, Huselid y Ulrich, 2001).

Es la dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consisten en obtener, desarrollar, mantener y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos e intereses que la organización ha establecido, se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posible y a la vez que los objetivos e intereses de la fuerza de trabajo sean servidos al más alto grado.

- ❖ Análisis de puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).
- ❖ Planeación de las necesidades de mano de obra y el reclutamiento de los candidatos de los puestos.
- ❖ Inducción y capacitación a los nuevos empleados.
- ❖ La administración de sueldos y salarios (la forma de compensar a los empleados).

- ❖ Ofrecimiento de incentivos y beneficios.
- ❖ Evaluación del desempeño.
- ❖ Comunicación interpersonal (entrevistas, asesoría, disciplinar). (Jicius, 2004).

La Administración de Talento Humano (ATH) se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que se vinculan con las relaciones humanas del trabajo administrativo en las organizaciones.

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.

Wright y McMahan en 1997 definen a la ATH como el enlace de las metas con 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 del Talento Humano y de las actividades que buscan permitir que una organización alcance sus metas”.

La administración estratégica de Talento Humano significa aceptar la función de Talento Humano como aliado indispensable en la formulación de estrategias de la organización, así como en la aplicación de dichas estrategias mediante un conjunto de actividades de Talento Humano internamente consistentes, como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, remuneración de personal, entre otras. (Dessler y Varela, 2004).

La administración de personal es un código sobre formas de organizar y tratar los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor

realización posible de sus competencias intrínsecas, alcanzando así una efectividad máxima. (Chiavenato, 2005).

## **2.4 Talento Humano**

Los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente del Talento Humano es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

Actualmente se identifica al conocimiento como talento o capital humano de tal manera que algunas organizaciones a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros a “su capital intelectual”. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una organización. Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la organización es precisamente el talento humano. (Carpio, 2003).

Los recursos son capacidades, habilidades, conocimientos, experiencias, etc., que poseen las personas. Como todo recurso, esto también se puede generar, transformar, desarrollar y agotar, poseen en común las competencias y los potenciales exigidos en un momento dado. (Fernández, 2005).

El Talento Humano suma los procesos responsables de los insumos humanos y comprende todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales.

Constituye adicionalmente procesos transparentes, ágiles y modernos, de manera que coadyuven efectivamente a las entidades del sector para disponer de los funcionarios más idóneos y calificados, para responder a los propósitos y necesidades de las organizaciones. (Chiavenato, 2005).

Es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, habilidades y destrezas en función de unos objetivos organizacionales definidos. (Chiavenato, 2006).

Todos los individuos poseen un potencial creativo, un talento que se debe no solo desarrollar, sino utilizar adecuadamente, mientras se permanece en este plano físico.

Qué tanto se está usando este talento, qué impide el hacerlo, cómo se puede usarlo adecuadamente en función del crecimiento personal, en todo aquello que favorezca, entre otras cuestiones, son aspectos que sin duda alguna sorprenden cada día.

Las organizaciones cuentan con un número determinado de personas que las componen y en donde hay talentos que requieren ser activados en pro no solo de optimizar resultados que favorezcan a dicha organización, sino también al crecimiento de cada persona, dándole la oportunidad de usar adecuadamente el talento que tiene. Desafortunadamente, muy poca importancia se le ha dado a ello ya que los altos mandos han descuidado las maneras, estímulos a usarse en pro de que el talento se manifieste.

Al respecto, Lourdes Maritza Pérez comenta que para las organizaciones del nuevo siglo, el capital ha dejado de ser el principal recurso, el principio activo de las organizaciones de hoy es el talento humano, también llamado “capital intelectual”; para lo que Tom Peters manifiesta que el talento se ha convertido en la base de la productividad de las organizaciones.

Pilar Jericó, por su parte expresa que se debe tomar en cuenta que el talento, es un medio que está escaso y además que, aunque todos saben que el talento es el bien máspreciado y a la vez escaso en las organizaciones, no se sabe gestionarlo en forma efectiva.

Es preciso revisar brevemente lo que se está haciendo en algunas organizaciones en la actualidad: “Administrar el Recurso Humano”. Cuando se utiliza el término Recurso Humano, se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee competencias y otras características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

El primer paso en este cambio de paradigma es sustituir el término Administración de Recurso Humano por Gestión del Talento Humano. La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. Se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. Como se evidencia, esto va mucho más allá de la contratación o formación de un talento individual.

De esta forma aparece la siguiente interrogante: ¿Qué es Gestión del Talento Humano?...La Gestión del Talento Humano es, entonces, la capacidad de las organizaciones para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante y desafiante, en Talento Organizativo.

En el libro “La Gestión del Talento”, Pilar Jericó define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”. Dicho de otra manera,, es la materia prima que constituye el talento organizativo.

Según la organización o la época han existido diferentes tipos de talentos. Por ejemplo, existe el talento comercial, el talento directivo, el talento de líder, el talento técnico, el talento administrativo, y así dependiendo de sus funciones, objetivos y aporte de valor a la organización. Jericó destaca al mismo tiempo, un tipo diferente de talento: el innovador y emprendedor. Se trata de una clasificación transversal, “ya que cualquier profesional desde su rol puede innovar”. Este tipo de profesionales son los que más valor añadido aportan en la empresa.

Las causas de lo expuesto anteriormente conciernen al sector empresarial, ya que existe una ausencia de conocimientos al alcance, manejo adecuado del talento de las personas en pro de potencializar habilidades, creatividad que favorezcan a todos. Se aplica un escaso nivel de atención en proporcionar los medios adecuados para que talento pueda manifestarse. Adicionalmente existe una ausencia de reconocimiento, poca participación en la toma de decisiones, poca o casi nula integración de incentivos motivacionales, poca cohesión de equipos de trabajo, remuneraciones bajas, carencia de liderazgo proactivo y participativo, comunicaciones inadecuadas entre otros aspectos.

Desde luego, al presentarse algunas de las causas citadas, todo ello redundaría en el desperdicio de ese gran capital humano como es el talento y se pierde el uso de su potencialidad que grandes beneficios proporcionaría a todos. (<http://gestiopolis.com>).

La definición de talento, entonces señala al conjunto de dotes intelectuales que constituyen el llamado Capital Humano, que es considerado como el activo intangible que la organización atrae y mantiene para el desarrollo estratégico de la misma. Este capital humano se traduce en las competencias naturales o adquiridas por los individuos para el desarrollo adecuado de una ocupación o rol.

La Real Academia Española de la Lengua (RAE), refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

En este sentido, la definición de Talento Humano se entiende como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias. Sin embargo, no se entenderá sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias (conocimientos, habilidades y destrezas) experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, entre otros.

El talento se puede considerar como un potencial y lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que pueden llegar a

desarrollarse en función de diversas variables que se pueda encontrar en su desempeño cotidiano.

El talento es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes para realizar una tarea determinada en forma exitosa. (<http://ced.ucn.cl>).

## **2.5 Modelos de Gestión del Talento Humano**

Los nuevos preceptos acerca del factor humano y hacia la Gestión del Talento Humano han sido incorporados en mayor o menor medida de acuerdo a cada organización, y se ha desencadenado una necesidad de contar con un sistema de Talento Humano. acorde a los requerimientos organizacionales, conforme a lo planteado por Velásquez y Miguel en el 2001, especialmente cuando sostienen que gracias al producto de factores socioeconómicos condicionantes, se ha llevado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión del talento humano.

Cuesta, en el año 2005, agrega que la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de la actual gestión de TH. impulsó la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de gestión de Talento Humano ya que manifiesta que “Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país”

De acuerdo a las filosofías gerenciales, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones han elevado la inteligencia y el talento de las personas hacia una posición más protagónica en el logro de las ventajas competitivas sustentables de la organización. Por lo que se hace necesario optimizar al Talento Humano mediante la aplicación de adecuados modelos de gestión que garanticen el tránsito hacia la gestión del talento humano.

Esto lo plantea Fleitas en el año 2002, cuando explica que: los modelos de GTH y del talento humano desarrollados internacionalmente demuestran la necesidad de que en las actividades de gestión interactúen acciones de diseño “ingenieril”, técnico-económicas, organizativas y de comportamiento humano con vistas a lograr convertir el TH en una fuente de ventaja competitiva sustentable de las organizaciones.

A continuación se detallan algunos modelos clásicos, junto con otros contemporáneos, mismos que requieren un nuevo tratamiento y concepción del TH, reconociendo su valor indiscutible y el papel que juega la GTH. Cada uno de estos modelos posee ventajas y desventajas, por tanto, es preciso analizar la situación específica de la organización y del entorno de la misma para que se adopte alguno de ellos.

### 2.5.1 Modelo de Werther y Davis (1996).-

Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de TH.; que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la GTH; y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa. Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica del Talento Humano; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GTH.



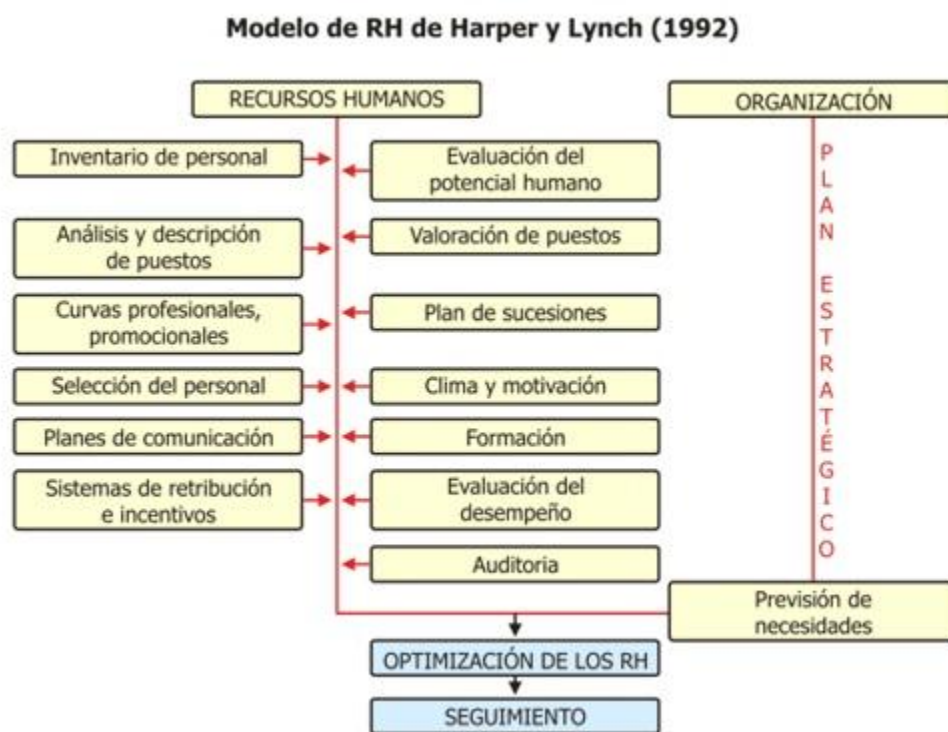
**Imagen N°2.1.- Modelo de Werther y Davis**

Fuente.- Investigación directa

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

## 2.5.2 Modelo de Harper y Lynch (1992).-

En este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de TH (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; etc.) desarrolladas a través del conocimiento del TH con que cuenta la organización. Con estos elementos se logrará una optimización del TH, para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. El modelo tiene carácter descriptivo ya que sólo muestra las actividades relacionadas con la GTH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación.



**Imagen N°2.2.- Modelo de Harper y Lynch**

Fuente.- Investigación directa

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

### 2.5.3 Modelo de Zayas (1996).-

En este modelo se destaca el carácter sistémico de la GTH, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los colaboradores. Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen.



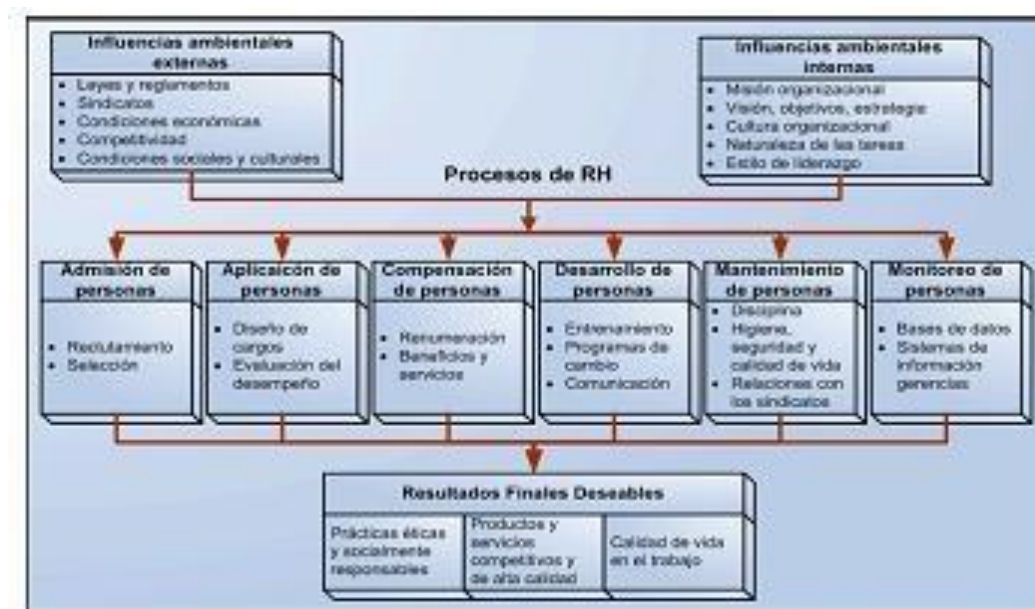
**Imagen N°2.3.- Modelo de Zayas**

Fuente.- Investigación directa

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

### 2.5.4 Modelo de Idalberto Chiavenato (2002).-

Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.



**Imagen N°2.4.- Modelo de Idalberto Chiavenato**

Fuente.- Investigación directa

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

### 2.5.5 Modelo de Beer y colaboradores.-

Los autores de este modelo, abarcaron todas las actividades clave de GTH en cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas. En él se explica que la influencia de los colaboradores (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de TH. (sistema de trabajo, flujo de TH y sistemas de recompensas).

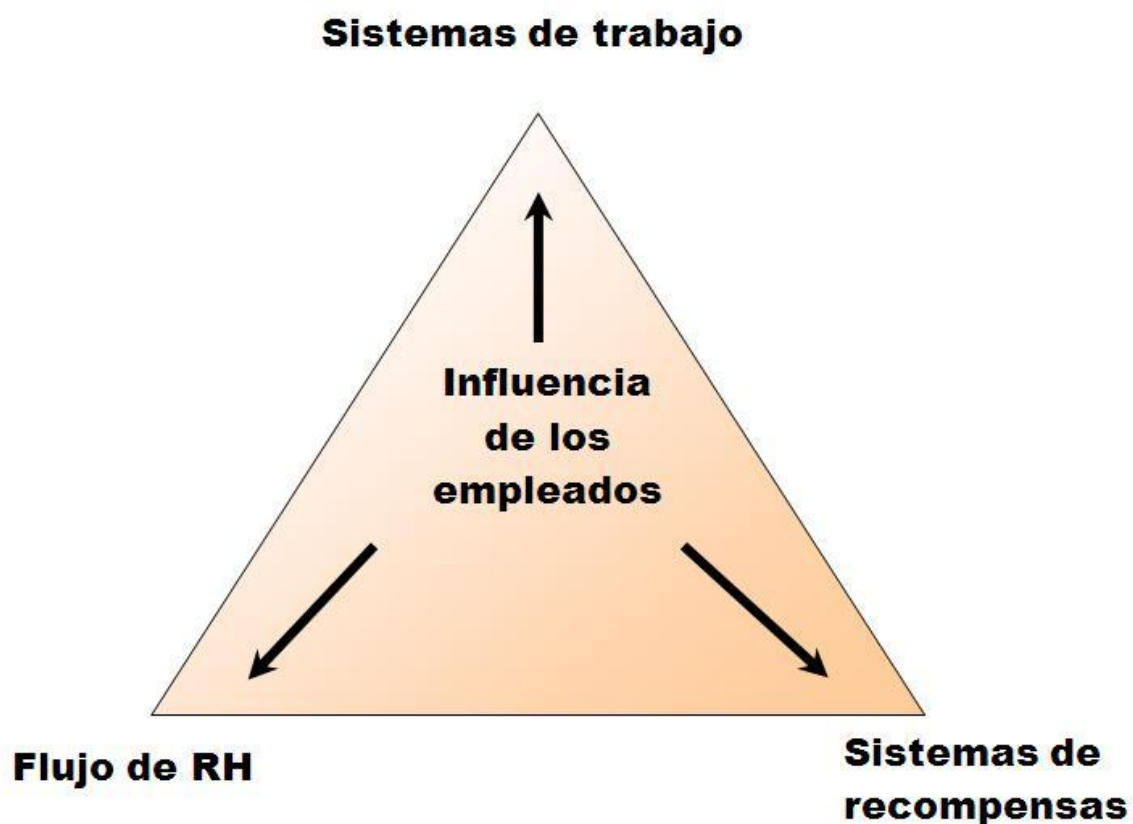
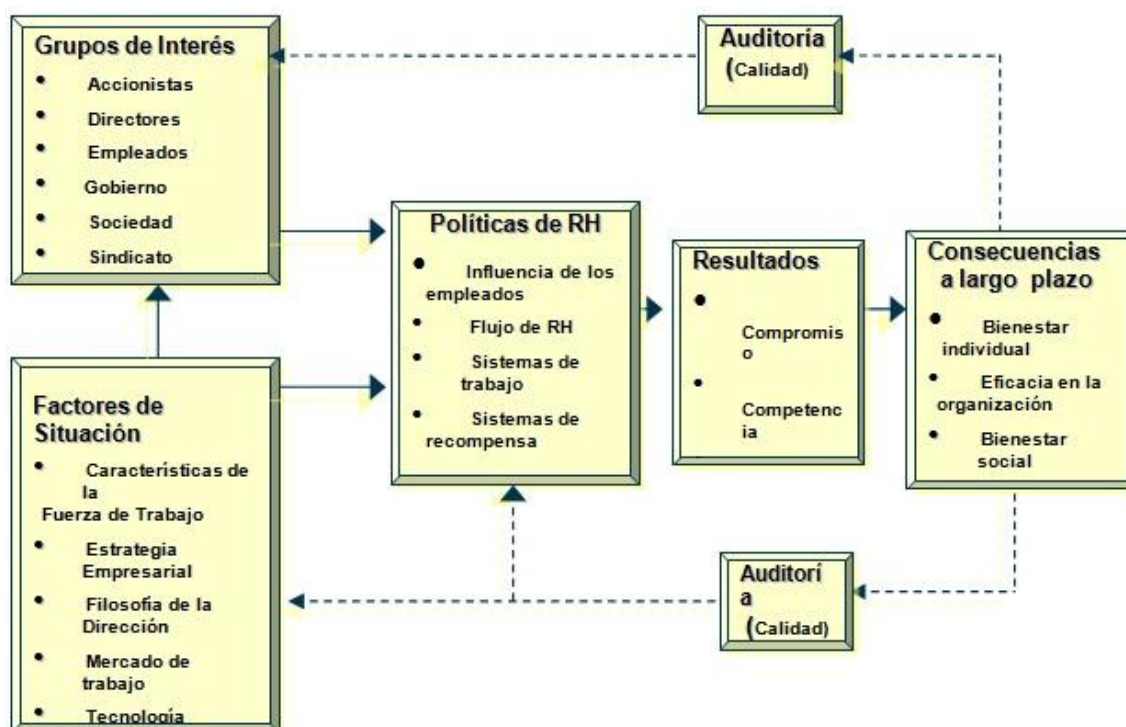


Imagen N°2.5.- Modelo de Beer y Colaboradores

Fuente.- Investigación directa

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

Posteriormente, Cuesta, en 1999, modifica el modelo al incluir la Auditoría de GTH centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de GTH, además agregó nuevos componentes; así como una serie de indicadores y técnicas. Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos.



**Imagen N°2.6.- Modelo de Beer modificado por Cuesta**

Fuente.- Investigación directa

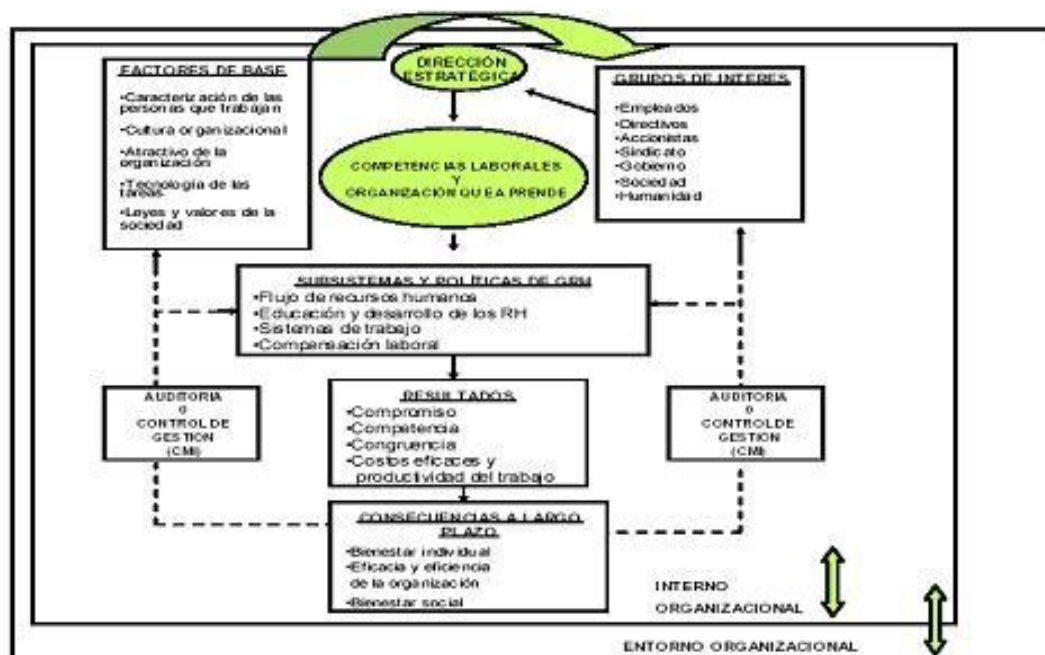
Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

### **2.5.6 Modelo de GTH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (2005).-**

A partir del modelo de Beer modificado por Cuesta en el año de 1999 y de otros elementos, surge este modelo de GTH funcional, que también es concebido por Cuesta en 2005, e implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional.

En dicho modelo quedan concentradas todas las actividades clave de GTH en los cuatro subsistemas de GTH:

- ❖ **Flujo de Talento Humano:** Inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.
- ❖ **Educación y desarrollo:** Formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
- ❖ **Sistemas de trabajo:** Organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- ❖ **Compensación laboral:** Sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc. (<http://wikilearning.com>).



**Imagen N°2.7.- Modelo de GTH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC)**

Fuente.- Investigación directa

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

### 2.5.7 Modelo de Gestión en Línea o Staff.-

Los órganos que se aplican a la creación y distribución de ese producto o servicio, que es lo que hace la empresa, realizan la actividad básica de la organización, estos son los órganos de línea, lo que cuida de la Administración de Talento Humano es un órgano de Staff."

Con el cambio de las funciones de Talento Humano se espera que la dirección en línea desempeñe muchas actividades de Talento Humano tradicionales. Esto es posible por la automatización de herramientas y procesos de Talento Humano.

Se espera que los directivos de línea:

- ❖ Realicen más entrevistas y contrataciones ellos mismos, en lugar de depender tanto del personal de Talento Humano.
- ❖ Fomenten el cambio y ayuden a los empleados a largo plazo del proceso, comuniquen la visión y la dirección empresarial, expliquen las necesidades de cambio, y refuercen y respalden continuamente las nuevas directrices.
- ❖ Manejen sistemas de gestión por resultado
- ❖ Reconozcan la necesidad de reestructuración y reingeniería, y pongan el proceso en marcha.
- ❖ Hagan un seguimiento de los indicadores empresariales y de Talento Humano que midan la eficacia de una estrategia en la empresa.
- ❖ Compartan responsabilidades con Talento Humano de la empresa, en el desarrollo de ejecutivos y empleados, y en la planificación de sucesiones, asegurando que se ofrecen a todos los empleados oportunidades para desarrollar sus habilidades y competencias.

La ATH para cada uno de sus jefes tiene una responsabilidad de línea; en cambio, para el resto de la empresa tiene una función de staff. Esta función está dada para los departamentos de asesoría y consultaría, los cuales solo dan recomendaciones de cómo mejorar el funcionamiento de un Departamento “X”; a sus jefes o gerentes, pero nunca dan órdenes, no marcan las decisiones que los gerentes deben tomar, ni plantean las políticas de la organización. Solo da recomendaciones; por esta razón el departamento de Talento Humano es de staff dentro de la organización.

Entre los gerentes de los departamentos de línea y los de staff, siempre existirá el percance de que los primeros entienden que los segundos le están dando órdenes de cómo dirigir su departamento. Este problema solo tendrá solución cuando los jefes de línea comprendan que los jefes de Talento Humano (staff), solo están para ayudarlos y

prestarles servicios de recomendaciones, que sirve para mejorar el proceso productivo, y solucionar los problemas que en este se presenten. (Werther y Davis, 2000).

### **2.5.8 Modelo de Gestión por Competencias.-**

#### **1. Confección del catálogo de competencias:**

A partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.

#### **2. Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido:**

Una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.

#### **3. Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo:**

De esta forma, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de empresas externas.

#### ***Cómo se define este modelo***

Los cambios en las operaciones son los que traerán los beneficios más importantes. Este modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma. Para que este modelo de gestión de TH sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos

que hoy tienen los colaboradores de una organización en particular, sino también para que ésta "capacidad colectiva de hacer" aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, etc.

### ***Restricciones del modelo***

#### **❖ Resistencia al cambio:**

Es una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista de alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistir aquello nuevo que lo descoloca o molesta y si no revierte esa actitud en ese punto pasa a resistirse.

#### **❖ El miedo a la Fuga:**

El valor de los recursos que han sido invertidos en capital físico por un inversionista, se puede recuperar a menudo fácilmente más adelante (a través de una reventa), sin embargo, el capital humano como forma parte del sistema nervioso de un individuo específico, no puede ser poseído así por separado a parte del cuerpo vivo, por lo que el capital humano por sí mismo no se puede comprar o vender directamente en el mercado. Si un colaborador elige renunciar a su trabajo, quizás debido a una oferta de mucho más alto pago, o a una firma competente en la misma industria, entonces cualquier inversión pasada que el empleador pudo haber hecho para aumentar las habilidades del colaborador se pierde para la firma al minuto en que el colaborador sale por la puerta de la organización.

### 2.5.9 Modelo de Gestión basado en el Talento.-



**Imagen N°2.8.- Modelo de Gestión basado en el Talento**

Fuente.- Investigación directa

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

La única persona que puede invertir en Capital Humano con la confianza completa de que no lo privarán arbitrariamente de sus frutos en el futuro sin la remuneración es el mismo individuo en quien se hace la inversión. (<http://monografias.com>).

Las tendencias o, como lo plantean algunos teóricos de la Era del Talento, las “batallas que se avecinan” están situadas en cuanto a que las personas “talentosas” tenderán a acostumbrarse a nuevos entornos laborales donde siempre estará presente la movilidad laboral.

Por otro lado, el modo en que las organizaciones son capaces de implicar e involucrar al personal, ya que se invierten los sistemas de control por parte de la gestión, asumiendo que el talento es importante retenerlo, aunque también hay que considerar que no debe

mal interpretarse de que “haga lo que quiera”, sino en relación al espacio de desarrollo al que pueda alcanzar para un mejor nivel de su organización.

La especial atención que se presta al desarrollo del personal, no solo asume la perspectiva técnica como actualmente se realiza, sino que las organizaciones que lideren la Era del Talento tendrán también concientización respecto al desarrollo personal y, sobre todo, a la motivación de las personas para su permanencia en la organización.

Por último, su aceptación y promoción del equilibrio vida/trabajo, en donde el aporte de la persona pueda desarrollar correctamente sus capacidades dentro del lugar de trabajo y que sea un aporte dentro de la comunidad de aprendizaje que entregue a los equipos de trabajo.

*Algunos aportes a la innovación estratégica en función del talento:*

**a) Cultura.-**

- ❖ Ser más abierta y tolerante.
- ❖ Implicar más riesgos y errores.
- ❖ Moverse con mayor rapidez.

**b) Liderazgo.-**

- ❖ Más confianza.
- ❖ Apoyo.
- ❖ Autonomía.
- ❖ Aliento.

**c) Actividades y relaciones labores.-**

- ❖ Mayor flexibilidad.
- ❖ Un mejor uso de los equipos de trabajo.

- ❖ Redes.
- ❖ Comunicaciones efectivas.

#### **d) Oportunidades de mejora y desarrollo.-**

- ❖ Más horas de formación.
- ❖ Más tipos de aprendizaje; los trabajadores son responsables.
- ❖ Una filosofía diferente; menos planes de sucesión: los líderes y los emprendedores emergen.

Estas distintas prácticas dan el escenario de la proyección de las organizaciones con gestión asumidas de la Era del Talento. Por tanto las tareas de la gestión por talento se resumen en la correcta utilización de los elementos y factores que se encuentran dentro del siguiente cuadro: (<http://ced.ucn.cl>).

### **2.5.10 Modelo integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano – Innovación.-**

Para los efectos de esta aproximación conceptual y práctica, se sostiene que es uno de los prerequisites empresariales clave en el marco de la competencia internacional y más aún, en el contexto nacional. Desde la perspectiva económica, el autor David Ricardo expresaba en su obra “La Riqueza de las Naciones”, su importancia en la generación de bienestar nacional; en la perspectiva organizacional, autores como Theodore Levitt en 1965, Peter Drucker en 1986, Tushman Michael y O’reily Charles en 1998 y más recientemente, Porter Michael en 2002, Hamel Gary en 2003, , Affuah Allan en 1999 y Valdes Luigi en 2003, han explicado sus conceptos, técnicas y metodologías para clarificar e impulsar el proceso de innovación en las organizaciones.

Sin embargo, desde la perspectiva de la gestión de Talento Humano o en su más actualizada tendencia: capital humano, gestión humana o del talento, es mucho el camino por recorrer. En este sentido, lo que se tiene por delante son retos, entendimiento

y ejecución de prácticas de gestión de talentos que apalanquen y apoyen los procesos de creatividad e innovación en las organizaciones.

Ante ello, la decisión de elegir la acción desde la gestión de talentos es una que, desde la mirada de Savater Fernando, en 2003, invita a asumir la acción del hombre vinculada a la previsión, pero en igual forma, a lo imprevisto: “es intentar prever jugando con lo imprevisible y contando con su incertidumbre”. La contribución desde la gestión de talentos pasa por la combinación de un conocimiento, imaginación, decisión y acción. La innovación no llega al azar, la llegan.

Es un mismo propósito. Por ello, el objetivo de este primer papel de trabajo es el de contribuir en la clarificación de un marco de actuación para los profesionales de TH en el proceso de innovación a través de la identificación y descripción de un modelo en el cual la gestión del talento y los profesionales de TH tengan algo que decir y hacer con respecto a los procesos de creatividad e innovación en las organizaciones; sean éstas públicas, privadas, grandes, pequeñas y hasta su propia empresa.

Se esboza en forma resumida, las dimensiones del modelo, dando cuenta, de una manera general y orientadora, los nueve (9) factores a considerar en el proceso de innovación:

**1.- El contexto externo** en el cual se identifican las oportunidades para nuevas ideas, nuevos productos o servicios. En el contexto de un proceso corporativo de innovación es uno de los primeros elementos a considerar. Su estudio es clave para el impacto en la organización.

**2.- La estrategia** como el blanco de actuación estratégico que contenga la innovación como norte, en virtud de los requerimientos de sus actores claves.

**3.- La cultura organizacional** que ofrezca las condiciones en un ambiente de trabajo que facilite la generación de ideas, confianza y aprendizaje es clave como suelo fértil para la creatividad e innovación.

**4.- Tecnología Organizativa**, tomando en cuenta la actividad de investigación y desarrollo, así como los subprocesos de la gestión del capital humano.

**5.- Arquitectura Organizacional e Innovación** como la expresión de la estrategia y los procesos que mejor combinen los recursos y las competencias que aplaquen la innovación: Estructura organizativa, esquema de control, planificación de carrera y la estructura de cargos.

**6.- La Gestión de la Innovación** desde su creación, almacenamiento, depresión y aplicación tanto en los productos y servicios como en el mejoramiento del proceso.

**7.- El Liderazgo** requerido para una organización basada en el aprendizaje o como la describió Peter Senge en 1995, en su libro “La Quinta Disciplina”: la organización inteligente.

**8.- Gestión y Dirección del Talento Humano**, el cual hace referencia a la planificación, organización, dirección, coordinación y control del talento humano con las competencias que materialicen y den cuenta de la coherencia con los valores de creatividad e innovación y los procesos de negocios.

**9.- La dinámica relacional** entre las dimensiones mencionadas; es un abrir y cerrar continuo de procesos desencadenantes y contribuyentes a la innovación en las organizaciones. También implica la interacción de la organización con los organismos e instituciones que conforman el sistema nacional innovación del país, sus clientes, el estudio y la gestión de la inteligencia competitiva (mercado competitivo); los consumidores en general (innovación en marketing) y la información del ciclo de sus productos y servicios actuales (ya sea para mejorarlos o sustituirlos).

A continuación su representación gráfica: (<http://www.wikilearning.com>).

### Modelo Integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano

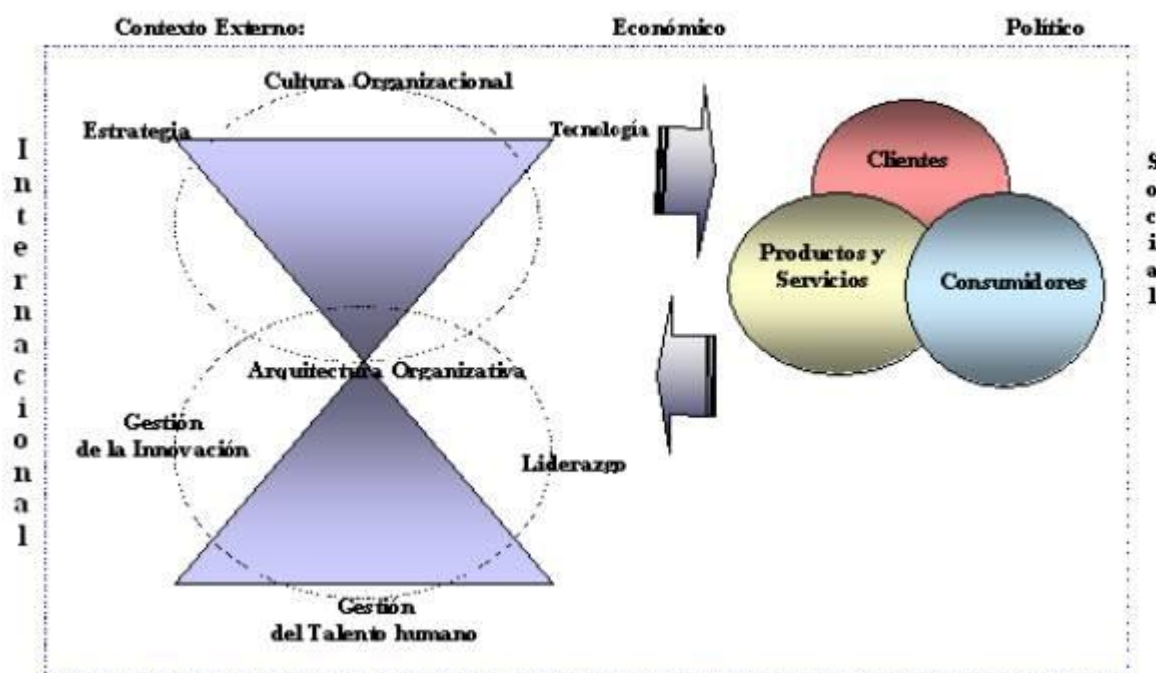


Imagen N°2.9.- Modelo integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano

Fuente.- Investigación directa

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

## 2.6 Sistema de Gestión del Talento Humano

Martínez y Herrera en 1996 analizan las tendencias que ofrece la gestión estratégica de Talento Humano en las empresas líderes con respecto al resto de las empresas, y observan que, para la mayor parte de las empresas latinoamericanas, se trata todavía de un desafío, especialmente en lo que respecta a:

- ❖ El logro de una mayor implicación del gerente o responsable de TH en las decisiones de alto nivel, situándole en una posición realmente estratégica.
- ❖ Que los responsables de la función se conviertan en profesionales sumamente calificados.

- ❖ La elaboración y utilización de herramientas cada vez más sofisticadas, producto del estudio de especialistas en el campo de la GTH y de su aplicación efectiva, para que mejoren notablemente la gestión empresarial, mediante la: gestión participativa por objetivos, valoración del potencial, análisis de puestos y la valoración de resultados.
- ❖ La aplicación de las nuevas tecnologías de la informática en la función de TH, debido a la variedad de la información presente en estos departamentos y a la necesidad de disponer de información fiable en el tiempo apropiado sobre las personas. Este tratamiento supone una ventaja competitiva para las empresas que disponen de Sistemas de Gestión de Talento Humano (SGTH).
- ❖ Que la captación, retención, formación y desarrollo de Talento Humano pasa a ser de vital importancia para la competitividad de la organización contemporánea.
- ❖ Se ha pasado de la administración de personal a la Gestión de Talento Humano (GTH).
- ❖ Que las organizaciones dedican un esfuerzo cada vez mayor a la capacitación como inversión en su Talento Humano y se mide en la relación entre inversión en formación y la masa salarial de la organización al mismo tiempo se tiene conciencia de que mientras este esfuerzo de la organización en capacitación sea cada mayor, también mejor será la GTH.
- ❖ La función de TH tiene como doble objetivo funcional, organizar a los colaboradores y relacionarlos socialmente con los esquemas culturales de contribución y compensación, marcados por la organización, para lograrlo es preciso abordar esta doble misión de un modo técnico y de un modo social. El primero atiende, tanto a la asignación de personal al puesto y a la recepción de su compensación, como a la valoración económica del rendimiento de la atribución del costo de la compensación y el segundo, vincula la competencia y motivación por la contribución y compensación ofrecida, elementos propios de la política cultural.
- ❖ Lograr que ambos procesos funcionen es el verdadero reto de los departamentos de Talento Humano, puesto que únicamente logrando su funcionamiento paralelo

se puede conseguir la implicación, competencia, colaboración y efectividad en toda empresa.

La labor de un departamento de Talento Humano, en una organización que aplica la GTH, consiste fundamentalmente en asignar e integrar personal dentro de la organización, de acuerdo con criterios organizativos básicos que han de estar siempre inspirados por los factores culturales que impregnan toda su estructura organizativa.

La relación que se puede establecer entre la gestión de la cultura organizacional y la GTH es vital para poder proyectar las líneas generales de un modelo de gestión cultural del factor humano en la organización. El estudio de esta relación se produce en el contexto de un marco de análisis que plantea que las personas “constituyen culturalmente un activo muy importante para el desarrollo de cualquier organización”.

En este sentido se plantea una visión no instrumentalista del factor humano; es decir, que las personas, además de ejecutar una práctica, también participan en su diseño y la interpretan. A partir de esta visión, el análisis del Talento Humano puede recuperar el protagonismo del individuo que define, decide y ejecuta la actividad.

Así mismo, Martínez y Herrera, 1999 manifiestan que no se puede comprender el comportamiento del hombre que se relaciona para hacer un trabajo a partir de planteamientos que limitan su función a un mero factor de producción y/o servicios que, como tal, puede ser pasivamente orientado por normas elaboradas en función de especificar criterios de costo y rendimiento.

Todo individuo, además de ejecutar y participar en procesos funcionales específicos, también interpreta constantemente cosas y otros procesos para él y para otros. La eficacia económico - productiva del factor humano constituye el resultado de procesos de asignación y de trabajo.

Según Gárciga y Cuesta en 1995, la GTH debe ser conceptualizada como una herramienta que permite relacionar a un colectivo de personas con un campo culturalmente de valores y tareas.

El factor humano es un elemento básico y estratégico de la práctica gerencial empresarial. Es básico porque de su gestión efectiva depende la correcta ejecución humana de los planes elaborados. Es estratégico porque los cambios organizativos no se pueden realizar, lógicamente, sin el concurso de las personas que los tienen que ejecutar.

En este sentido, Martínez y Herrera proponen una perspectiva dinámica de la GTH en las organizaciones, la gestión del cambio como forma de obtener la implicación de los colaboradores en el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos de la organización, lo que significa que la práctica de la GTH se dirija a tres elementos fundamentales:

- 1) En primer lugar, a la persona. La persona es un “recurso” de la organización, con capacidad para interpretar, decidir y buscar su propia satisfacción.
- 2) En segundo lugar a las condiciones de trabajo y compensación. La contribución que las personas tiene que ejecutarse y en correspondencia con su desempeño así será la recompensa a su trabajo. En este sentido la GTH es una función que mira en dos direcciones:
  - a) Busca relacionar a las personas con los distintos puestos y las necesidades de trabajo que los mismos exigen.
  - b) Procura relacionar las personas según criterios de competencia y también de motivación. Aquí intervienen las condiciones de compensación. Se afirma que la práctica de asignación (cubrir vacantes de puestos) e integración de personal (aceptar a las personas en los puestos), se trata de una herramienta para relacionar a las personas con los esquemas y objetivos de trabajo. Por esa razón, la GTH es una función estratégica: su misión es situar personas competentes y motivadas en el tiempo y lugar necesarios.

- 3) En tercer lugar al sistema de gestión de Talento Humano de la organización (SGTH). La GTH moderna se ejecuta según sistemas que, para su funcionamiento efectivo, tienen que estar sometidos a prácticas y criterios de control de sus resultados y actualización de sus técnicas, esto de acuerdo a Martínez y Herrera, 1996 y Chiavenato, 1998.

La función de la GTH es una forma de tratar el talento humano de la organización y como tal, se labora para obtener y desarrollar el Talento Humano, según las necesidades técnicas y sociales de funcionamiento. Dicho de otra manera, la función de la GTH tiene la misión de asignar e integrar el talento humano en los esquemas culturales de la división organizativa de la empresa.

Esta función integradora corresponde a la política cultural dentro del SGTH por lo que tiene como objetivos ser capaz de:

- a) Proporcionar a la empresa personal con la competencia y el compromiso necesarios según el puesto y sector organizativo.
- b) Mantener la estructura cognoscitiva colectiva de la organización para que pueda proporcionar las satisfacciones individuales y los beneficios colectivos esperados.

Asignar e integrar tienen un mismo objetivo final: hacer funcionar técnica y socialmente una estructura organizativa específica. El SGTH debe tener una serie de atributos que posibiliten la realización efectiva del trabajo, estos se clasifican en relación con la calificación requerida para la realización del trabajo; se considera que este atributo es decisivo, pero en el caso de los trabajadores debe tener un complemento adicional que es la motivación. Además, se requiere que la persona tenga capacidad de adaptación a situaciones cambiantes o innovadoras y por ello constituye, asimismo, un factor de primera magnitud la adaptabilidad.

Martínez y Herrera manifiestan que partiendo de la esencia del trabajo, en el nuevo siglo donde la tendencia es que el trabajador se vincula a la empresa física y emocionalmente,

las organizaciones tienen que asumir la formación inicial de su personal y su adecuación concreta a la actividad que realizan, la cultura y los valores propios de la organización. Esta capacitación se realiza, tanto en el puesto de trabajo como fuera de él y no se orienta exclusivamente hacia el cometido concreto que realiza, sino que la misma tiene un carácter multidisciplinario. (<http://gestiopolis.com>).

## **2.7 Fundamento Legal**

Esta investigación se sustenta en el Código de Trabajo publicado por el Ministerio de Relaciones Laborales en el cual consta la codificación vigente del Código Laboral del Ecuador, haciendo énfasis en: los siguientes Capítulos, Artículos y Numerales:

Capítulo IV “De las obligaciones del empleador y del trabajador”: Art. 42 “Obligaciones del empleador”, numerales 7, 31, Art. 45 “Obligaciones del trabajador”, Capítulo IX “De la terminación del contrato de trabajo”: Art. 169 “Causas para la terminación del contrato individual”, numerales 1,2,7,8,9, Art. 170 “Terminación sin desahucio”, Art. 172 “Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato”, Art.173 “Causas para que el trabajador pueda dar por terminado el contrato”, Art. 183 “Calificación del visto bueno”, Capítulo X “Del desahucio y del despido”: Art. 184 “Del desahucio”, Art. 188 “Indemnización por despido intempestivo”, Art. 189 “Indemnización por despido en contrato a plazo fijo”, Art. 190 “Indemnización al empleador por falta de desahucio”, Capítulo XI “Del fondo de reserva, de su disponibilidad y de la jubilación”: Parágrafo 3ro. De la jubilación, Art. 216 “Jubilación a cargo de empleadores”.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo investigativo se fundamenta principalmente en el paradigma crítico – propositivo, en vista de que se está estudiando una realidad problemática existente, la cual se analizó y para la que se proponen alternativas de solución con el propósito de mejorar la gestión administrativa que se realiza en la organización, siendo los clientes internos los principales beneficiarios. La investigación crítico – propositiva se enfoca hacia el cambio, ya que la constante evolución del entorno, obliga a cada organización a estar en un constante proceso de transformación, creando estrategias para el control y evaluación de un determinado departamento/área o unidad dentro de la empresa, con miras de diseñar nuevas técnicas y procedimientos de acuerdo a las necesidades que la organización que se ve sujeta a solventar.

##### **3.1.1 MÉTODO GENERAL.-**

❖ Método Analítico – Sintético

Se realizó el análisis de las necesidades del cliente interno de MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A., en base a las que se pudo determinar las acciones que se deben emprender para satisfacer sus requerimientos a través de la creación del Sistema de Gestión del Talento Humano en la Compañía.

##### **3.1.2 MÉTODO ESPECÍFICO.-**

❖ Método Inductivo – Deductivo

Se logró determinar que la propuesta de creación del Sistema de Gestión del Talento Humano contribuirá 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.

## **3.2 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 MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A., 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 Talento Humano en MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A.

## **3.3 POBLACIÓN**

Se tomó como población a los 30 actuales colaboradores de MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A., la misma que se detalla a continuación.

**Tabla N°3.1.- Colaboradores de MOVILAB SERVICIOS MÉDICOS COMPLEMENTARIOS S.A.**

| <b>Dependencia</b>         | <b>No. de Colaboradores</b> |
|----------------------------|-----------------------------|
| Gerencia General           | 1                           |
| Contadora                  | 1                           |
| Secretaria - Recepcionista | 1                           |
| Asistente General          | 1                           |
| Gerente Técnico            | 1                           |
| Supervisor de Laboratorio  | 1                           |
| Jefe de Bodega             | 1                           |
| Jefe de Unidad             | 3                           |
| Auxiliares de Laboratorio  | 20                          |
| <b>TOTAL</b>               | <b>30</b>                   |

Fuente.- MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A.

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

### **3.4 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 MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A., se procede a realizar un Estudio del Caso, que busca desarrollar una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales específicos.

### **3.4.1 ESTUDIO DEL CASO**

El estudio del caso se realizó en MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A. de la ciudad de Ambato, ubicada en la Calle Bolívar y Martínez esquina.

#### **3.4.1.1 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).

### **3.4.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA INTERNA**

#### **3.4.2.1 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 MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A. Por tanto se realizaron 30 encuestas.

#### **3.4.2.2 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)

### **3.4.3 RESÚMEN TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

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

**Tabla N°3.2.- Resumen de Técnicas e Instrumentos**

| <b>TÉCNICA</b> | <b>INSTRUMENTO</b>                         | <b>APLICARSE A:</b>                            | <b>ANEXO No.</b> |
|----------------|--|--|------------------|
| Observación    | Bitácora de Observación<br>Lista de Cotejo | MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A. | 2 y 3            |
| Encuesta       | Cuestionario                               | MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A. | 4                |

Fuente.- MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A.

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

### **3.4.4 RESULTADOS**

La aplicación de las técnicas, arrojó los siguientes resultados:

**METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO****ESTUDIO DEL CASO****MOVILAB SERVICIOS MÉDICOS COMPLEMENTARIOS S.A.**

En MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A. se registró lo siguiente:

**Tabla N°3.3.- Bitácora de Observación (Ver Anexo 2)**

| <b>BITÁCORA DE OBSERVACIÓN</b>   |  |
|--|--|
| <b>No. 001</b>   |  |
| <b>Lugar</b>   | MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A. |
| <b>Fecha</b>   | Ambato, 14 de Enero de 2013                    |
| <b>Grupo</b>   | Colaboradores de la Compañía                   |
| <b>Investigador</b>  | Ma. Cristina Abril Freire                      |
| <b>OBJETO DE EVALUACIÓN</b>  |  |
| <p align="center"><b>IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS RELEVANTES EN LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO EN MOVILAB SERVICIOS MÉDICOS COMPLEMENTARIOS S.A.</b></p> <p>El Lunes 14 de Enero de 2013 se realiza una visita de reconocimiento por las Instalaciones de MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A. El responsable de la acogida es el Lcdo. Ramiro Velasteguí, MBA. Gerente General de la Compañía, quien estaba como encargado de gestionar los procesos de Talento Humano 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 Talento 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 Talento Humano. 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 TH 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 Talento 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 Talento Humano 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 MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A.

Fuente.- Investigación - Observación Directa

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

Tabla N°3.4.- Factores de Observación (Ver Anexo 2)

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

Fuente.- Investigación – Observación Directa

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A. se registró lo siguiente:

**Tabla N°3.5.- Lista de Cotejo (Ver Anexo 3)**

| <b>LISTA DE COTEJO</b>              |  |                  |                   |
|-------------------------------------|--|------------------|-------------------|
| <b>No. 001</b>                      |  |                  |                   |
| <b>Lugar</b>                        | MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A.   |                  |                   |
| <b>Fecha</b>                        | Ambato, 14 de Enero de 2013  |                  |                   |
| <b>Grupo</b>                        | Colaboradores de la Compañía   |                  |                   |
| <b>Investigador</b>                 | Ma. Cristina Abril Freire  |                  |                   |
| <b>INDICADORES</b>                  | <b>ASPECTOS</b>  | <b>EJECUCIÓN</b> |                   |
|                                     |  | <b>CORRECTA</b>  | <b>INCORRECTA</b> |
| <b>HÁBITOS EMPRESARIALES</b>        | 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                |                   |
| <b>RESPONSABLE DE ÁREA</b>          | El responsable encargado dedica un espacio de tiempo en el día para las actividades de TH    |                  | X                 |
|                                     | Las funciones y actividades del responsable encargado son claramente definidas               | X                |                   |
| <b>ESPACIO FÍSICO</b>               | Existe un espacio físico específicamente diseñado para la ejecución de las operaciones de TH |                  | X                 |
|                                     | El cliente interno conoce el lugar donde acudir en caso de requerimientos de índole laboral  | X                |                   |
| <b>PROCEDIMIENTOS ESTRUCTURADOS</b> | Existen procedimientos formalmente estructurados para la gestión de TH                       |                  | X                 |
|                                     | Se evidencia la necesidad de implementar procedimientos de TH en la Compañía                 | X                |                   |
| <b>NIVEL DE GESTIÓN</b>             | Cumple con normas del SCG (ISO 9001-2000)  |                  | X                 |
|                                     | Cumple con los requerimientos reales de la Compañía  |                  | X                 |

Fuente.- Investigación – Observación Directa

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

## METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA DEMANDA INTERNA

### Cuestionario (Ver Anexo 4)

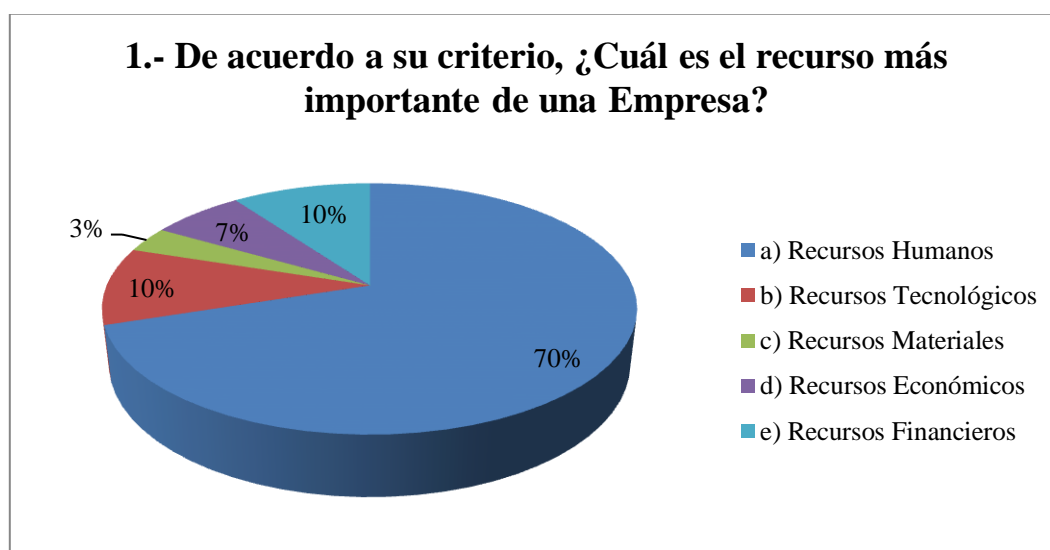


Gráfico N°3.1.- Pregunta N°1

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

Tabla N°3.6.- Pregunta N°1

| OPCIONES DE RESPUESTA    | FRECUENCIA |
|--------------------------|------------|
| a) Recursos Humanos      | 21         |
| b) Recursos Tecnológicos | 3          |
| c) Recursos Materiales   | 1          |
| d) Recursos Económicos   | 2          |
| e) Recursos Financieros  | 3          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>30</b>  |

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

### **INTERPRETACIÓN.-**

De las 30 personas encuestadas, 21 de ellas, es decir, el 70% de la población total, respondieron que el recurso que debería ser el más importante en una empresa, es el Talento 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. Tres personas, es decir, el 10% del total de personas encuestadas, argumentaron que el recurso más importante de una empresa es el recurso tecnológico. Una persona, es decir, el 3% del total, adujo que el recurso más importante es el material y en tanto que dos y tres personas, correspondientes al 7% y 10% del total, respondieron que para ellos los recursos más importantes son los económicos y financieros, respectivamente, basando este argumento en la economía como entrada principal para sostener la estructura organizativa de la Compañía.

Problema: 30 % del personal que no se identifica con el valor de su trabajo.

Necesidad: Dar a conocer a los colaboradores sobre la cadena de valor de la Compañía y la importancia de su trabajo en esta cadena de atención, especialmente al cliente externo.

Oportunidad de mejora: Capacitar a los colaboradores en protocolos de servicio al cliente externo e interno, motivación, beneficios o incentivos al trabajador.

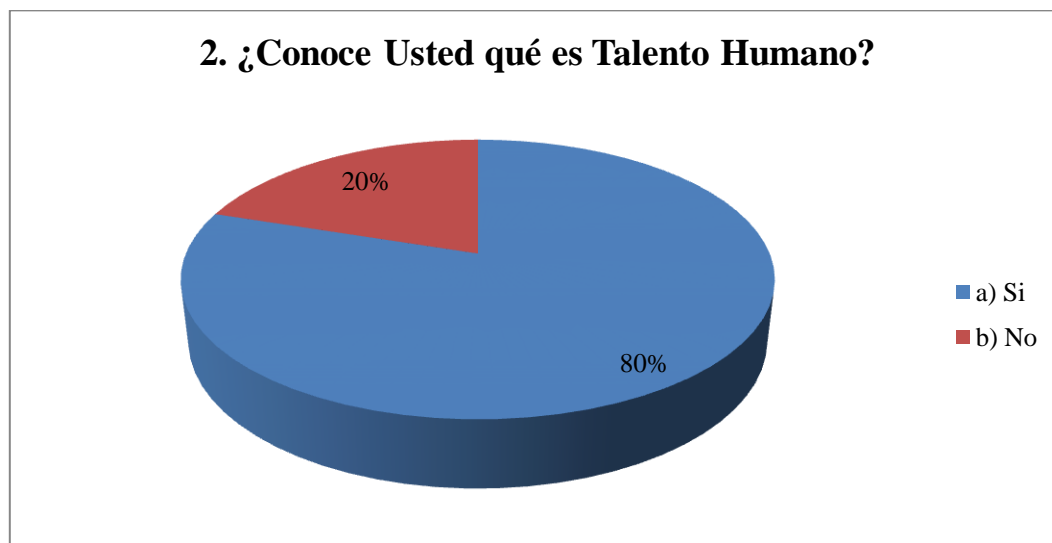


Gráfico N°3.2.- Pregunta N°2

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

Tabla N°3.7.- Pregunta N°2

| <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b> | <b>FRECUENCIA</b> |
|------------------------------|-------------------|
| a) Si                        | 24                |
| b) No                        | 6                 |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>30</b>         |

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

### **INTERPRETACIÓN.-**

De acuerdo a los datos obtenidos, 24 de las 30 personas encuestadas respondieron que conocen a qué se refiere el concepto “Talento Humano”, es decir, el 80% de la población al menos tiene una noción sobre el tema en cuestión. Consideran que se refiere a la administración de personas productivas, desarrollando 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 personales con el concepto de talento humano.

Por otro lado, 6 personas, correspondiente al 20% del total de personas encuestadas, respondieron que desconocen a qué refiere el concepto “Talento Humano”. Es importante señalar que estas personas se encuentran mayormente familiarizadas con aspectos relacionados al área técnica.

Problema: 20 % del personal que no tiene conocimiento sobre aspectos relacionados al Talento Humano y su trascendencia dentro de la ejecución de los procesos administrativos en la Compañía.

Necesidad: Dar a conocer a los colaboradores sobre la importancia del Talento Humano en las organizaciones.

Oportunidad de mejora: Capacitar a los colaboradores en temas relacionados al Talento Humano y orientarlos hacia una gestión organizada y estructurada de los diferentes subsistemas y procedimientos que se implementen en la Compañía.

**3.- ¿Conoce Usted las funciones y responsabilidades que debe desempeñar en el cargo que actualmente ocupa en la Compañía?**

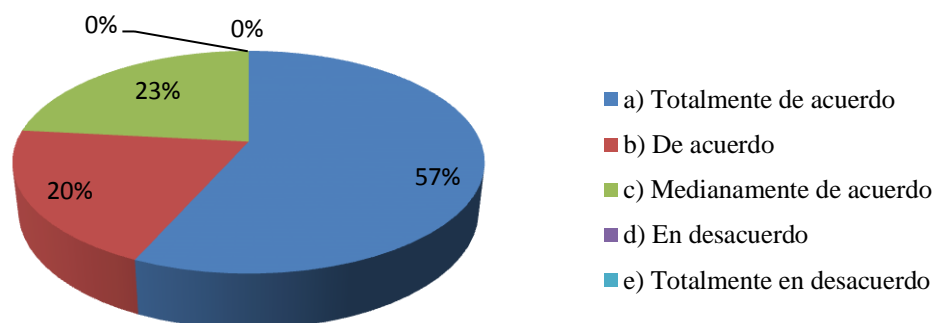


Gráfico N°3.3.- Pregunta N°3

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

Tabla N°3.8.- Pregunta N°3

| <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b> | <b>FRECUENCIA</b> |
|------------------------------|-------------------|
| a) Totalmente de acuerdo     | 17                |
| b) De acuerdo                | 6                 |
| c) Medianamente de acuerdo   | 7                 |
| d) En desacuerdo             | 0                 |
| e) Totalmente en desacuerdo  | 0                 |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>30</b>         |

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

### **INTERPRETACIÓN.-**

De las 30 personas encuestadas, 17 de ellas, correspondiente al 57% de la población total de encuestados, respondieron que están totalmente de acuerdo en conocer las funciones y responsabilidades que deben desempeñar en el cargo que actualmente ocupan en la Compañía, es decir, tienen bien definidas las actividades que deben realizar.

Por otra parte, 6 personas, es decir, el 20% de la población, manifiestan estar de acuerdo con este postulado y finalmente, las 7 personas restantes, es decir, el 23% del total de población encuestada, manifiestan que se encuentran medianamente de acuerdo con esta afirmación. Refieren que en ocasiones las mismas actividades son realizadas por más de una persona y que en efecto existen ocasiones en las que se presenta un conflicto de funciones y responsabilidades, especialmente en el área técnica.

Problema: 43 % del personal desconoce con exactitud las funciones y responsabilidades que debe desempeñar en el actual cargo que ocupa.

Necesidad: No existe un manual descriptivo de cargos ni de las funciones y responsabilidades que deben ser desempeñadas por los ocupantes de cada cargo.

Oportunidad de mejora: Diseñar un procedimiento para la creación y/o actualización de perfiles de cargos para la Compañía.

**4.- Señale las fases del proceso de selección de personal por los cuales tuvo que pasar al momento de ingresar a laborar en la Compañía:**

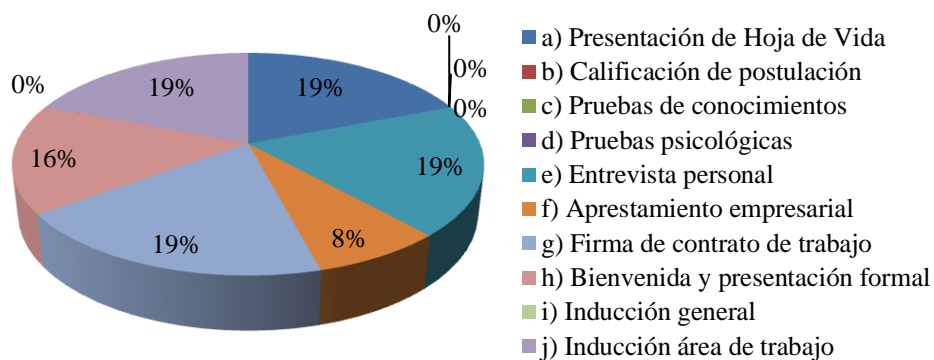


Gráfico N°3.4.- Pregunta N°4

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

Tabla N°3.9.- Pregunta N°4

| <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>        | <b>FRECUENCIA</b> |
|-------------------------------------|-------------------|
| a) Presentación de Hoja de Vida     | 30                |
| b) Calificación de postulación      | 0                 |
| c) Pruebas de conocimientos         | 0                 |
| d) Pruebas psicológicas             | 0                 |
| e) Entrevista personal              | 30                |
| f) Aprestamiento empresarial        | 12                |
| g) Firma de contrato de trabajo     | 30                |
| h) Bienvenida y presentación formal | 25                |
| i) Inducción general                | 0                 |
| j) Inducción área de trabajo        | 30                |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>157</b>        |

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

## **INTERPRETACIÓN.-**

En esta pregunta, los encuestados tuvieron la opción de elegir más de una opción, por lo que los datos obtenidos, arrojaron los siguientes resultados:

Los 30 encuestados respondieron que al momento de ingresar a laborar en la Compañía tuvieron que presentar su Hoja Vida, rindieron una entrevista personal, legalizaron su permanencia en la misma a través de la firma de su contrato laboral y recibieron una charla de inducción al puesto y/o área de trabajo específico.

Por otro lado, 25 personas encuestadas, señalaron que recibieron una bienvenida especial al momento de su ingreso a la Compañía y que fueron presentados formalmente a sus compañeros de trabajo.

Finalmente, 12 encuestados manifestaron que a su ingreso, recibieron una explicación acerca de las prestaciones y beneficios institucionales que otorga la Compañía a sus empleados.

Problema: El ingreso del personal a la Compañía se realizó a través de la realización de varias actividades que no han sido estructuradas ni estandarizadas, por lo que cada persona manifiesta haberse acogido a diferentes estamentos que no han sido ejecutados en forma protocolar para todos.

Necesidad: No existen políticas estandarizadas sobre las actividades que deben realizarse al momento de reclutar, seleccionar, contratar e inducir personal nuevo en la Compañía.

Oportunidad de mejora: Diseñar un procedimiento para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal a la Compañía a fin de garantizar procesos efectivos de incorporación de personal.

**5.- ¿La Compañía le ofrece la oportunidad de capacitarse para el óptimo desempeño de sus funciones?**

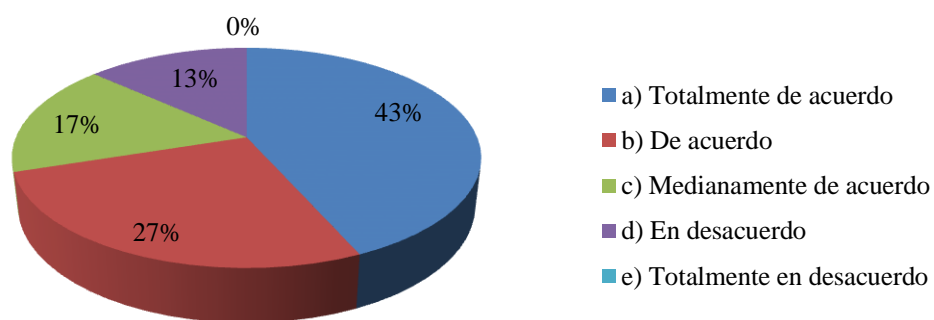


Gráfico N°3.5.- Pregunta N°5

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

Tabla N°3.10.- Pregunta N°5

| <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b> | <b>FRECUENCIA</b> |
|------------------------------|-------------------|
| a) Totalmente de acuerdo     | 13                |
| b) De acuerdo                | 8                 |
| c) Medianamente de acuerdo   | 5                 |
| d) En desacuerdo             | 4                 |
| e) Totalmente en desacuerdo  | 0                 |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>30</b>         |

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

### **INTERPRETACIÓN.-**

De las 30 personas encuestadas, 13 de ellas, equivalente al 43% del total, respondieron que están totalmente de acuerdo con que la Compañía les ofrece la oportunidad de capacitarse para el óptimo desempeño de sus funciones. 8 personas, es decir, el 27% del total de encuestados, manifiesta estar de acuerdo con este enunciado, 5 personas, que corresponden al 17% del total, se encuentran medianamente de acuerdo con el postulado y finalmente 4 personas, equivalente al 13% de la población encuestada, manifiesta estar en desacuerdo. En base a estos resultados se puede deducir que la Compañía si ofrece programas o eventos de capacitación a su personal, sin embargo, no todos los colaboradores han sido beneficiados con esta prestación Institucional.

Problema: 57 % del personal manifiesta no recibir oportunidades de capacitación en la Compañía para garantizar un óptimo desempeño de sus funciones dentro de la misma.

Necesidad: No existe un manual descriptivo de cargos ni de las funciones y responsabilidades que deben ser desempeñadas por los ocupantes de cada cargo.

Oportunidad de mejora: Diseñar un procedimiento para la ejecución de procesos de Capacitación y Entrenamiento en la Compañía con el objetivo de garantizar que el personal alcance altos niveles de desempeño y rendimiento laboral.

**6.- ¿Considera usted que dentro de la Compañía se efectúa un proceso de evaluación de las actividades y del desempeño que tienen los colaboradores?**

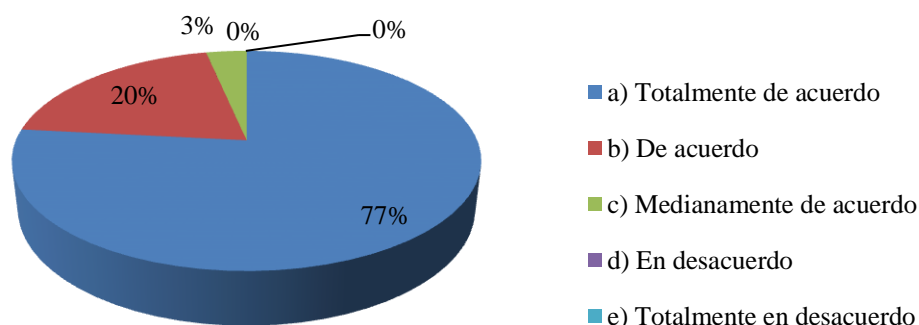


Gráfico N°3.6.- Pregunta N°6

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

Tabla N°3.11.- Pregunta N°6

| <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b> | <b>FRECUENCIA</b> |
|------------------------------|-------------------|
| a) Totalmente de acuerdo     | 23                |
| b) De acuerdo                | 6                 |
| c) Medianamente de acuerdo   | 1                 |
| d) En desacuerdo             | 0                 |
| e) Totalmente en desacuerdo  | 0                 |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>30</b>         |

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

### **INTERPRETACIÓN.-**

De las 30 personas encuestadas, 23 de ellas, correspondiente al 77% de la población, afirmaron encontrarse totalmente de acuerdo con que la Compañía efectúa un proceso de evaluación de las actividades y del desempeño que tienen sus colaboradores.

El 20% de la población total de encuestados, que equivale a 6 personas, respondieron encontrarse de acuerdo con esta afirmación, en tanto que el 3%, es decir, una persona, manifestó estar medianamente de acuerdo con ello, lo que revela que el proceso de gestión de la evaluación del desempeño, se lo realiza, de manera más rigurosa, en ciertas áreas y a ciertos colaboradores, de acuerdo a lo que arrojarán los resultados de esta pregunta planteada.

Problema: 23 % del personal considera que no se efectúa un proceso de evaluación de las actividades y del desempeño que tienen los colaboradores.

Necesidad: No existen procedimientos estandarizados para la realización de la gestión del desempeño del personal en la Compañía.

Oportunidad de mejora: Diseñar un procedimiento para la gestión de la evaluación de los colaboradores en la Compañía, con el objeto de diagnosticar necesidades reales de capacitación y propender hacia la potencialización de sus capacidades laborales.

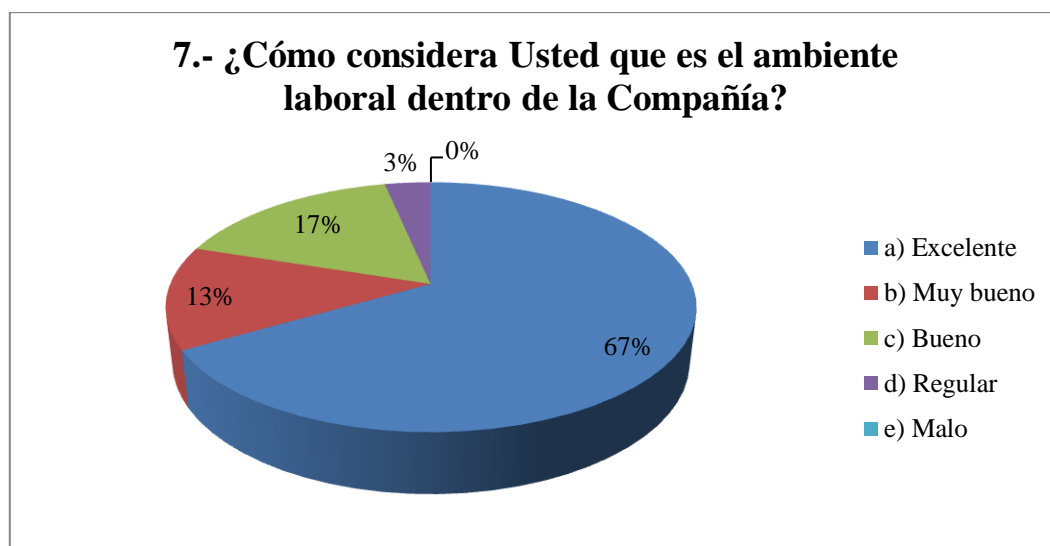


Gráfico N°3.7.- Pregunta N°7

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

Tabla N°3.12.- Pregunta N°7

| <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b> | <b>FRECUENCIA</b> |
|------------------------------|-------------------|
| a) Excelente                 | 20                |
| b) Muy bueno                 | 4                 |
| c) Bueno                     | 5                 |
| d) Regular                   | 1                 |
| e) Malo                      | 0                 |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>30</b>         |

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

### **INTERPRETACIÓN.-**

De las 30 personas encuestadas, 20 de ellas, equivalente al 67% del total, considera que el ambiente laboral dentro de la Compañía es excelente. Adicionalmente, 4 personas, que corresponde al 13% de la población total de encuestados, refiere que el clima laboral de la Compañía es Muy Bueno.

El 17% de la población total de encuestados, que equivale a 5 personas, respondieron que el clima laboral de la Compañía es bueno y finalmente, 1 persona, correspondiente al 3% del total, manifiesta que el clima laboral en la Compañía es regular.

El mayor porcentaje de los encuestados, en términos generales, se encuentra conforme con el clima laboral que actualmente existe en la Compañía, sin embargo un porcentaje poco significativo manifiesta no estar de acuerdo con ello. Lo importante es identificar las áreas de trabajo en las que se necesite realizar un mejoramiento en cuanto al nivel de satisfacción del cliente interno.

Problema: 33 % del personal considera que en la Compañía no existe un adecuado clima laboral, posiblemente porque varios colaboradores no han podido realizar un proceso de adaptación óptimo por lo que no se sienten identificados con la cultura organizacional de la misma.

Necesidad: No se promueve la realización de actividades que permitan generar un mejoramiento del clima laboral dentro de la Compañía.

Oportunidad de mejora: Diseñar un procedimiento para la medición de clima laboral en la Compañía, a fin de garantizar la universalización y cohesión del equipo de trabajo, y de esta manera se propenda a alcanzar niveles óptimos de identificación institucional.

**8.- ¿Ha ocupado más de un cargo en la Compañía desde su ingreso hasta la actualidad?**

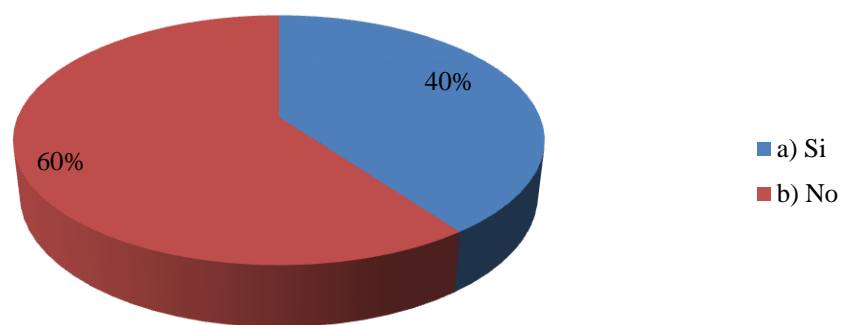


Gráfico N°3.8.- Pregunta N°8

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

Tabla N°3.13.- Pregunta N°8

| <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b> | <b>FRECUENCIA</b> |
|------------------------------|-------------------|
| a) Si                        | 12                |
| b) No                        | 18                |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>30</b>         |

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

### **INTERPRETACIÓN.-**

De las 30 personas encuestadas, 12 de ellas, equivalente al 40% de la población total, manifiestan que desde su ingreso a la Compañía, han tenido la oportunidad de ejercer o desempeñar más de un cargo, es decir, que durante su tiempo de permanencia en la Compañía, se les ha ofrecido la oportunidad de formar parte de un programa o plan de crecimiento profesional.

Por otro lado, 18 personas, que corresponde al 60% de la población encuestada, manifiesta no haber ocupado más de un cargo en la Compañía durante el tiempo de permanencia que han tenido en ella. Es importante señalar que este resultado mucho depende del tiempo de antigüedad que tienen los colaboradores en la Compañía, siendo los más antiguos quienes han podido ejercer más de un cargo durante todo el tiempo de trabajo desempeñado.

Problema: 60 % del personal manifiesta no haber ocupado más de un cargo dentro de la Compañía. Esto responde principalmente a que MOVILAB tuvo una etapa de notable crecimiento durante el último año en función, por lo que la mayoría de su personal contratado es nuevo.

Necesidad: No existe un plan de capacitación a través del cual se promueva la potencialización de las capacidades de los colaboradores en la Compañía.

Oportunidad de mejora: Diseñar un procedimiento para la ejecución de procesos de Capacitación y Entrenamiento a fin de orientar a los colaboradores a optar por su formación y desarrollo para mejorar sus niveles de desempeño laboral y con miras a promociones o ascensos dentro de la estructura jerárquica de la Compañía.



Gráfico N°3.9.- Pregunta N°9

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

Tabla N°3.14.- Pregunta N°9

| <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b> | <b>FRECUENCIA</b> |
|------------------------------|-------------------|
| a) Si                        | 22                |
| b) No                        | 8                 |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>30</b>         |

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

**INTERPRETACIÓN.-**

De las 30 personas encuestadas, 22 de ellas, equivalente al 73% de la población total, consideran que se debería implementar un sistema integrado de Gestión de Talento Humano en la Compañía, a fin de poder establecer procedimientos estandarizados que permitan mejorar el nivel organizativo y administrativo de la misma.

Por otro lado, 8 personas, que corresponde al 27% de la población encuestada, no consideran que se debería implementar un sistema integrado de Gestión de Talento Humano en la Compañía, debido especialmente a no estar familiarizados con la profesionalización en el área de Talento Humano, y más aún, por desconocimiento de la importancia, el alcance y el impacto que tiene una adecuada gestión del personal dentro de las organizaciones.

Problema: 27 % del personal que no se encuentra identificado ni cohesionado con el equipo humano conformado en la Compañía.

Necesidad: Dar a conocer a los colaboradores la importancia de la gestión del talento humano para el mejoramiento de los procesos administrativos de la Compañía.

Oportunidad de mejora: Estructurar procedimientos estandarizados que permitan una gestión efectiva del talento humano en la Compañía.

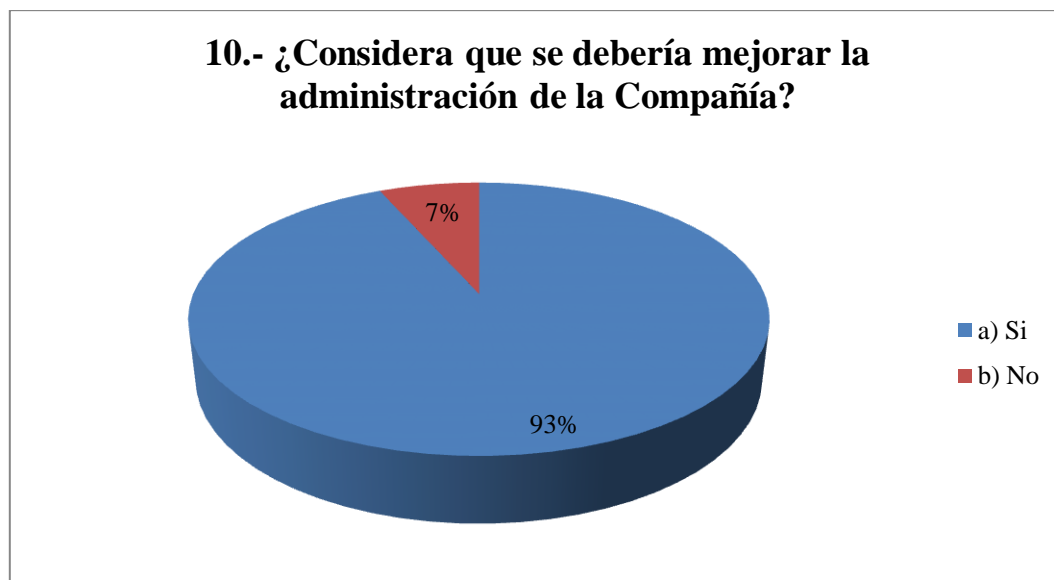


Gráfico N°3.10.- Pregunta N°10

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

Tabla N°3.15.- Pregunta N°10

| <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b> | <b>FRECUENCIA</b> |
|------------------------------|-------------------|
| a) Si                        | 28                |
| b) No                        | 2                 |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>30</b>         |

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

### **INTERPRETACIÓN.-**

De las 30 personas encuestadas, 28 de ellas, equivalente al 93% de la población total, consideran que se debería mejorar los procesos administrativos de la Compañía, a través del diseño e implementación de sistemas técnicos de gestión en varias áreas, lo que favorecería a mantener un mayor nivel de organización y control.

Por otro lado, 2 personas, que corresponde al 7% de la población encuestada, no consideran que no se debería mejorar los procesos administrativos de la Compañía, esto porque consideran que la gestión de los procesos implementados actualmente en la misma, satisfacen de forma efectivas las diferentes necesidades detectadas del cliente interno.

Problema: 7% del personal considera que no deberían mejorar los procesos administrativos en la Compañía, posiblemente porque formar parte del personal que últimamente se ha incorporado en la Compañía y no han tenido la oportunidad de percibir e identificar oportunidades de mejora.

Necesidad: Dar a conocer a los colaboradores sobre las ventajas que tiene las organizaciones que tienen procedimientos estandarizados e implementados a nivel administrativo.

Oportunidad de mejora: Capacitar a los colaboradores sobre la importancia de implementar procesos estandarizados para mejorar el nivel administrativo de la Compañía.

### 3.5 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para la comprobación de la hipótesis se utilizó el método de Chi Cuadrado ( $X^2$ ), como sigue:

#### **La Hipótesis Alterna (Hi):**

“El desarrollo de un Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano en MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A. permitirá mejorar la gestión de la Administración de la Compañía.”

#### **Hipótesis Nula (Ho)**

El desarrollo de un Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano en MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A. no permitirá mejorar la gestión de la Administración de la Compañía

#### **Variable Independiente:**

Sistema de Gestión de Talento Humano

#### **Variable Dependiente:**

Gestión de la Administración

Entonces se toma como base las preguntas 9 y 10 de la encuesta realizada a los colaboradores de la Compañía, cuyos resultados son:

**A la pregunta 9.-** ¿Considera que se debería implementar un sistema de gestión del talento humano en la Compañía?

Respuestas:

**SI: 22**

**NO: 8**

**A la pregunta 10.-** ¿Considera que se debería mejorar la administración de la Compañía?

Respuestas:

**SI: 28**

**NO: 2**

Tabla N°3.16.- Respuestas Observadas y Esperadas (O)

| <b>Variables<br/>Opción<br/>de Respuesta</b> | <b>VI: Sistema<br/>Integrado de<br/>Gestión de<br/>Talento Humano</b> | <b>VD:<br/>Administración</b> | <b>TOTAL</b> |
|--|---|-------------------------------|--------------|
| <b>SI</b>                                    | 22 (25)   | 28 (25)                       | 30           |
| <b>NO</b>                                    | 8 (5)   | 2 (5)                         | 30           |
| <b>TOTAL</b>                                 | 30  | 30                            | 60           |

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

Tabla N°3.17.- Tabla CHI CUADRADO  $X^2$

| <b>OBSERV. (O)</b> | <b>ESPER. (E)</b> | <b>O – E</b> | <b>(O-E)<sup>2</sup></b> | <b><math>\Sigma (O-E)^2/E</math></b> |
|--------------------|-------------------|--------------|--------------------------|--------------------------------------|
| 22                 | 25                | -3           | 9                        | 0,36                                 |
| 8                  | 5                 | 3            | 9                        | 1,80                                 |
| 28                 | 25                | -3           | 9                        | 0,36                                 |
| 2                  | 5                 | 3            | 9                        | 1,80                                 |
| <b>TOTAL</b>       |                   |              |                          | <b>4,32</b>                          |

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

**Grado de Libertad**

$$GL = (c-1) (f-1)$$

$$GL = (2-1) (2-1)$$

$$GL = 1$$

**Nivel de Confianza: 5%**

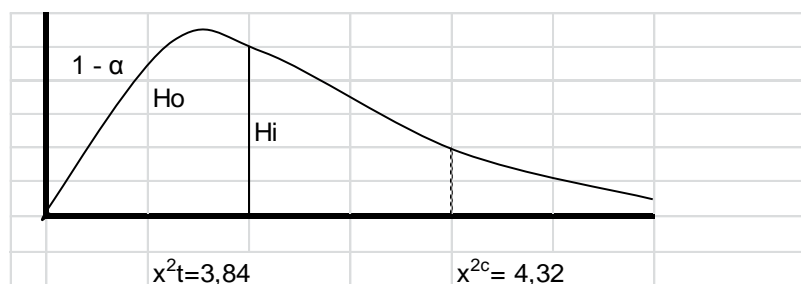


Gráfico N°3.11.- Curva de CHI CUADRADO  $X^2$

Fuente.- Investigación - Cuestionario

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

**Conclusión.-** De acuerdo al resultado obtenido con el proceso Chi Cuadrado con el grado de libertad de 1, corresponde a 3,84 (ver anexo); valor que es menor al calculado (4,32); por lo tanto, se comprueba la Hipótesis alterna de la investigación: **“El desarrollo de un Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano en MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A. permitirá mejorar la gestión de la Administración de la Compañía”** y se rechaza la hipótesis nula de la misma.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **4.1.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Sistema de Gestión del Talento Humano para MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A.

##### **4.1.2. INSTITUCIÓN EJECUTORA**

MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A.

##### **4.1.3. BENEFICIARIO**

Clientes internos de MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A.

##### **4.1.4. UBICACIÓN**

Provincia de Tungurahua, Catón Ambato, Calle Rocafuerte y Quito (esquina)

##### **4.1.5. TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN**

Enero a Julio 2013

##### **4.1.6. EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE**

Gerente General de MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A.

#### **4.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

El SGRH o SGTH, que se propone (Martínez & Herrera, 1996), concentra lo que tradicionalmente se gerencia por separado (en áreas como personal, capacitación,

controles de personal, administración de salarios, higiene y seguridad del trabajo, etc.), en un sistema donde el centro es el hombre y donde los planes y las acciones interactúan entre sí y con el resto de los sistemas de administración de la empresa, por lo que se define como: Uno de los subsistemas del Sistema de Administración de la Empresa que tiene como misión: “Concebir, planificar, coordinar, ejecutar y controlar las políticas y procedimientos para el ingreso, permanencia, promoción y terminación de las relaciones laborales de los dirigentes, técnicos y trabajadores en la empresa, conformando un todo ordenado y coherente con relaciones afines e interacción mutua para el logro de la misión, las estrategias y los objetivos establecidos en cada nivel”. (Martínez & Herrera, 1996).

## **4.3 OBJETIVOS**

### **4.3.1 OBJETIVO GENERAL**

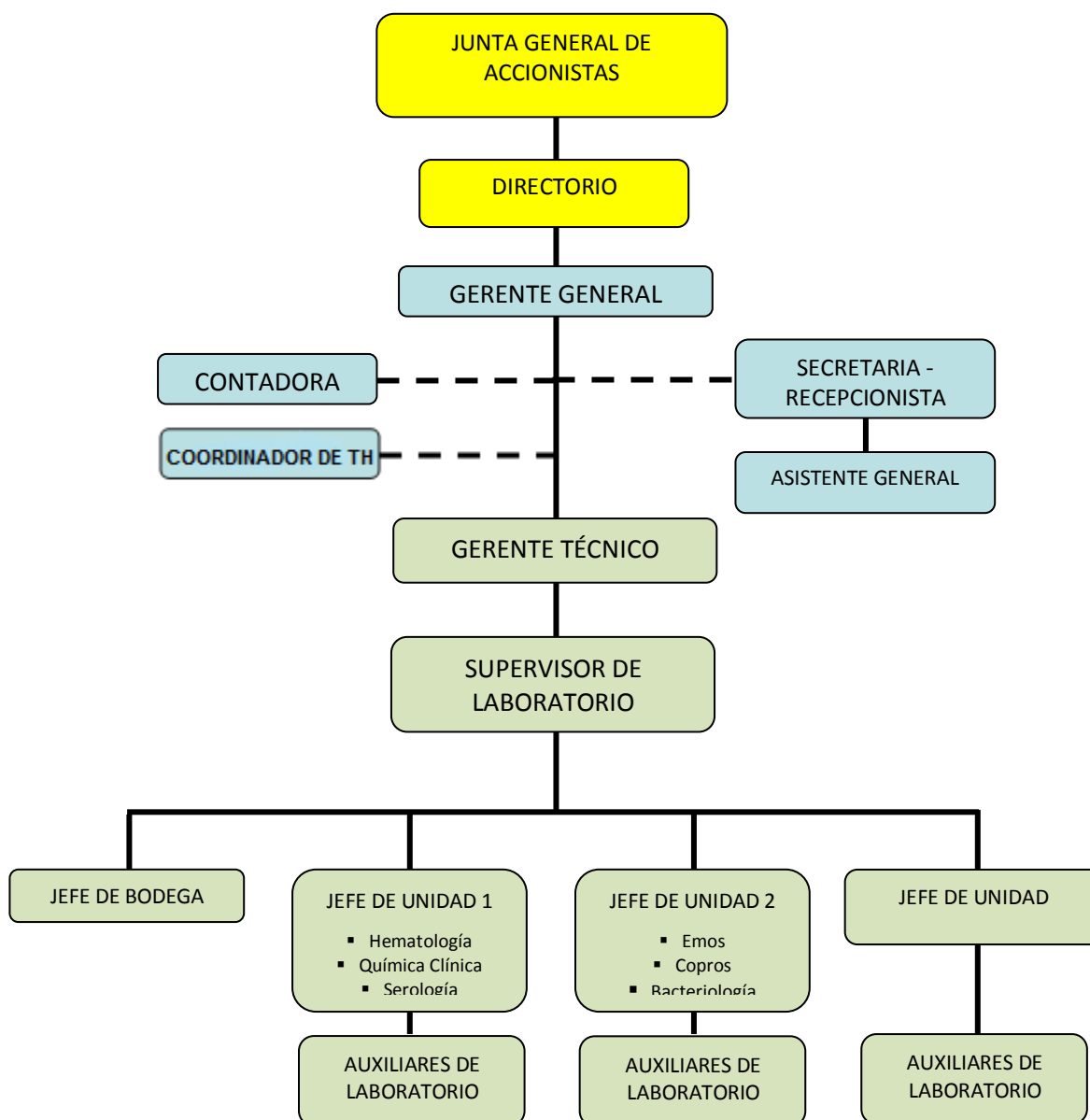
Garantizar la excelencia en el proceso de Gestión de Talento Humano como factor esencial del desarrollo de la administración empresarial, mediante el empleo de colaboradores idóneos y debidamente calificados.

### **4.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Garantizar la elaboración y puesta en práctica de las políticas de Talento Humano de la Compañía.
- ❖ Diagnosticar los cambios organizativos y estructurales que se requieran en la Compañía y contribuir a perfeccionar los métodos y estilos de administración en función de propiciar una mayor participación, compromiso, espíritu creativo y motivación de todos los colaboradores para la formación de una cultura organizacional favorable.
- ❖ Preparar a la Compañía para que sea capaz de reaccionar con rapidez y eficiencia ante los cambios del entorno y las demandas cuantitativas y cualitativas de Talento Humano.

- ❖ Ejecutar de forma integral y ordenada todo el trabajo de ingreso, permanencia y egreso de los directivos, técnicos y trabajadores de la Compañía sobre bases normativas, organizativas y de procedimientos científicamente fundamentados.

## 4.4 ORGANIGRAMA PROPUESTO



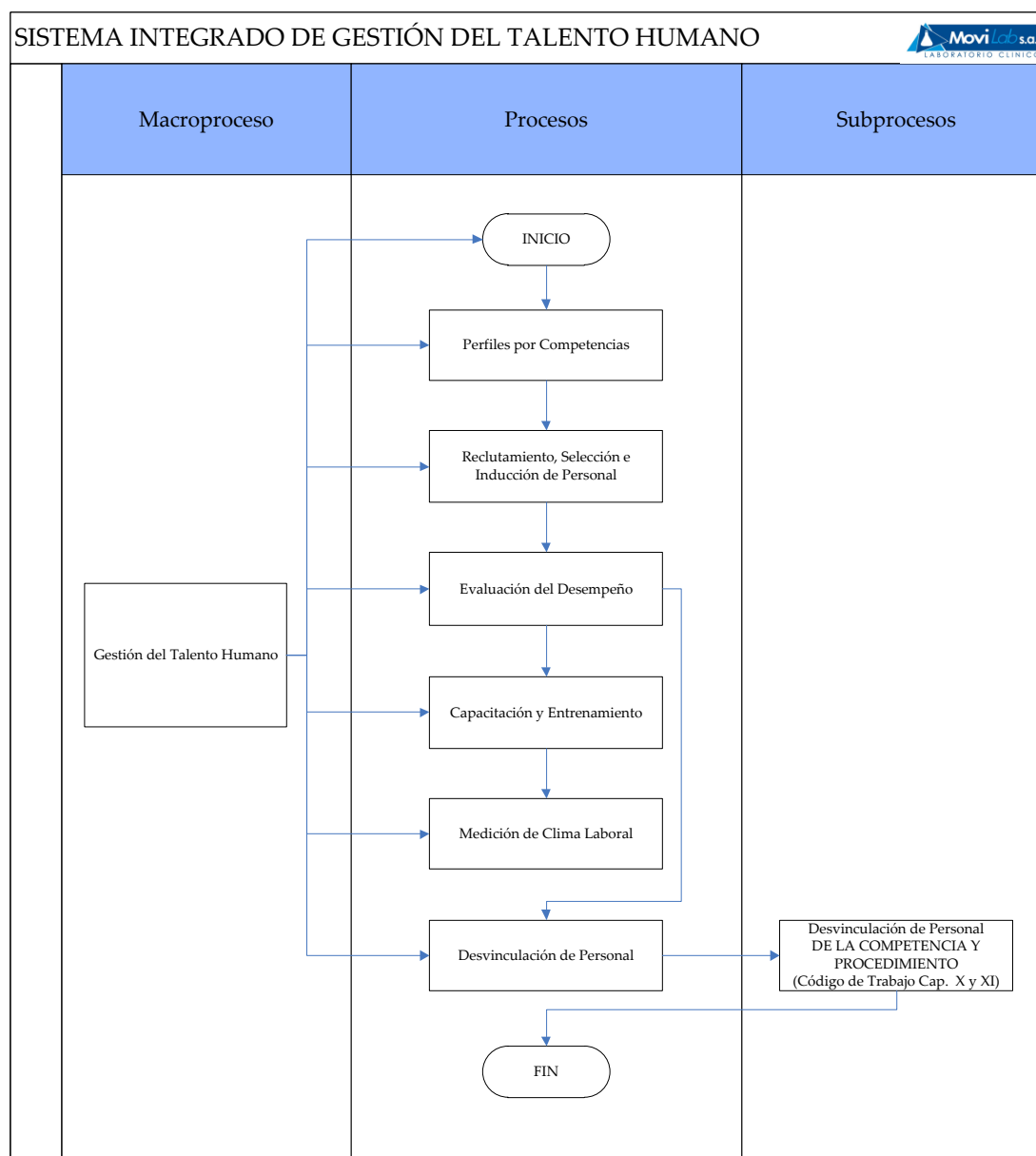
**Imagen N°4.1.- Organigrama**

Fuente.- Investigación directa

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

## 4.5 PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MOVILAB SERVICIOS MÉDICOS COMPLEMENTARIOS S.A.

### MACROPROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

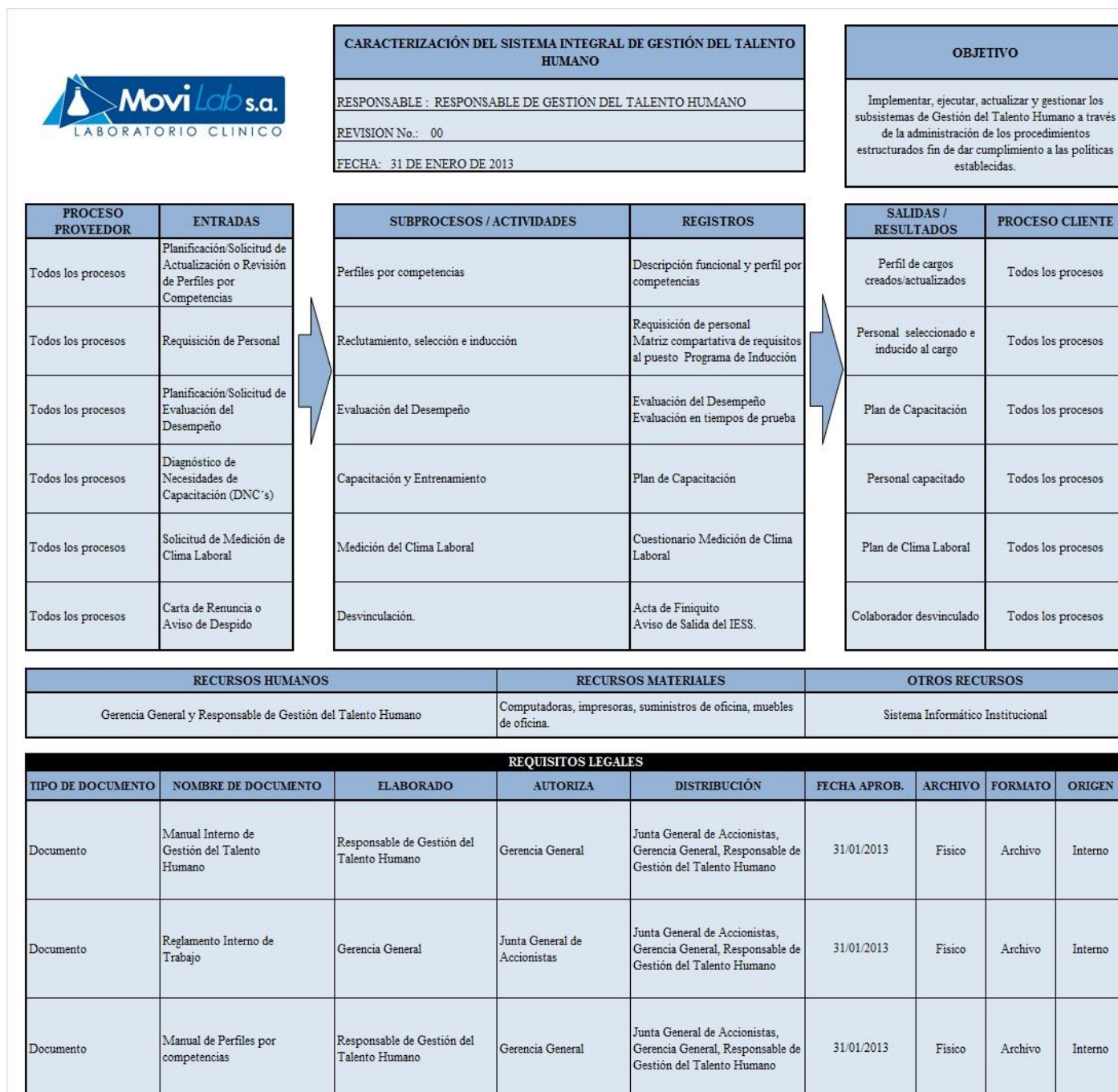


**Imagen N°4.2.- Macroproceso de Gestión de Talento Humano**

Fuente.- Investigación directa

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

## CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



**Imagen N°4.3.- Caracterización del Proceso de Gestión de Talento Humano**

Fuente.- Investigación directa

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

## **4.5.1 PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **PROPÓSITO GENERAL.-**

Implementar, ejecutar, actualizar y gestionar los subsistemas de Gestión del Talento Humano a través de la administración de los procedimientos estructurados fin de dar cumplimiento a las políticas establecidas.

### **ALCANCE GENERAL.-**

Desde la creación/actualización de los perfiles de cargos por competencias, hasta la desvinculación del colaborador en los casos de renuncia voluntaria, visto bueno o jubilación patronal.

### **4.5.1.1 PROCEDIMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS**

#### **PROPÓSITO.-**

- Levantar perfiles por competencias, estableciendo las responsabilidades de cada cargo, considerando CDH's, educación, formación y experiencia como condiciones requeridas por los ocupantes de cada cargo, para el desempeño efectivo de sus funciones.

#### **ALCANCE.-**

- Desde la creación/actualización de los perfiles de cargos por competencias hasta la obtención de los perfiles de cargos creados o actualizados.

#### **DEFINICIONES Y ABREVIATURAS.-**

##### **DEFINICIONES:**

- CDH's: Conocimientos, destrezas y habilidades (competencia).

- Competencia: Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes. (según ISO 9000-2005 3.9.12)
- Formación: Instrucción formal (nivel académico).
- Capacitación: Cursos, seminarios, talleres.
- Habilidades: Aptitudes específicas para el desarrollo de una actividad determinada.
- Experiencia: Tiempo en que el candidato ha desarrollado actividades similares a las requeridas.

#### **ABREVIATURAS:**

- GG: Gerente General
- GT: Gerente Técnico
- SL: Supervisor de Laboratorio
- JB: Jefe de Bodega
- JU: Jefe de Unidad
- CGTH: Coordinador/a de Gestión de Talento Humano
- GTH: Gestión de Talento Humano

#### **RESPONSABILIDAD.-**

- **RESPONSABLE DIRECTO:**  
CGTH
- **INVOLUCRADOS:**  
GG, GT, SL, JB, JU

#### **PROCEDIMIENTO.-**

- CGTH junto con el Gerente o Jefe de Área, realiza un taller en el cual se determinan las actividades y competencias requeridas para el desempeño de cada cargo de acuerdo a las diferentes áreas o unidades de trabajo.
- CGTH levanta la información correspondiente a: datos generales del cargo; relaciones internas y externas de trabajo; misión, actividades, responsabilidades y

requisitos del cargo; competencias (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que deberá reunir el ocupante del cargo) y condiciones de trabajo.

- CGTH se asegura que la información recolectada se ajuste a la realidad del cargo y se complemente con información adicional útil para el Departamento de Gestión de Talento Humano, para completar el documento “Descripción funcional y perfil por competencias” (MO-RG-TH-TH-00-01).
- La información de los perfiles es administrada por CGTH.
- Los perfiles son difundidos al personal a través del intranet institucional.
- Los perfiles son revisados y actualizados por CGTH anualmente, de preferencia durante el primer trimestre de cada año, o cuando surja la necesidad de crear un nuevo cargo.
- CGTH realiza la comparación del perfil ideal del puesto vs. el perfil del aspirante (títulos académicos, certificados de capacitación y experiencia laboral) determinando las brechas y acciones a tomarse para asegurar que el aspirante cumpla con los requisitos necesarios para el desempeño del cargo.
- CGTH y los Gerentes o Jefes de Área establecen las acciones necesarias para el personal que no cumpla con los requisitos del perfil en el Plan de Capacitación. (MO-RG-TH-TH-00-07).
- Los Gerentes o Jefes de Área se encargan de comunicar las actividades y responsabilidades de los cargos bajo su supervisión.
- En la ficha electrónica de personal se registran los datos personales del colaborador.
- Los documentos de respaldo se archivan en el file individual de cada colaborador.

**INDICADORES Y METAS.-**

Tabla N°3.18.- Indicadores y Metas Procedimiento N°1

| <b>NOMBRE DEL INDICADOR</b> | <b>FÓRMULA</b>                             | <b>META</b>  | <b>PERIODICIDAD</b> |
|-----------------------------|--|--|---------------------|
| Diferencial de competencia  | Competencias ideales – competencias reales | Reducir en un 90% las brechas existentes entre perfiles ideales y perfiles reales de los colaboradores | Anual               |

Fuente.- Investigación

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

**REFERENCIAS.-**

- NORMA ISO 9001:2008 requisitos 6.2 y 6.4

**REGISTROS.-**

- Descripción Funcional y Perfil por Competencias MO-RG-TH-TH-00-01

**ANEXOS.- (Ver Anexo 1)**

- Descripción Funcional y Perfil por Competencias MO-RG-TH-TH-00-01
- Diagrama de Flujo de Levantamiento de Perfiles por Competencias

#### **4.5.1.2 PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN**

##### **PROPÓSITO.-**

- Reclutar, evaluar, seleccionar y contratar al personal idóneo, integrándolo en base a los valores, normas y políticas de la Compañía, transfiriendo el conocimiento necesario para el desempeño efectivo de sus funciones.
- Proporcionar a la organización una fuerza laboral efectiva, mediante la evaluación de niveles de competencia de los postulantes, asegurando el ingreso del personal más idóneo.

##### **ALCANCE.-**

- Desde la Requisición de Personal por parte de las diferentes áreas o procesos de la Compañía, hasta el proceso de inducción del nuevo colaborador.

##### **DEFINICIONES Y ABREVIATURAS.-**

###### **DEFINICIONES:**

- CDH's: Conocimientos, destrezas y habilidades (competencia) del perfil.
- Competencia: Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes. (según ISO 9000-2005 3.9.12)
- Formación: Instrucción formal (nivel académico).
- Capacitación: Cursos, seminarios, talleres.
- Habilidades: Aptitudes específicas para el desarrollo de una actividad determinada.
- Experiencia: Tiempo en que el candidato ha desarrollado actividades similares a las requeridas.

**ABREVIATURAS:**

- GG: Gerente General
- GT: Gerente Técnico
- SL: Supervisor de Laboratorio
- JB: Jefe de Bodega
- JU: Jefe de Unidad
- CGTH: Coordinador/a de Gestión de Talento Humano
- GTH: Gestión de Talento Humano

**RESPONSABILIDAD.-**

- **RESPONSABLE DIRECTO:**  
CGTH
- **INVOLUCRADOS:**  
GG, GT, SL, JB, JU

**PROCEDIMIENTO.-**

- El Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal se da inicio con la Requisición de Personal (MO-RG-TH-TH-00-02) autorizada por el Gerente o Jefe de Área y GG.
- CGTH determina la fuente de reclutamiento más idónea para el proceso: base de datos de aspirantes (físico y electrónico), publicaciones en prensa local, universidades, medios informáticos como intranet e internet, referidos entre otros.
- Una vez realizado el proceso de reclutamiento, se revisan las hojas de vida de los aspirantes, validando: Formación Académica, Experiencia, y demás actividades desarrolladas por ellos; preseleccionando a los candidatos que cumplen con los requisitos básicos del perfil y convocándolos a una entrevista preliminar.
- CGTH convoca a entrevista preliminar donde se validan los CDH's de los postulantes a través de la aplicación de pruebas psicotécnicas evaluación.

- Las pruebas psicotécnicas se dividen en dos tipos de reactivos: las pruebas de conocimientos técnicos y las pruebas de evaluación psicológica
- Las pruebas de conocimientos técnicos deben ser elaboradas por CGTH, Gerente o Jefe de Área y GG. Y corresponden a un cuestionario de preguntas específicas sobre los conocimientos básicos que deberán tener los postulantes que hayan sido convocados a este punto del proceso.
- Las pruebas de evaluación psicológica son aplicadas por CGTH de acuerdo al perfil del cargo vacante. En este caso la batería de pruebas de evaluación psicológica se detalla de la siguiente manera:
  - 1) Test HTP (House, Tree, Person) para evaluar personalidad.
  - 2) Test MBTI para evaluar personalidad y estilos de comunicación.
  - 3) Test I.C. para medir atención y concentración.
  - 4) Test Wonderlic para medir C.I. (coeficiente intelectual)
  - 5) Test Grid Gerencial para evaluar habilidades gerenciales
  - 6) Encuesta Estilo Personal de Aprendizaje y Solución de Problemas
- CGTH realiza el Informe de Selección que contiene la Matriz Comparativa de Requisitos del Puesto (MO-RG-TH-TH-00-03) y en base a los resultados obtenidos, se escoge una terna conformada por los candidatos más opcionados a cubrir la vacante. Los candidatos con mayor puntaje son llamados para continuar con el proceso.
- Los aspirantes preseleccionados se someterán a una entrevista con el Jefe Inmediato (Gerente o Jefe de Área) y con GG. La decisión es tomada por las dos personas, previo acuerdo de los responsables del área solicitante.
- El Gerente o Jefe de Área es el encargado de firmar el informe de Selección y colocar el (los) nombre (s) del personal seleccionado.
- CGTH informa a los candidatos sobre los resultados del proceso, a aquellos no favorecidos se les comunica la finalización del proceso.
- CGTH solicita un examen pre-ocupacional al candidato escogido y la documentación complementaria para que sea archivada en el File de Personal.

- Es responsabilidad de los Gerentes o Jefes de Área el proporcionar el espacio físico y las herramientas necesarias para la realización de las actividades del nuevo colaborador.

#### **INDUCCIÓN GENERAL:**

- CGTH se encarga de elaborar el programa de inducción (MO-RG-TH-TH-00-04) y de coordinar con cada expositor los horarios de intervención, previa autorización de GG.
- El esquema del programa de inducción se detalla de la siguiente manera:
  - 1) Bienvenida general a MOVILAB, a cargo de GG.
  - 2) MOVILAB: Misión, Visión, Valores Corporativos, a cargo de GG.
  - 3) Prestaciones y beneficios que otorga la Compañía, a cargo de CGTH.
  - 4) Lineamientos generales en el área de trabajo, a cargo de Gerente o Jefe de Área.
  - 5) Recorrido por las instalaciones de la Compañía, a cargo de CGTH.
- El programa de inducción está sujeto a variantes dependiendo de la necesidad de la Compañía.
- CGTH controla la participación de los expositores y se da seguimiento para que el desarrollo del plan sea correcto.
- CGTH provee del Manual de Bienvenida, que incluye información adicional de la Compañía.
- CGTH coordina la entrega de uniformes y equipos de protección personal necesarios.
- CGTH direcciona al personal a su Área, consulta al Gerente o Jefe de Área para designar el tutor del entrenamiento al puesto las actividades a inducir.

**INDICADORES Y METAS.-**

Tabla N°3.19.- Indicadores y Metas Procedimiento N°2

| <b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>     | <b>FÓRMULA</b>  | <b>META</b>   | <b>PERIODICIDAD</b> |
|---------------------------------|---|---|---------------------|
| Coste de Contratación           | Coste contratación total del periodo / número de nuevos contratados en el periodo             | Garantizar en un 90% la efectividad de los procesos de selección de personal  | Anual               |
| Número de contratación          | Número de nuevos contratados / número total de vacantes generadas                             | Cubrir en un 90% el número total de vacantes generadas en la Compañía   | Anual               |
| Selección                       | Número de nuevos contratados / número total de candidatos                                     | Garantizar en un 90% que los candidatos seleccionados cumplen con el perfil del cargo que van a cubrir                  | Anual               |
| Tiempo necesario para contratar | Tiempo entre la recepción de la requisición de personal y la contratación                     | Garantizar en un 90% que las contrataciones de nuevos colaboradores en la Compañía se efectúen en los tiempos previstos | Anual               |
| Promoción interna               | Número de promoción interna / número total de puestos contratados                             | Promover que el 90% de vacantes generadas dentro de la Compañía puedan ser cubiertas a través de promociones internas   | Anual               |
| Calidad                         | Número de contratados presentes después de un año / número total de contratados en el período | Garantizar en un 90% la permanencia de los nuevos contratados en la Compañía un año después de su ingreso a la misma    | Anual               |

Fuente.- Investigación

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

**REFERENCIAS.-**

- NORMA ISO 9001:2008 requisitos 6.2 y 6.4

**REGISTROS.-**

- Requisición de personal MO-RG-TH-TH-00-02
- Matriz Comparativa de Requisitos al Puesto MO-RG-TH-TH-00-03
- Programa de Inducción MO-RG-TH-TH-00-04

**ANEXOS.- (Ver Anexo 1)**

- Requisición de personal MO-RG-TH-TH-00-02
- Matriz Comparativa de Requisitos al Puesto MO-RG-TH-TH-00-03
- Programa de Inducción MO-RG-TH-TH-00-04
- Diagrama de Flujo de Reclutamiento, Selección e Inducción

### **4.5.1.3 PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### **PROPÓSITO.-**

- Evaluar el desempeño de los colaboradores de la Compañía en base al cumplimiento de las funciones y responsabilidades descritas en los perfiles de cargos por competencias y a través del establecimiento de parámetros de efectividad en la consecución de metas y objetivos Institucionales.

#### **ALCANCE.-**

- Desde la planificación de la evaluación del desempeño, hasta el DNC's.

#### **DEFINICIONES Y ABREVIATURAS.-**

##### **DEFINICIONES:**

- DNC's: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
- Evaluación de 90°: Auto-evaluación.
- Evaluación de 180°: Auto-evaluación y evaluación de jefe o inmediato superior.
- Evaluación de 270°: Auto-evaluación, evaluación del jefe o inmediato superior y evaluación de un par o de un cliente.
- Evaluación de 360°: Auto-evaluación, evaluación del jefe o inmediato superior, evaluación de un par o de un cliente y evaluación de un subalterno.

##### **ABREVIATURAS:**

- GG: Gerente General
- GT: Gerente Técnico
- SL: Supervisor de Laboratorio
- JB: Jefe de Bodega
- JU: Jefe de Unidad
- CGTH: Coordinador/a de Gestión de Talento Humano
- GTH: Gestión de Talento Humano

**RESPONSABILIDAD.-**

- **RESPONSABLE DIRECTO:**

CGTH

- **INVOLUCRADOS:**

GG, GT, SL, JB, JU

**PROCEDIMIENTO.-**

- La Evaluación del Desempeño de los colaboradores en la Compañía, se la realiza en forma anual, durante el transcurso del último trimestre de cada año. (MO-RG-TH-TH-00-05).
- El modelo de Evaluación del Desempeño es de 360°, excepto para los casos en los que no exista la figura de un jefe o inmediato superior, de un par o de un cliente o de un subalterno, para cuyos casos se aplicará la Evaluación de 90°, 180° o 270° según corresponda.
- Los evaluadores califican el desempeño del personal a ellos asignado, mediante el sistema de Evaluación de Desempeño de 360°, cuya administración es responsabilidad de CGTH.
- El personal que tenga un tiempo de permanencia mayor a 6 meses, es sometido a las evaluaciones de desempeño, el que haya cumplido su período de prueba en la organización es evaluado mediante el Registro Evaluación Tiempos de Prueba (MO-RG-TH-TH-00-06).
- Los criterios de evaluación utilizados en el proceso, guardan directa relación con el puesto de trabajo; para garantizar su transparencia.

**RETROALIMENTACIÓN AL PERSONAL:**

- El evaluado, CGTH y los Gerentes o Jefes de Área, analizan los resultados de las evaluaciones del desempeño.

- CGTH y los Gerentes o Jefes de Área determinan las acciones a tomar, entre estas, actividades de: capacitación, auto desarrollo, reentrenamiento y todas aquellas que se consideren necesarias para mejorar el desempeño del personal.

### INDICADORES Y METAS.-

Tabla N°3.20.- Indicadores y Metas Procedimiento N°3

| NOMBRE DEL INDICADOR     | FÓRMULA  | META  | PERIODICIDAD |
|--------------------------|--|---|--------------|
| Evaluación del Desempeño | $(\text{Número de colaboradores con evaluación satisfactoria} / \text{total colaboradores evaluados}) * 100$ | Incrementar en un 90% el índice de desempeño satisfactorio de los colaboradores evaluados | Anual        |

Fuente.- Investigación

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

### REFERENCIAS.-

- NORMA ISO 9001: 2008 requisitos 6.2 y 6.4

### REGISTROS.-

- Evaluación del Desempeño MO-RG-TH-TH-00-05
- Evaluación Tiempos de Prueba MO-RG-TH-TH-00-06

### ANEXOS.- (Ver Anexo 1)

- Evaluación del Desempeño MO-RG-TH-TH-00-05
- Evaluación Tiempos de Prueba MO-RG-TH-TH-00-06
- Diagrama de Flujo de Evaluación del Desempeño

#### **4.5.1.4 PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO**

##### **PROPÓSITO.-**

- Capacitar a los colaboradores de la Compañía, a fin de promover el mejor desempeño de las actividades y la consecución de objetivos Institucionales, estableciendo políticas de desarrollo profesional con la ejecución de planes continuos de capacitación.
- Desarrollar y ejecutar programas de capacitación, cursos, seminarios, talleres y actividades que promuevan el mejoramiento de los conocimientos, destrezas y habilidades que permitan potencializar a los colaboradores de la Compañía.

##### **ALCANCE.-**

- Desde el DNC´s hasta la ejecución y Efectividad de la Capacitación.

##### **DEFINICIONES Y ABREVIATURAS.-**

###### **DEFINICIONES:**

- DNC´s: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
- Capacitación: Adquirir conocimientos vía educación formal. (formación)
- Desarrollo: Mejorar el desempeño de actividades futuras, independientemente de las actuales.
- Adoctrinamiento: Proceso por el que se aprenden y cumplen las normas organizacionales.

###### **ABREVIATURAS:**

- GG: Gerente General
- GT: Gerente Técnico
- SL: Supervisor de Laboratorio

- JB: Jefe de Bodega
- JU: Jefe de Unidad
- CGTH: Coordinador/a de Gestión de Talento Humano
- GTH: Gestión de Talento Humano

#### **RESPONSABILIDAD.-**

- **RESPONSABLE DIRECTO:**  
CGTH
- **INVOLUCRADOS:**  
GG, GT, SL, JB, JU

#### **PROCEDIMIENTO.-**

##### **CAPACITACIÓN:**

- CGTH identifica y evalúa los requerimientos de capacitación a través de un proceso de DNC's, mismo que se desarrolla por varias fuentes: calificación de competencias (ingresos, movilizaciones, promociones), evaluación de desempeño, actualización de funciones, o necesidades identificadas por dificultades actuales o potenciales en el desempeño y otras fuentes validadas.
- CGTH elabora el Plan de Capacitación (MO-RG-TH-TH-00-07) en función de las necesidades identificadas en los casos anteriormente mencionados. Estos planes son modificados de acuerdo a las necesidades de la organización o a los proveedores del servicio, aspectos que son aprobados por el Gerente General de la Compañía.
- CGTH emite informes técnicos de los proveedores de capacitación, (MO-RG-TH-TH-00-11), se revisan los contenidos del programa de capacitación en conjunto con los Responsables de cada Área de trabajo para validar los mismos.
- CGTH selecciona los proveedores calificados y coordina la ejecución de los programas de capacitación de acuerdo a los cronogramas establecidos en el Plan de Capacitación (MO-RG-TH-TH-00-07).

- La evaluación del Impacto de la Capacitación impartida por parte del proveedor es registrada por el personal capacitado (MO-RG-TH-TH-00-09), luego de cada evento y en los siguientes 7 días hábiles finalizado el mismo.
- La efectividad de la capacitación es evaluada por el Gerente o Jefe de Área, en función del impacto que provoca en el rendimiento del personal mediante registro Efectividad de la Capacitación (MO-RG-TH-TH-00-08).
- CGTH junto con los Gerentes de Área evalúan las causas, motivos, razones o circunstancias de capacitaciones y/o entrenamientos no efectivos, se plantean las acciones correctivas y se da seguimiento a su cumplimiento.
- Las Solicitudes de Capacitación (MO-RG-TH-TH-00-10) que surjan por necesidades de desarrollo propias del cargo son presentadas por el personal y validadas por el Gerente o Jefe de Área, para decidir su aplicación dentro del puesto.
- En el caso de charlas, visitas, pasantías, cursos de actualización, entre otras actividades de desarrollo se utiliza el registro de Solicitud de Capacitación sin que esta sea sujeta a evaluación.
- Los colaboradores que participen en cursos presentan una copia del certificado de aprobación o participación, para ser archivado en su file de personal.

#### **ENTRENAMIENTO Y REENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO:**

- Se comunica al personal de la Compañía el ingreso del nuevo colaborador. El responsable o “tutor” del mismo, realiza el entrenamiento en el puesto y área de trabajo y se llena el registro de Entrenamiento al Puesto en un tiempo máximo de un mes después del ingreso del colaborador en la Compañía (MO-RG-TH-TH-00-12).
- Una vez lleno este registro, será entregado a CGTH para su respectivo archivo en el correspondiente file de personal.

**INDICADORES Y METAS.-**

Tabla N°3.21.- Indicadores y Metas Procedimiento N°4

| <b>NOMBRE DEL INDICADOR</b> | <b>FÓRMULA</b>   | <b>META</b>   | <b>PERIODICIDAD</b> |
|-----------------------------|--|---|---------------------|
| Coste de capacitación       | Coste de formación / nómina de sueldos                                   | Garantizar en un 90% la efectividad de los procesos de capacitación para el personal de la Compañía   | Anual               |
|                             | Coste de formación / número total de empleados                           |   | Anual               |
|                             | Presupuesto / Coste real   |   | Anual               |
|                             | % del presupuesto para la formación                                      |   | Anual               |
| RSI (ROI) de formación      | Retorno Sobre la Inversión de formación                                  | Promover en un 90% que los colaboradores capacitados puedan socializar e impartir los conocimientos adquiridos en programas de formación y capacitación | Anual               |
| Participación               | Número medio de horas de formación por empleado                          | Promover que el 100% de los colaboradores de la Compañía participen al menos en un programa de capacitación al año                                      | Anual               |
|                             | Horas de formación por función, puesto, edad, ...                        |   | Anual               |
|                             | Número de empleados formados / número total de empleados                 |   | Anual               |
|                             | % de empleados formados  |   | Anual               |
| Programa de formación       | Número de horas clase impartidas / Número de horas clase propuestas      | Garantizar en un 90% el cumplimiento de las horas de capacitación propuestas para cada colaborador en la Compañía                                       | Anual               |
| Certificados de formación   | % de empleados que han adquirido la competencia después de la formación  | Garantizar que el 90% de los colaboradores capacitados adquieran las competencias deseadas después de haber participado en los programas de formación   | Anual               |
|                             | Número de empleados inscritos a la formación / número total de empleados |   | Anual               |

Fuente.- Investigación

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

**REFERENCIAS.-**

- NORMA ISO 9001:2008 requisitos 6.2 y 6.4

**REGISTROS.-**

- Plan de Capacitación MO-RG-TH-TH-00-07
- Efectividad de la Capacitación. MO-RG-TH-TH-00-08
- Evaluación de Impacto MO-RG-TH-TH-00-09
- Solicitud de Capacitación MO-RG-TH-TH-00-10
- Informes Técnicos de los proveedores MO-RG-TH-TH-00-11
- Entrenamiento al puesto MO-RG-TH-TH-00-12

**ANEXOS.- (Ver Anexo 1)**

- Plan de Capacitación MO-RG-TH-TH-00-07
- Efectividad de la Capacitación. MO-RG-TH-TH-00-08
- Evaluación de Impacto MO-RG-TH-TH-00-09
- Solicitud de Capacitación MO-RG-TH-TH-00-10
- Informes Técnicos de los proveedores MO-RG-TH-TH-00-11
- Entrenamiento al puesto MO-RG-TH-TH-00-12
- Diagrama de Flujo de Capacitación

#### **4.5.1.5 PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL**

##### **PROPÓSITO.-**

- Identificar los factores psico-sociales que pueden influir en la salud física y mental, rendimiento y satisfacción del personal para promover las condiciones de trabajo necesarias para lograr un nivel de satisfacción adecuado.

##### **ALCANCE.-**

- Desde la planificación de la medición de clima laboral, aplicación de reactivos e interpretación de datos y resultados, hasta la elaboración e implementación del Plan de Mejora de Clima Laboral.

##### **DEFINICIONES Y ABREVIATURAS.-**

###### **DEFINICIONES:**

- Ambiente de trabajo: Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo (según ISO 9000:2005 3.3.4).

###### **ABREVIATURAS:**

- GG: Gerente General
- GT: Gerente Técnico
- SL: Supervisor de Laboratorio
- JB: Jefe de Bodega
- JU: Jefe de Unidad
- CGTH: Coordinador/a de Gestión de Talento Humano
- GTH: Gestión de Talento Humano

**RESPONSABILIDAD.-**

- **RESPONSABLE DIRECTO:**  
CGTH.
- **INVOLUCRADOS:**  
GG, GT, SL, JB, JU

**PROCEDIMIENTO.-**

- CGTH planifica la realización del proceso de Medición de Clima Laboral en forma anual, de preferencia durante el último trimestre del año o cuando GG lo solicita.
- CGTH elabora el Cuestionario de Medición de Clima Laboral (MO-RG-TH-TH-00-13), para identificar los factores que afectan el ambiente laboral y de esta manera, detectar oportunidades de mejora.
- CGTH se encarga de aplicar el cuestionario de Medición de Clima Laboral a todos y cada uno de los colaboradores de la Compañía a través de la Intranet institucional.
- Los colaboradores de la Compañía disponen de siete días hábiles para completar el cuestionario de Medición de Clima Laboral.
- CGTH receipta los cuestionarios llenos que son entregados por los colaboradores de la Compañía a través de la Intranet institucional.
- CGTH realiza el análisis e interpretación de resultados en base a la tabulación de datos de los cuestionarios aplicados.
- CGTH conjuntamente con las Gerencias y Jefaturas de Área, estructura un Plan de Clima Laboral, priorizando los factores de mayor criticidad y recurrencia para tomar rutas de acción.

**INDICADORES Y METAS.-**

Tabla N°3.22.- Indicadores y Metas Procedimiento N°5

| <b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>      | <b>FÓRMULA</b>  | <b>META</b>   | <b>PERIODICIDAD</b> |
|----------------------------------|---|---|---------------------|
| Satisfacción del cliente interno | Porcentaje de empleados en el rango más alto del estudio de satisfacción y expectativas del cliente interno | Incrementar en un 90% el nivel de satisfacción y expectativas del cliente interno             | Anual               |
| Cultura Organizacional           | Porcentaje de empleados en el rango más alto del estudio de cultura organizacional                          | Incrementar en un 90% el nivel de identidad y compromiso de los colaboradores con la Compañía | Anual               |

Fuente.- Investigación

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

**REFERENCIAS.-**

- NORMA ISO 9001:2008 requisitos 6.2 y 6.4

**REGISTROS.-**

- Cuestionario Medición de Clima Laboral MO-RG-TH-TH-00-13

**ANEXOS.- (Ver Anexo 1)**

- Cuestionario Medición de Clima Laboral MO-RG-TH-TH-00-13
- Diagrama de Flujo de Medición de Clima Laboral

#### **4.5.1.6 PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACIÓN DE PERSONAL**

##### **PROPÓSITO.-**

- Desvincular a los colaboradores que cesen en sus funciones dentro de la Compañía, efectuando las acciones correspondientes en cada departamento involucrado, precautelando el patrimonio de la Organización y garantizando la seguridad de la información.

##### **ALCANCE.-**

- Desde la presentación de la carta de renuncia, el aviso de despido o la notificación de jubilación normal o por enfermedad; hasta la elaboración del Acta de Finiquito o hasta el trámite respectivo en el IESS en casos de jubilación.

##### **DEFINICIONES Y ABREVIATURAS.-**

###### **DEFINICIONES:**

- Renuncia: Documento por el cual el colaborador notifica su deseo de terminar las relaciones contractuales con el empleador.
- Despido: Notificación que hace el empleador con respecto al cese de funciones al colaborador.
- Desahucio: Notificación que hace el empleado o el empleador a través del Inspector de Trabajo con respecto al cese de funciones de un colaborador.
- Acta de Finiquito: Documento por medio del cual un trabajador acepta la liquidación de sus haberes pendientes de pago y si fuere el caso, de las indemnizaciones a las que tiene derecho. Por medio de este documento se aprueba la terminación de la relación laboral, sin que quede por satisfacerse ninguna reclamación del trabajador. La legalización de actas de finiquito se las hace ante el inspector de trabajo, cualquier inspector podrá solemnizar este documento, con la presencia del trabajador y del empleador o su delegado.

**ABREVIATURAS:**

- GG: Gerente General
- GT: Gerente Técnico
- SL: Supervisor de Laboratorio
- JB: Jefe de Bodega
- JU: Jefe de Unidad
- CGTH: Coordinador/a de Gestión de Talento Humano
- GTH: Gestión de Talento Humano

**RESPONSABILIDAD.-**

- **RESPONSABLE DIRECTO:**  
CGTH
- **INVOLUCRADOS:**  
GG, GT, SL, JB, JU

**PROCEDIMIENTO.-**

- Se da inicio al Proceso de Desvinculación de Personal cuando CGTH recibe la carta de renuncia, la carta de despido o la notificación de jubilación de un determinado colaborador.
- CGTH procede a suspender los beneficios y prestaciones institucionales del colaborador desvinculado.
- CGTH solicita al colaborador desvinculado la devolución de suministros, herramientas y equipos de trabajo que se encuentren bajo su custodia, y en los casos que sea necesario, se firmará un acta de entrega-recepción.
- CGTH solicita la desactivación de las claves de usuario y cuentas de correo electrónico interno y externo.
- CGTH solicita al Departamento de Contabilidad que se realice el Aviso de Salida IESS, la revisión y recepción de activos y la elaboración de Liquidación de Haberes y Acta de Finiquito.

- CGTH solicitará la suspensión de los beneficios institucionales como créditos de consumo o descuento a las diferentes casa comerciales con las que se mantenga un convenio.
- GG y CGTH tomarán en consideración los artículos correspondientes al Capítulo X y XI del Código de Trabajo vigente para sujetarse a las disposiciones adscritas y tipificadas en este documento legal.
- CGTH solicita un turno al Ministerio de Relaciones Laborales a través de su portal de Actas de Finiquito On-Line para realizar el proceso de entrega – recepción del Acta de Finiquito y liquidación de haberes al colaborador desvinculado.
- Conforme al turno asignado por el Ministerio de Relaciones Laborales a través de su portal de Actas de Finiquito On-Line, el CGTH hace la entrega-recepción del Acta de Finiquito y de la liquidación de haberes al colaborador desvinculado en la Inspectoría de Trabajo en presencia del Inspector de Trabajo en turno.
- Los colaboradores que abandonan voluntariamente la organización completan la entrevista de salida para identificar las causas y así gestionar acciones que permitan la retención del personal (MO-RG-TH-TH-00-14).

## INDICADORES Y METAS.-

Tabla N°3.23.- Indicadores y Metas Procedimiento N°6

| NOMBRE DEL INDICADOR | FÓRMULA   | META  | PERIODICIDAD |
|----------------------|---|---|--------------|
| Retiros voluntarios  | (Número de retiros voluntarios / Dotación efectiva año t)*100 | Disminuir en un 90% el índice de rotación de personal por retiros voluntarios | Anual        |
| Otros retiros        | (Número de otros retiros / Dotación efectiva año t)*100       | Disminuir en un 90% el índice de rotación de personal por otros retiros       | Anual        |

Fuente.- Investigación

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

## REFERENCIAS.-

- NORMA ISO 9001:2008 requisitos 6.2 y 6.4

**REGISTROS.-**

- Entrevista de Salida MO-RG-TH-TH-00-14

**ANEXOS.- (Ver Anexo 1)**

- Entrevista de Salida MO-RG-TH-TH-00-14
- Diagrama de Flujo de Desvinculación de Personal
- Diagrama de Flujo de Desvinculación de Personal - Anexo – De la competencia y procedimiento (Código de Trabajo Capítulo X y XI)

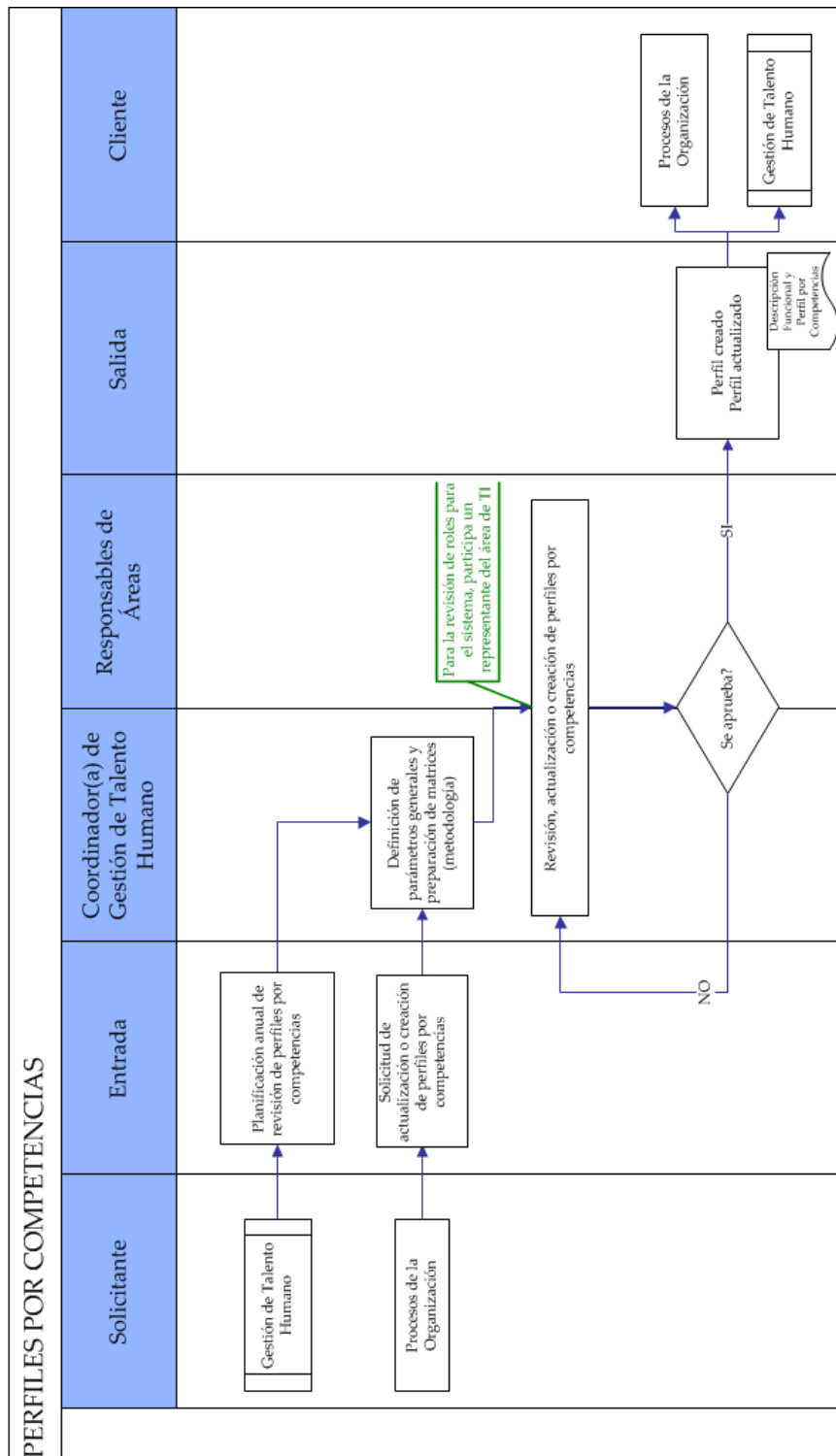


Imagen N°4.4.- Procedimiento de Perfiles por Competencias

Fuente.- Investigación directa

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

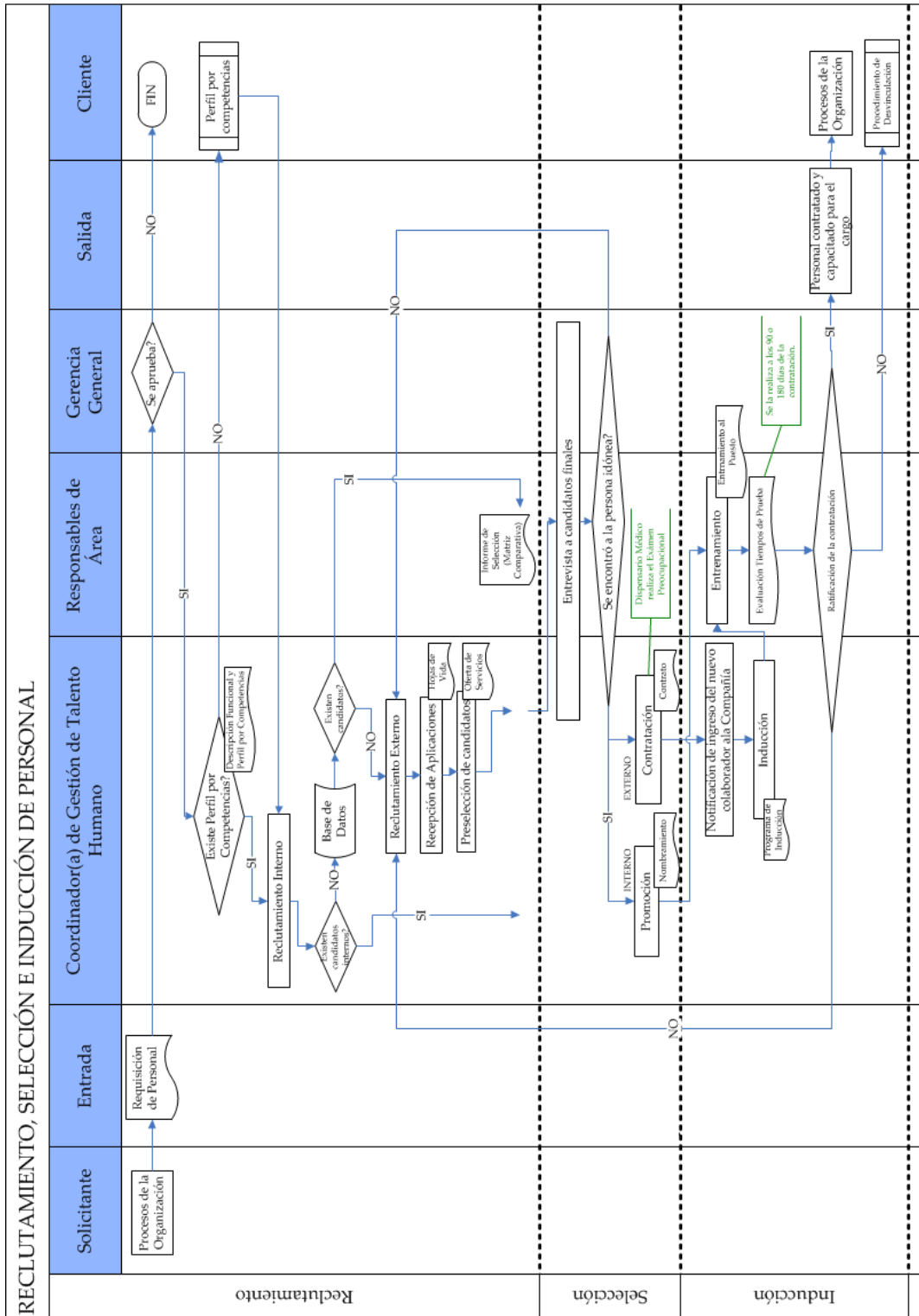


Imagen N°4.5.- Procedimiento de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal

Fuente.- Investigación directa

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

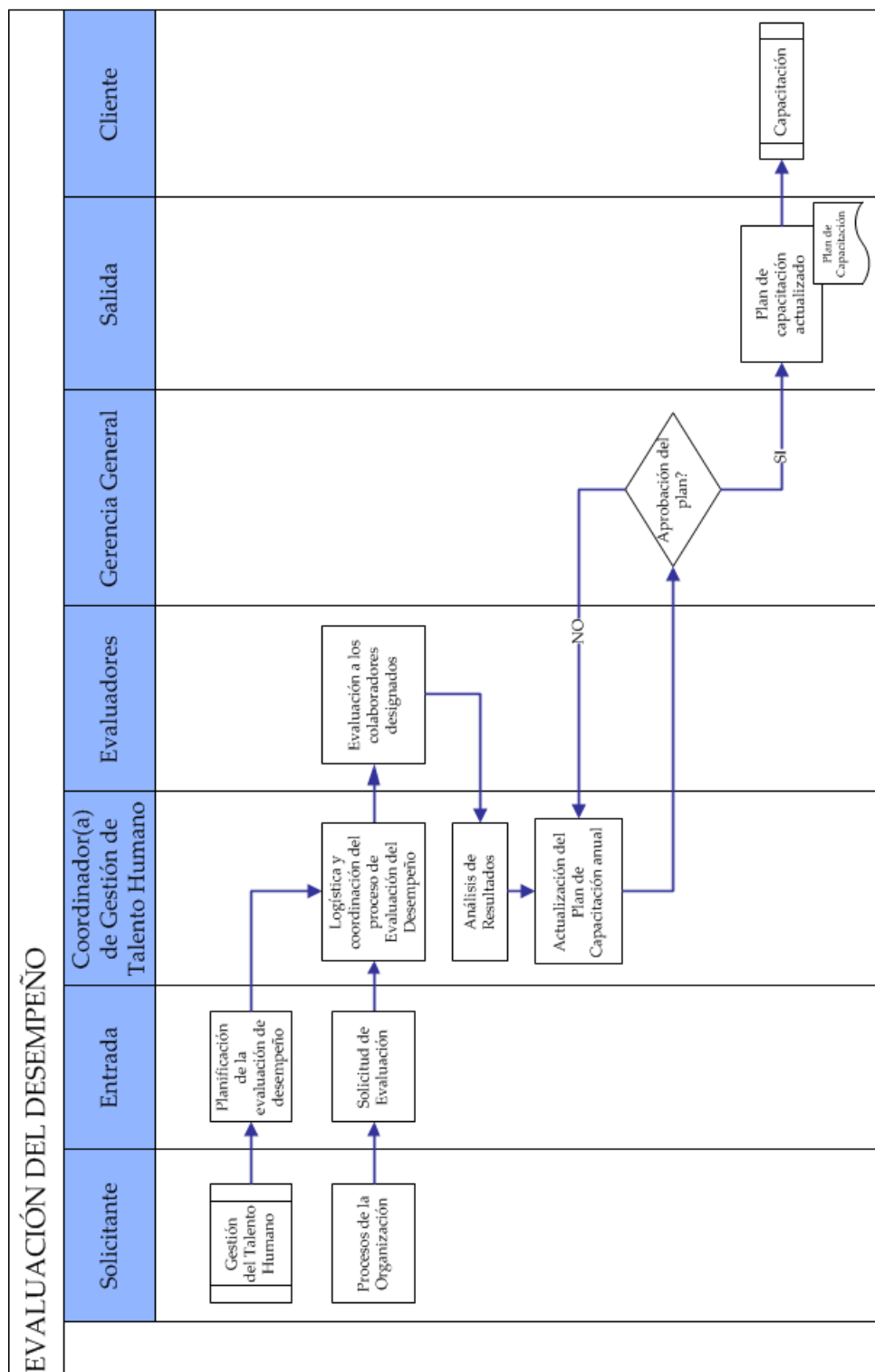


Imagen N°4.6.- Procedimiento de Evaluación del Desempeño

Fuente.- Investigación directa

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

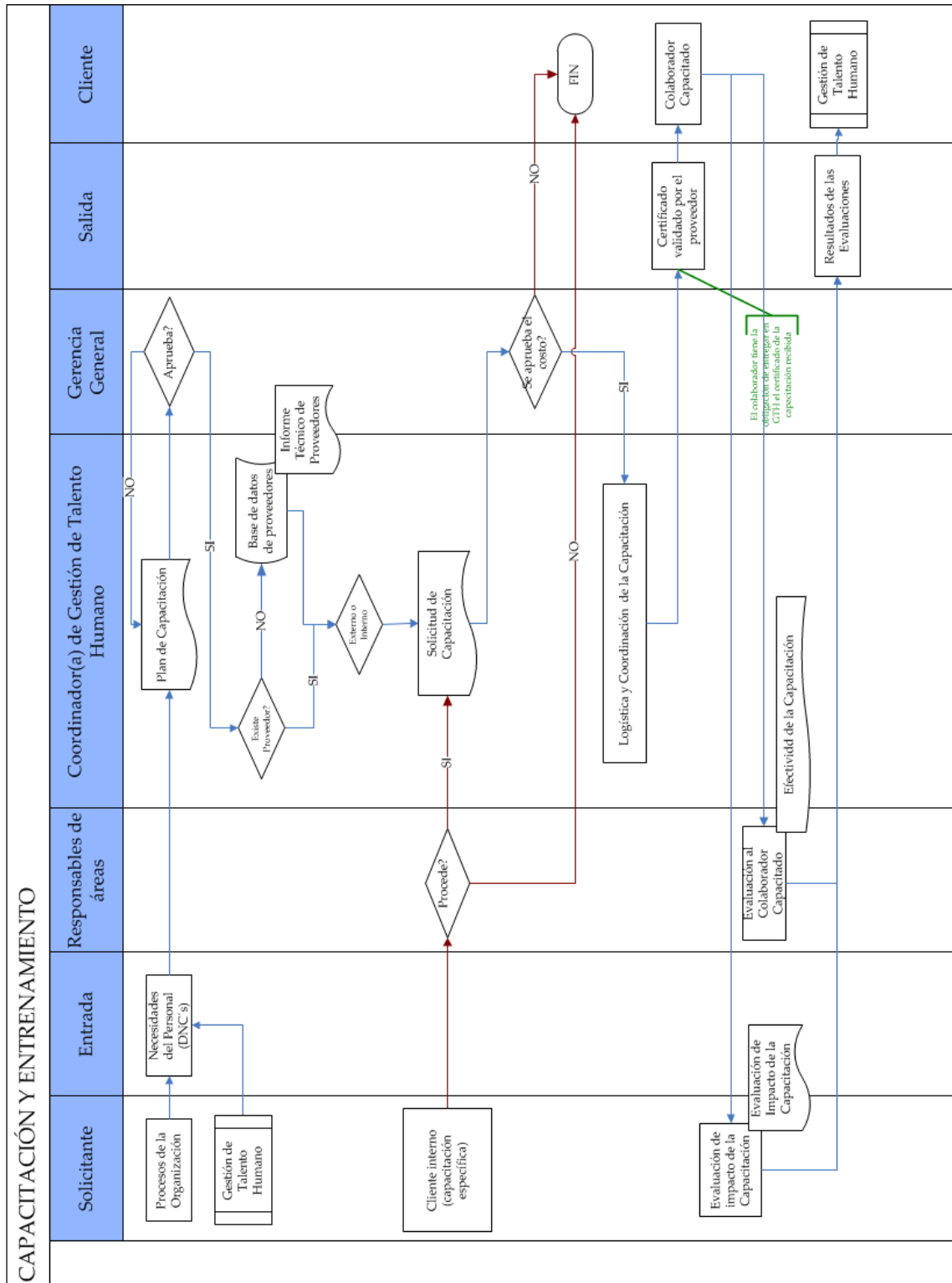
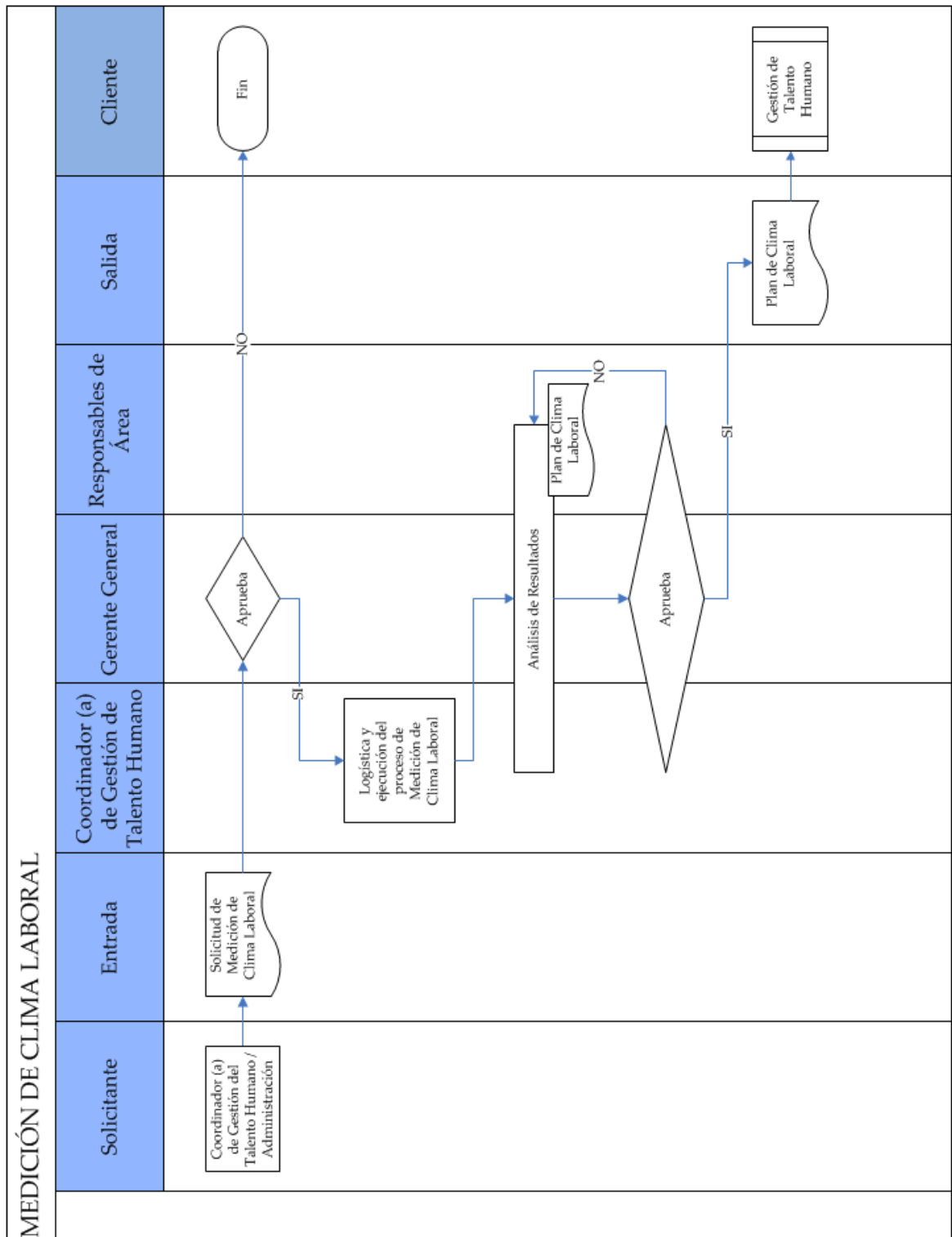


Imagen N°4.7.- Procedimiento de Capacitación y Entrenamiento

Fuente.- Investigación directa

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire



**Imagen N°4.8.- Procedimiento de Medición de Clima Laboral**

Fuente.- Investigación directa

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

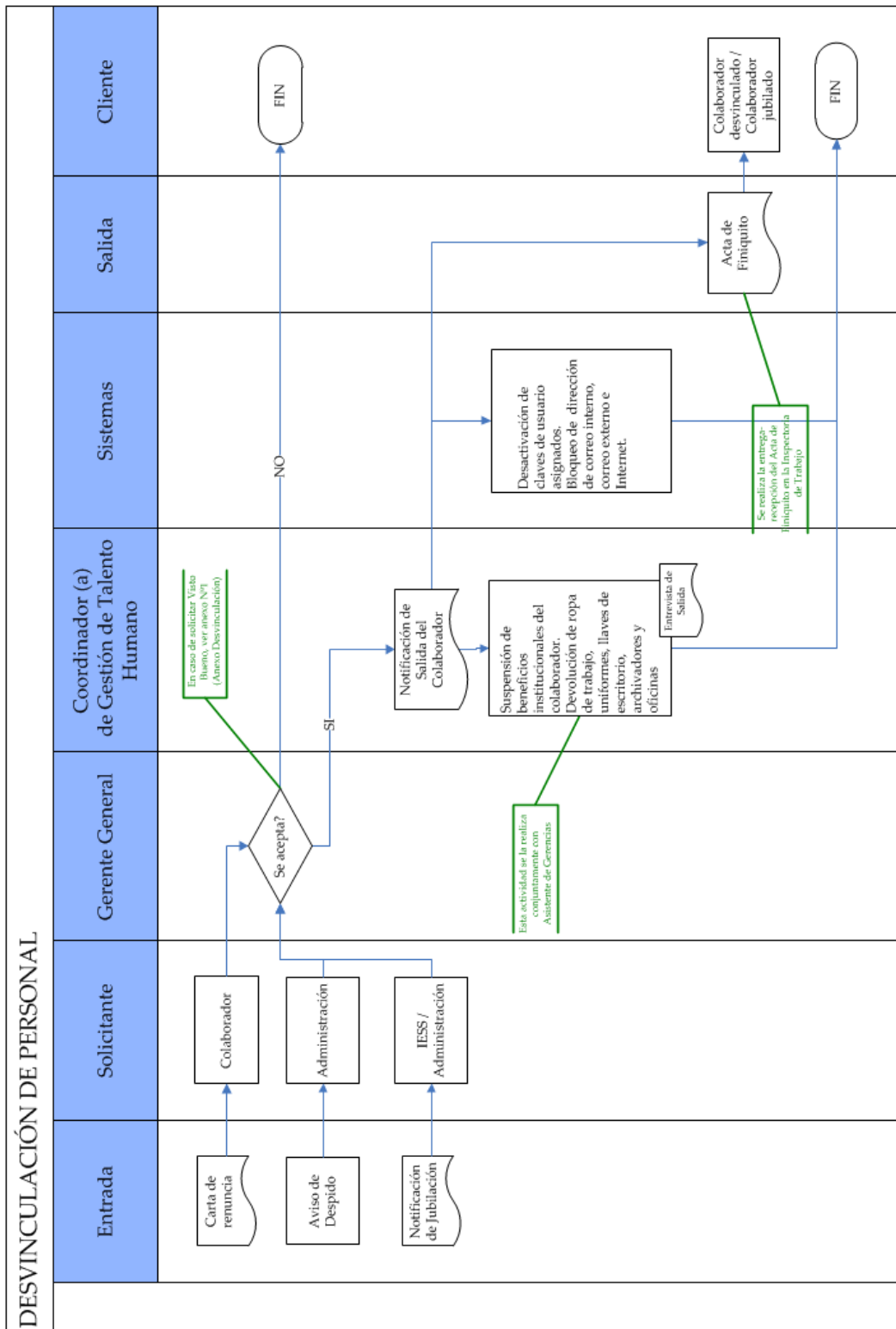
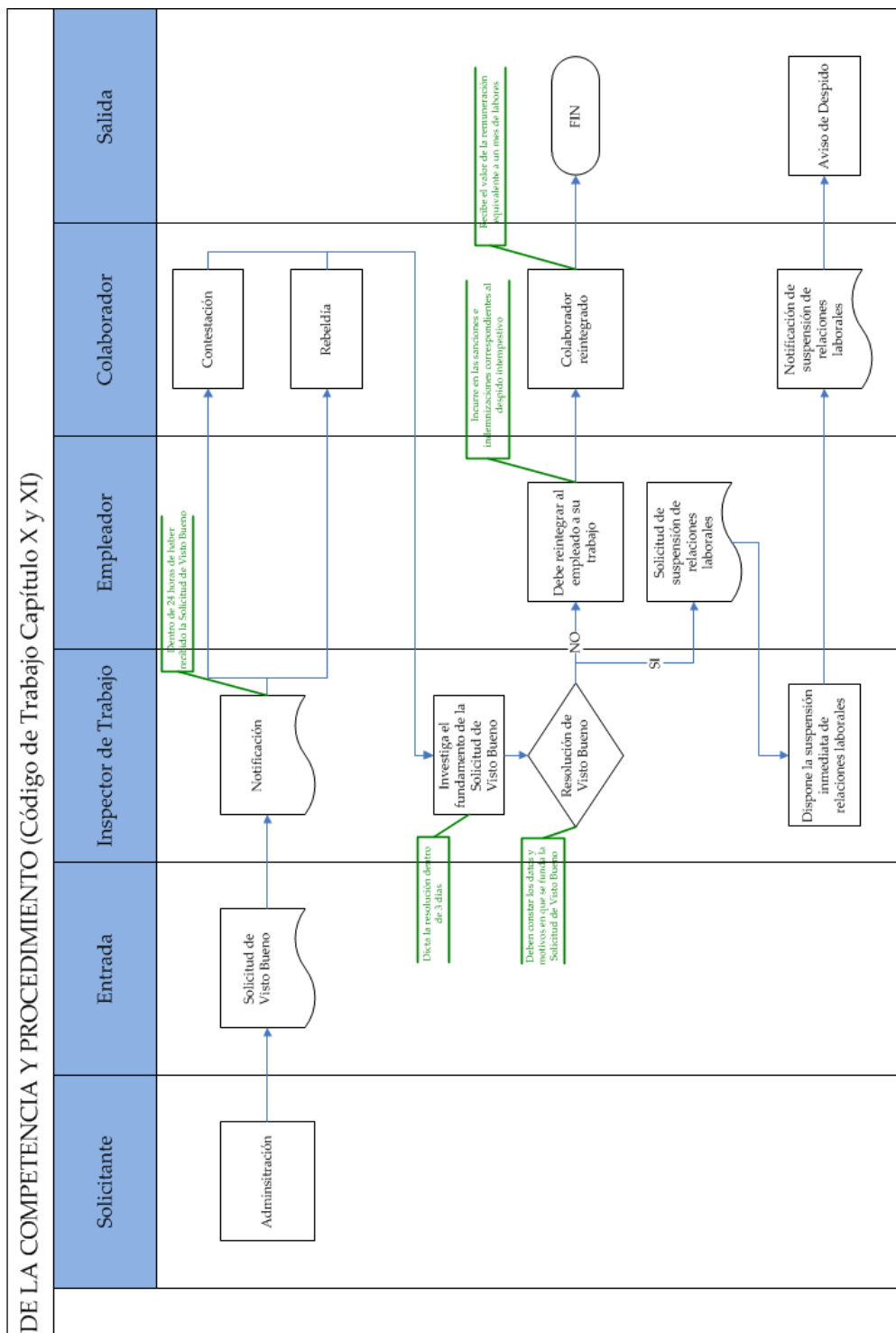


Imagen N°4.9.- Procedimiento de Desvinculación de Personal

Fuente.- Investigación directa

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire



**Imagen N°4.10.- Procedimiento de Desvinculación de Personal (Código de Trabajo Cap. X y XI)**

Fuente.- Investigación directa

Elaborado por.- Ma. Cristina Abril Freire

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES.-

La realización de este trabajo investigativo permite concluir que el desarrollo del Sistema de Gestión del Talento Humano en MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A. de la ciudad de Ambato en el período 2013, 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:

- ❖ 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 desarrolló el Sistema de Gestión del Talento Humano en MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A que incluye políticas y procedimientos diseñados para su aplicación y para mejorar el nivel de gestión administrativa en la organización.
- ❖ 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 MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A.

- ❖ Para estructurar un sistema de gestión del talento humano acorde a las necesidades y requerimientos de MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A., 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.
- ❖ El desarrollo 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 Talento Humano, así como de los procedimientos levantados para la gestión del talento humano en MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A. con sus respectivos lineamientos de acción y diagramas de flujo para cada uno de ellos.
- ❖ El desarrollo del Sistema de Gestión del Talento Humano en MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A. podrá complementarse con la ayuda de una guía técnica de implementación, la misma que fue diseñada como herramienta de soporte para la ejecución de los diferentes procedimientos creados para la administración del Talento Humano en la Compañía. En la parte final del Capítulo IV de este trabajo, se muestra el diseño de la Guía de Implementación propuesta para la gestión del talento humano en MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A.

## 5.2 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

1. ABRIL FREIRE, María Cristina. “Tesina “Creación del Sistema de Gestión de Talento Humano en MASMÓVIL Distribuidor Autorizado Movistar.””. 2012
2. ÁLVAREZ TORRES, Martín G. “Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos”. 2002
3. BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; URLICH, Dave. “El Cuadro de Mando de Recursos Humanos”. Gestión 2000. Barcelona. España. 2001
4. CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. McGraw Hill. 5ta. Edición. Santafé de Bogotá. Colombia. 2000
5. CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. McGraw Hill. 8va. Edición. Santafé de Bogotá. Colombia. 2005
6. CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. McGraw Hill. 9na. Edición. Santafé de Bogotá. Colombia. 2006
7. CUENCA DARDÓN, Rafael Arturo y PLIEGO GARDUÑO, José Luis. “Norma técnica para la formulación, instrumentación y dictaminación de manuales de procedimientos”. 2001
8. DE LUCAS O. Ramón. “Manual de Personal”. Editorial Distresa S.A. 9na. Edición. Madrid. España. 1983
9. DESSLER, Gary; VARELA, Ricardo. “Administración de Recursos Humanos”. Pearson. 2da. Edición. México D.F. México. 2004
10. FERNÁNDEZ H., Máximo. “Técnicas de Relaciones Industriales. Psicología del Trabajo”. Editorial Distresa S.A. Tomo uno. Madrid. España. 1983
11. FERNÁNDEZ RÍOS, Manuel. “Dirección de Recursos Humanos”. Editorial Díaz de Santos S.A. Barcelona. España. 2005
12. Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos (FUNDIPE). “Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas”. Industrias Gráficas CARO SL. Madrid España. 2012.
13. GÓMEZ JARA, Francisco. “El Diseño de la Investigación Social”. 1989
14. GUILLÉN G., Carlos; GUIL B., Rocío. “Psicología del Trabajo para Relaciones Industriales”. McGraw Hill. Madrid. España. 2001

15. HERRERA, Luis; NARANJO, Galo; MEDINA, Arnaldo. "Tutoría de la Investigación Científica". Editorial Dimerino. Quito. Ecuador. 2004
16. INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN A.C. "Sistemas de Gestión de Calidad-Requisitos". 2001
17. INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, CENTRO DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN ESTATAL Y MUNICIPAL. "La Asistencia Social Municipal". 1992
18. JICIUS, M. J. "Administración del Talento Humano". 9na. Edición. México D.F. México. 2004
19. LEIVA Z., Francisco. "Nociones de Metodología de Investigación Científica". Gráficas Moderna. 1ra. Edición. Quito. Ecuador. 1996
20. MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES. CÓDIGO DE TRABAJO. 2013
21. QUIROGA LEOS, Gustavo. "Organización y Métodos en la Administración Pública". 1987
22. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. "Cómo elaborar y usar los manuales administrativos". 2001.
23. ROJAS SORIANO, Raúl. "Guía para realizar Investigaciones Sociales". 1981
24. SCHEIN, Edgar H. "Psicología de la Organización". Prentice-Hall International. 3ra. Edición. México D.F. México. 1982
25. Sistema de Gestión de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "El Sagrario" Ltda. (Procedimientos e Instructivos). 2009
26. Sistema de Gestión de Talento Humano de la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua (Procedimientos). 2007
27. Sistema de Gestión del Talento Humano de ECUATRÁN S.A. (Procedimientos, Políticas y Alances). 2011
28. Sistema de Gestión del Talento Humano de UNIFINSA Sociedad Financiera (Procedimientos, Políticas y Alances). 2009
29. SISTEMA NACIONAL PARA EI DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA Y RENOVACIÓN UNIÓN DE FUERZAS, UNIÓN DE ESFUERZOS, A.C. "Modelo de Servicios Educativos y Asistenciales". 2001

30. 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
31. 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
32. WERTHER, William B. Jr., DAVIS, Keith. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. McGraw Hill. 5ta. Edición. México D.F. México. 2000

## LINKOGRAFÍA

1. BALLIVIAN, Rafael A., GONZALES, Carola T. “Los nuevos modelos de gestión del principal activo de una empresa - Modelos de Gestión de Talento Humano” en [http://www.wikilearning.com/monografia/los\\_nuevos\\_modelos\\_de\\_gestion\\_del\\_principal\\_activo\\_de\\_una\\_empresa-modelos\\_de\\_gestion\\_de\\_recursos\\_humanos/12000-4](http://www.wikilearning.com/monografia/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](http://www.ced.ucn.cl/s_taller_2005/temas/talento_humano.htm)
4. HERRERA L., Katy, C. “Sistema de Gestión de Talento Humano: Caracterización para su aplicación en las empresas” en <http://www.gestiopolis.com/canales5/TH/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](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>

## **ARTÍCULOS DE REVISTA**

1. CARPIO S., José Alberto. “El Talento Humano en las Organizaciones”. Revista Tecnia. Edición Enero – Abril de 2003. Página 24 -28. San José de Costa Rica 2003.

## GLOSARIO

**Acta de Finiquito.-** Documento por medio del cual un trabajador acepta la liquidación de sus haberes pendientes de pago y si fuere el caso, de las indemnizaciones a las que tiene derecho. Por medio de este documento se aprueba la terminación de la relación laboral, sin que quede por satisfacerse ninguna reclamación del trabajador. La legalización de actas de finiquito se las hace ante el inspector de trabajo, cualquier inspector podrá solemnizar este documento, con la presencia del trabajador y del empleador o su delegado.

**Adoctrinamiento.-** Proceso por el que se aprenden y cumplen las normas organizacionales.

**Ambiente de trabajo.-** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo (según ISO 9000:2005 3.3.4).

**Capacitación.-** Adquirir conocimientos vía educación formal. (formación)

**CDH's.-** Conocimientos, destrezas y habilidades (competencia).

**Competencia.-** Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes. (según ISO 9000-2005 3.9.12)

**Desahucio.-** Notificación que hace el empleado o el empleador a través del Inspector de Trabajo con respecto al cese de funciones de un colaborador.

**Desarrollo.-** Mejorar el desempeño de actividades futuras, independientemente de las actuales.

**Despido.-** Notificación que hace el empleador con respecto al cese de funciones al colaborador.

**DNC's.-** Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

**Evaluación de 180°.-** Auto-evaluación y evaluación de jefe o inmediato superior.

**Evaluación de 270°.-** Auto-evaluación, evaluación del jefe o inmediato superior y evaluación de un par o de un cliente.

**Evaluación de 360°.-** Auto-evaluación, evaluación del jefe o inmediato superior, evaluación de un par o de un cliente y evaluación de un subalterno.

**Evaluación de 90°.-** Auto-evaluación.

**Experiencia.-** Tiempo en que el candidato ha desarrollado actividades similares a las requeridas.

**Formación.-** Instrucción formal (nivel académico).

**Gestión.-** Acción o trámite que hay que llevar a cabo para conseguir o resolver una cosa. Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

**Habilidades.-** Aptitudes específicas para el desarrollo de una actividad determinada.

**Procedimiento.-** Conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias

**Proceso.-** Conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

**Reclutamiento.-** Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante. El departamento de Recursos Humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Luego de tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para este.

**Renuncia.-** Documento por el cual el colaborador notifica su deseo de terminar las relaciones contractuales con el empleador.

**Selección de personal.-** Es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa; selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir.

**Sistema.-** Es un objeto complejo cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente; puede ser material o conceptual.

**Talento Humano.-** En la administración de empresas, se denomina talento humano (TH) o capital humano, al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

**Talento.-** El talento se puede considerar como un potencial. Lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables que se pueda encontrar en su desempeño.

# ANEXOS



|                   |  |                      |        |
|-------------------|--|----------------------|--------|
| MO-RG-TH-TH-00-01 | DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL<br>POR COMPETENCIAS | ELABORADO<br>POR: TH | FECHA: |
|-------------------|--|----------------------|--------|

CARGO:.....

**I. DATOS GENERALES**

Área:  
Departamento:  
Reporta directamente:  
Reporta funcionalmente a:  
Supervisa a:  
Jornada de Trabajo:  
Relaciones de trabajo:

Internas:

| PUESTO | PARA QUE | FRECUENCIA |
|--------|----------|------------|
|        |          |            |
|        |          |            |
|        |          |            |
|        |          |            |
|        |          |            |

Externas:

| ORGANIZACION | PARA QUE | FRECUENCIA |
|--------------|----------|------------|
|              |          |            |
|              |          |            |
|              |          |            |
|              |          |            |
|              |          |            |

**II. MISION DEL CARGO**

**III. ACTIVIDADES**

**IV. RESPONSABILIDADES**

Equipos y maquinaria:  
Material:  
Producto:  
Información o doc. Confidenciales:  
Toma de decisiones:

**V. REQUISITOS**

|  |  |
|--|--|
| SEXO   |  |
| EDAD   |  |
| INSTRUCCIONES Y CONOCIMIENTOS<br>ESPECIFICOS |  |
| ENTRENAMIENTO                                |  |
| EXPERIENCIA                                  |  |



|                   |  |                      |        |
|-------------------|--|----------------------|--------|
| MO-RG-TH-TH-00-01 | DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL<br>POR COMPETENCIAS | ELABORADO<br>POR: TH | FECHA: |
|-------------------|--|----------------------|--------|

**VI. HABILIDADES, DESTREZAS Y ACTITUDES PARA DESEMPEÑO DEL PUESTO**

REQUERIDA:

DESEADAS:


**VII. CONDICIONES DE TRABAJO**

|                    |  |
|--------------------|--|
| UBICACIÓN          |  |
| ENTORNO FISICO     |  |
| RIESGOS DEL PUESTO |  |

APROBADO POR:

\_\_\_\_\_  
GERENTE GENERAL

\_\_\_\_\_  
SUPERVISOR INMEDIATO

|  |                                  | MO-RG-TH-TH-00-02                             |   |
|---|----------------------------------|---|---|
| <b>REQUISICION DE PERSONAL</b>  |                                  |   |   |
| Area  | <input type="text"/>             | Departamento/Sección                          | <input type="text"/>  |
| Puesto  | <input type="text"/>             |   |   |
| Formación   | <input type="text"/>             |   |   |
| Nº de Personas Requeridas   | <input type="text"/>             |   |   |
| <b>Motivo del Requerimiento</b>   |                                  |   |   |
| Incremento de Operaciones   | <input type="checkbox"/>         | Renuncia/Vacante                              | <input type="checkbox"/> Fin del Contrato <input type="checkbox"/>                                    |
| Creación de Puesto  | <input type="checkbox"/>         | Reemplazo Temporal                            | <input type="checkbox"/> Vacaciones <input type="checkbox"/>  |
| Enfermedad  | <input type="checkbox"/>         | Embarazo                                      | <input type="checkbox"/> OTRO <input type="checkbox"/>  |
| Fecha de requisición  | <input type="text"/>             | Fecha Aproximada de Incorporación             | <input type="text"/>  |
| Género  |                                  | Edad  | Licencia De Conducir  |
| M   | <input type="checkbox"/>         | F   | <input type="checkbox"/>  |
|   | <input type="checkbox"/>         | <input type="text"/>                          | Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Tipo  |
| Aprobación Gerencia   |                                  | Aprobacion Gerencia General                   |   |
| <b>ESQUEMA DE CONTRATACION Y REMUNERACION</b>                                     |                                  |   |   |
| Directo   | <input type="checkbox"/>         | Intermediacion                                | <input type="checkbox"/> Por Horas <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>            |
| Salario \$  | <input type="text"/>             |   |   |
| Esquema de Pagos  | Fijo <input type="checkbox"/>    | Variable <input type="checkbox"/>             |   |
| Periodo de Pago   | Mensual <input type="checkbox"/> | Quincenal <input checked="" type="checkbox"/> | Otros <input type="checkbox"/>  |
| Bonos \$  | <input type="text"/>             | Mensual <input type="checkbox"/>              | Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> |
| <b>BENEFICIOS</b>   |                                  |   |   |
| De Ley  | <input type="checkbox"/>         | Supermaxi                                     | <input type="checkbox"/> Plan Celular <input type="checkbox"/>  |
| Seguro de Vida  | <input type="checkbox"/>         | Utilidades                                    | <input type="checkbox"/> Capacitacion <input type="checkbox"/>  |
| Asistencia Medica   | <input type="checkbox"/>         | Uniforme                                      | <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>   |
| Bono Alimentacion   | <input type="checkbox"/>         | Bono Transporte                               | <input type="checkbox"/>  |
| <b>Aprobación Gerente General</b>   |                                  |   |   |
| _____   |                                  |   |   |



MO-DC-TH-TH-00-03

### MATRIZ COMPARATIVA DE REQUISITOS DEL PUESTO

Fecha:

| Factor                      | Requerido   | Candidato 1 | Candidato 2 | Candidato 3 |
|-----------------------------|---|-------------|-------------|-------------|
| Educación Formal<br>30 %    | Título Requerido:   |             |             |             |
|                             | Puntaje Ideal (300)   |             |             |             |
| Experiencia Laboral<br>30 % | Experiencia:  |             |             |             |
|                             | Puntaje Ideal (300)   |             |             |             |
| Competencias<br>40 %        | Conocimientos, habilidades,<br>destrezas personales que<br>contribuyen al desempeño<br>del puesto |             |             |             |
|                             | Puntaje Ideal (400)   |             |             |             |
| Total 100%                  | Puntaje total del<br>candidato ideal: <b>1000</b>   |             |             |             |

Nota: La puntuación mínima para que un candidato sea considerado como postulante apto para su contratación es de 700 puntos.





MO-RG-TH-TH-00-05

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 1. Datos de identificación

|                  |  |
|------------------|--|
| Área:            |  |
| Departamento:    |  |
| Cargo:           |  |
| Código Cargo:    |  |
| Cargo Inmediato: |  |
| Cargo Indirecto: |  |
| Nombre Empleado: |  |
| Código Empleado: |  |

### 2.- Misión del Puesto

|  |
|--|
|  |
|--|

### 3.- Responsabilidades del cargo

| Responsabilidad                       | Detalle |
|---------------------------------------|---------|
| Condiciones de Trabajo                |         |
| Por Contactos                         |         |
| Por Dinero Títulos o Documentos       |         |
| Por información confidencial          |         |
| Por Materiales, Herramientas, Equipos |         |

### 4. Funciones del Cargo

| Nombre | Nivel Requerido | Nivel Obtenido |
|--------|-----------------|----------------|
|        | 10              |                |
|        | Total:          |                |

### 5.- Competencias Organizacionales

#### Conocimientos

| Nombre                                    | Nivel Requerido | Nivel Obtenido |
|---|-----------------|----------------|
| Políticas y prácticas de la compañía      | 10              |                |
| Norma ISO 9001 Básico                     | 10              |                |
| Sistema informático institucional         | 10              |                |
| Procesos del Área                         | 10              |                |
| Productos de la Compañía (nivel avanzado) | 10              |                |
| Herramientas Informáticas                 | 10              |                |
|   | Total:          |                |

## Habilidades

| Nombre                  | Nivel Requerido | Nivel Obtenido |
|-------------------------|-----------------|----------------|
| Comunicación Efectiva   | 10              |                |
| Trabajo en Equipo       | 10              |                |
| Orientación de servicio | 10              |                |
| Etica Profesional       | 10              |                |
|                         | Total:          |                |

**6.- Competencias del perfil**

## Conocimientos/Competencias Técnicas

| Nombre | Nivel Requerido | Nivel Obtenido |
|--------|-----------------|----------------|
|        | 10              |                |
|        | 10              |                |
|        | Total:          |                |

## Habilidad/Destreza

| Nombre | Nivel Requerido | Nivel Obtenido |
|--------|-----------------|----------------|
|        | 10              |                |
|        | 10              |                |
|        | Total:          |                |

La persona es apta para desempeñar el puesto de trabajo.

**EVALUADO:**  
**EVALUADOR:**  
**PERÍODO:**



MO-RG-TH-TH-00-06

### EVALUACIÓN TIEMPOS DE PRUEBA

#### 1. Datos de identificación

|                  |  |
|------------------|--|
| Área:            |  |
| Departamento:    |  |
| Cargo:           |  |
| Código Cargo:    |  |
| Cargo Inmediato: |  |
| Cargo Indirecto: |  |
| Nombre Empleado: |  |
| Código Empleado: |  |

#### 2.- Misión del Puesto

|  |
|--|
|  |
|--|

#### 3.- Responsabilidades del cargo

| Responsabilidad                       | Detalle |
|---------------------------------------|---------|
| Condiciones de Trabajo                |         |
| Por Contactos                         |         |
| Por Dinero Títulos o Documentos       |         |
| Por información confidencial          |         |
| Por Materiales, Herramientas, Equipos |         |

#### 4. Funciones del Cargo

| Nombre | Nivel Requerido | Nivel Obtenido |
|--------|-----------------|----------------|
|        | 10              |                |
|        | Total:          |                |

#### 5.- Competencias Organizacionales

##### Conocimientos

| Nombre                                  | Nivel Requerido | Nivel Obtenido |
|---|-----------------|----------------|
| Políticas y prácticas de la compañía    | 10              |                |
| Norma ISO 9001 Básico                   | 10              |                |
| Sistema informático institucional       | 10              |                |
| Procesos del Área                       | 10              |                |
| Productos de la Compañía (nivel básico) | 10              |                |
| Herramientas Informáticas               | 10              |                |
|   | Total:          |                |

## Habilidades

| Nombre                  | Nivel Requerido | Nivel Obtenido |
|-------------------------|-----------------|----------------|
| Comunicación Efectiva   | 10              |                |
| Trabajo en Equipo       | 10              |                |
| Orientación de servicio | 10              |                |
| Etica Profesional       | 10              |                |
|                         | Total:          |                |

**6.- Competencias del perfil**

## Conocimientos/Competencias Técnicas

| Nombre | Nivel Requerido | Nivel Obtenido |
|--------|-----------------|----------------|
|        | 10              |                |
|        | 10              |                |
|        | Total:          |                |


## Habilidad/Destreza

| Nombre | Nivel Requerido | Nivel Obtenido |
|--------|-----------------|----------------|
|        | 10              |                |
|        | 10              |                |
|        | Total:          |                |

La persona es apta para desempeñar el puesto de trabajo.

**EVALUADO:**  
**EVALUADOR:**  
**FECHA:**



|  |  | MO-RG-TH-TH-00-08  |   |
|---|--|--|---|
| EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACION  |  |  |   |
| Nombre del Curso:   |  | Nombre de la empresa capacitadora  |   |
| Fecha de Realización:   |  | Necesidad de Capacitación  |   |
| Nombre del Participante   |  | Actualización de conocimientos <input type="checkbox"/> Brechas de Perfil <input type="checkbox"/><br>Cambio de funciones <input type="checkbox"/> |   |
| Cargo: _____  |  | Forma de Evaluación:   |   |
| Área: _____   |  | Teórico-Práctico <input type="checkbox"/> Práctica: <input type="checkbox"/>   |   |
| Explique, del perfil del cargo, qué función(es) requiere de este conocimiento     |  |  |   |
|   |  |  |   |
|   |  |  |   |
| Qué mejoras ha podido observar en el desarrollo de la función                     |  |  |   |
|   |  |  |   |
|   |  |  |   |
| Resultados de la Evaluación   |  |  | % Asignado  |
| Se cumplieron en un 100% los objetivos del curso                                  |  |  | <input type="checkbox"/> 20%                      |
| Aplica los conocimientos adquiridos en su puesto de trabajo                       |  |  | <input type="checkbox"/> 30%                      |
| El participante ha difundido lo aprendido a sus colaboradores                     |  |  | <input type="checkbox"/> 10%                      |
| Su desempeño ha mejorado  |  |  | <input type="checkbox"/> 15%                      |
| El participante demuestra conocimiento en el tema                                 |  |  | <input type="checkbox"/> 25%                      |
| NO EFECTIVA   |  |  | ACCIONES DE MEJORA                                |
| 0    10    20    30    40    50    60    70    80    90    100                    |  |  | EFECTIVA  |
| Resultado de la Evaluación:   |  |  |   |
| Efectivo:    SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>              |  |  |   |
| SI LA CAPACITACION NO FUE EFECTIVA EXPLIQUE EL PORQUE                             |  |  | SI    NO  |
| - El trabajador seleccionado fue el correcto.                                     |  |  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| - La forma de seleccionarlo fue la correcta.                                      |  |  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| - Ha tenido la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos.               |  |  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| - El contenido del entrenamiento fue el adecuado.                                 |  |  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| - El proveedor del entrenamiento fue bien seleccionado.                           |  |  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| - El instructor conocía bien del tema, motivo del entrenamiento.                  |  |  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| - El tiempo utilizado para el entrenamiento fue el necesario.                     |  |  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| - Otros (Detallar).   |  |  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Acciones a tomar : (En el caso que el entrenamiento no sea efectivo).             |  |  |   |
|   |  |  |   |
|   |  |  |   |
|   |  |  |   |
| Evaluado por: _____   |  | _____  |   |
| Supervisor del Area   |  | Evaluado   |   |

### EVALUACION DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN

Nombre de la Empresa Capacitadora: \_\_\_\_\_

Nombre del Curso: \_\_\_\_\_

Nombre Participante: \_\_\_\_\_ Área/Departamento: \_\_\_\_\_

Por favor lea las siguientes instrucciones, según la escala indica

Marque sus respuestas con una X

5=Excelente 4= Muy Bueno 3= Bueno 2= Malo 1= Pésimo


| DIMENSION                               | INDICADORES   | RESPUESTA |   |   |   |   |
|---|---|-----------|---|---|---|---|
| 1.- Objetivos y contenidos del programa | Los objetivos del curso son claros  | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | Se cumplieron los objetivos del curso   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.- Temática                            | La información estuvo de acorde con los objetivos planteados  | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | El contenido es útil para su puesto de trabajo y la temática es de actualidad   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.- Materiales                          | Los materiales tienen buena presentación y organización   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | Los materiales permiten profundizar los temas del curso   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | El material de apoyo es de actualidad y utilidad  | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.- Facilitador                         | Genero un ambiente de participación   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | El facilitador atendio adecuadamente las preguntas de los participantes   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | Se evidencio dominio del tema   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | Mantuvo el interés y focalizo la atención a los aspectos principales del contenido  | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.- Duracion                            | Se utilizo recursos didacticos (Manual para participantes, folletos, ayudas visuales) y recursos tecnicos (Televisor video, Pc y Utilitarios) | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | La duracion del curso fue apropiada   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.- Ambiente del Aprendizaje            | Se dedico un tiempo adecuado al tratamiento de los diversos temas   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | Las condiciones ambientales favorecieron la realizacion del curso (ruido, iluminación, temperatura espacio)                                   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.- Logistica                           | El personal de la empresa capacitadora fue amable y presto a ayudarlo   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | Fue notificado con oportunidad y confirmado sobre la fecha y hora del curso   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | La comida de los recesos y almuerzo fue buena   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.- Percepcion Global                   | El curso de capacitacion satisfizo sus expectativas y necesidades   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | Recomienda esta empresa   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |


Favor sumar las respuestas y colocar el total 

- ESCALA**
- 20-65 El Proveedor del Servicio no cumple los estandares solicitados por la Organización, no podra ser contratado nuevamente
- 66-79 El Proveedor tendra que demostrar acciones de mejora para ser contratado
- 80-100 Se recomienda la contratacion del Proveedor en futuras ocasiones

Firma del Participante \_\_\_\_\_

|  |                               |   |                      |
|--|-------------------------------|---|----------------------|
|   |                               | MO-RG-TH-TH-00-10                               |                      |
| <b>SOLICITUD DE CAPACITACIÓN</b>   |                               |   |                      |
| <b>DATOS GENERALES</b>   |                               |   |                      |
| <b>NOMBRE DEL CURSO:</b>   |                               |   |                      |
| <b>INSTITUCION:</b> _____  |                               | <b>TOTAL N° HORAS:</b> _____                    | <b>CIUDAD:</b> _____ |
| <b>LOCAL:</b> _____  |                               | <b>FECHA:</b> _____                             |                      |
| <b>VALOR CURSO:</b> <b>US\$</b> _____  |                               |   |                      |
| <b>OBJETIVO DEL CURSO:</b>   |                               |   |                      |
|  |                               |   |                      |
| <b>DETERMINE EL TIEMPO EN QUE SE REALIZARA LA EVALUACION Y BAJO QUE METODOLOGIA:</b>   |                               |   |                      |
| TEORICO-PRACTICO: 2 meses  |                               | PRACTICO: 3 - 4 - 5 - 6 meses                   |                      |
| <b>RAZON DE LA CAPACITACION</b>  |                               |   |                      |
| <input type="radio"/> Actualizacion de Conocimientos <input type="radio"/> Cambio de Funciones <input type="radio"/> Brechas de Perfil   |                               |   |                      |
| <b>PARTICIPANTES:</b>  |                               |   |                      |
| NOMBRE   | CARGO                         | AREA  | FIRMA                |
|  |                               |   |                      |
|  |                               |   |                      |
| <b>COMPROMISO</b>  |                               |   |                      |
| Conste por el presente documento el compromiso que contrae en los siguientes términos  |                               |   |                      |
| <b>PRIMERO:</b> El Colaborador ha sido autorizado para seguir el curso de:<br>a realizarse en la ciudad de _____ por el período comprendido en: _____  |                               |   |                      |
| <b>SEGUNDO:</b> El Colaborador se compromete a culminar la capacitacion hasta el termino de la misma; presentar el Diploma o certificado de aprobacion del curso, presentar la copia del material; asi como efectuar la replica sobre el contenido del evento y aplicando los conocimientos adquiridos en su labor diaria. |                               |   |                      |
| <b>TERCERO:</b> Da su autorizacion para debitar de la cuenta cte/ahorros, la suma correspondiente al valor total de la inversion por incumplimiento de este compromiso o falta de aprobacion de la capacitacion.   |                               |   |                      |
| <b>CUARTO</b> El Colaborador se compromete a permanecer minimo 6 meses despues de la capacitacion recibida y minimo tres años los casos de capacitación de Cuarto Nivel, variando el tiempo según el Patrocinio de la Organización   |                               |   |                      |
| _____<br>Firma del Trabajador  |                               | _____<br>Firma del Jefe Inmediato               |                      |
| <b>PARA USO DE MOVILAB S.A.</b>  |                               |   |                      |
| <b>VALOR DEL CURSO:</b> _____<br><b>CNCF</b> <b>US\$.</b> _____  |                               | <b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b> <b>US\$.</b> _____ |                      |
| <b>VIÁTICOS:</b> <b>US\$.</b> _____  |                               |   |                      |
| <b>AUTORIZACIONES</b>  |                               |   |                      |
|  |                               |   |                      |
| <b>JEFE INMEDIATO</b>  | <b>JEFE O GERENTE DE AREA</b> | <b>GERENTE GENERAL</b>                          |                      |

|   | <b>Informe Técnico Evaluación Proveedores<br/>CAPACITACION/CONSULTORIA</b> | MO-RG-TH-TH-00-11                             |      |           |           |        |     |  |             |  |   |   |   |      |     |    |                             |   |  |  |  |  |    |    |                            |   |  |  |  |  |    |    |       |                        |  |  |  |  |    |    |             |                      |  |  |  |  |    |    |                                  |   |  |  |  |  |    |  |  |  |  |  |  |   |     |
|--|--|---|------|-----------|-----------|--------|-----|--|-------------|--|---|---|---|------|-----|----|-----------------------------|---|--|--|--|--|----|----|----------------------------|---|--|--|--|--|----|----|-------|------------------------|--|--|--|--|----|----|-------------|----------------------|--|--|--|--|----|----|----------------------------------|---|--|--|--|--|----|--|--|--|--|--|--|---|-----|
| EVALUACION DE PROVEEDORES - SERVICIOS  |  |   |      |           |           |        |     |  |             |  |   |   |   |      |     |    |                             |   |  |  |  |  |    |    |                            |   |  |  |  |  |    |    |       |                        |  |  |  |  |    |    |             |                      |  |  |  |  |    |    |                                  |   |  |  |  |  |    |  |  |  |  |  |  |   |     |
| Servicio de Capacitación <input type="checkbox"/> Consultoría o Asesoría <input type="checkbox"/>  |  |   |      |           |           |        |     |  |             |  |   |   |   |      |     |    |                             |   |  |  |  |  |    |    |                            |   |  |  |  |  |    |    |       |                        |  |  |  |  |    |    |             |                      |  |  |  |  |    |    |                                  |   |  |  |  |  |    |  |  |  |  |  |  |   |     |
| Proveedor: <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 200px; height: 15px;"></span>   |  |   |      |           |           |        |     |  |             |  |   |   |   |      |     |    |                             |   |  |  |  |  |    |    |                            |   |  |  |  |  |    |    |       |                        |  |  |  |  |    |    |             |                      |  |  |  |  |    |    |                                  |   |  |  |  |  |    |  |  |  |  |  |  |   |     |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">PUNT</th> <th rowspan="2">PARAMETRO</th> <th rowspan="2">INDICADOR</th> <th colspan="3">ESCALA</th> <th colspan="2">PONDERACION</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>3</th> <th>5</th> <th>REAL</th> <th>MAX</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">15</td> <td>Infraestructura y Logistica</td> <td>Condiciones físicas y pedagógicas adecuadas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">15</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">45</td> <td>Instructores/Facilitadores</td> <td>Nivel de formación del equipo de instructores</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">45</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">10</td> <td>Costo</td> <td>Promedio en el mercado</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">10</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">15</td> <td>Experiencia</td> <td>Tiempo en el mercado</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">15</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">15</td> <td>Reconocimiento de la institución</td> <td>Recomendaciones de al menos tres clientes</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">15</td> </tr> <tr> <td colspan="6"></td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: right;">100</td> </tr> </tbody> </table> |  |   | PUNT | PARAMETRO | INDICADOR | ESCALA |     |  | PONDERACION |  | 1 | 3 | 5 | REAL | MAX | 15 | Infraestructura y Logistica | Condiciones físicas y pedagógicas adecuadas |  |  |  |  | 15 | 45 | Instructores/Facilitadores | Nivel de formación del equipo de instructores |  |  |  |  | 45 | 10 | Costo | Promedio en el mercado |  |  |  |  | 10 | 15 | Experiencia | Tiempo en el mercado |  |  |  |  | 15 | 15 | Reconocimiento de la institución | Recomendaciones de al menos tres clientes |  |  |  |  | 15 |  |  |  |  |  |  | 0 | 100 |
| PUNT   | PARAMETRO  | INDICADOR                                     |      |           |           | ESCALA |     |  | PONDERACION |  |   |   |   |      |     |    |                             |   |  |  |  |  |    |    |                            |   |  |  |  |  |    |    |       |                        |  |  |  |  |    |    |             |                      |  |  |  |  |    |    |                                  |   |  |  |  |  |    |  |  |  |  |  |  |   |     |
|  |  |   | 1    | 3         | 5         | REAL   | MAX |  |             |  |   |   |   |      |     |    |                             |   |  |  |  |  |    |    |                            |   |  |  |  |  |    |    |       |                        |  |  |  |  |    |    |             |                      |  |  |  |  |    |    |                                  |   |  |  |  |  |    |  |  |  |  |  |  |   |     |
| 15   | Infraestructura y Logistica  | Condiciones físicas y pedagógicas adecuadas   |      |           |           |        | 15  |  |             |  |   |   |   |      |     |    |                             |   |  |  |  |  |    |    |                            |   |  |  |  |  |    |    |       |                        |  |  |  |  |    |    |             |                      |  |  |  |  |    |    |                                  |   |  |  |  |  |    |  |  |  |  |  |  |   |     |
| 45   | Instructores/Facilitadores   | Nivel de formación del equipo de instructores |      |           |           |        | 45  |  |             |  |   |   |   |      |     |    |                             |   |  |  |  |  |    |    |                            |   |  |  |  |  |    |    |       |                        |  |  |  |  |    |    |             |                      |  |  |  |  |    |    |                                  |   |  |  |  |  |    |  |  |  |  |  |  |   |     |
| 10   | Costo  | Promedio en el mercado                        |      |           |           |        | 10  |  |             |  |   |   |   |      |     |    |                             |   |  |  |  |  |    |    |                            |   |  |  |  |  |    |    |       |                        |  |  |  |  |    |    |             |                      |  |  |  |  |    |    |                                  |   |  |  |  |  |    |  |  |  |  |  |  |   |     |
| 15   | Experiencia  | Tiempo en el mercado                          |      |           |           |        | 15  |  |             |  |   |   |   |      |     |    |                             |   |  |  |  |  |    |    |                            |   |  |  |  |  |    |    |       |                        |  |  |  |  |    |    |             |                      |  |  |  |  |    |    |                                  |   |  |  |  |  |    |  |  |  |  |  |  |   |     |
| 15   | Reconocimiento de la institución   | Recomendaciones de al menos tres clientes     |      |           |           |        | 15  |  |             |  |   |   |   |      |     |    |                             |   |  |  |  |  |    |    |                            |   |  |  |  |  |    |    |       |                        |  |  |  |  |    |    |             |                      |  |  |  |  |    |    |                                  |   |  |  |  |  |    |  |  |  |  |  |  |   |     |
|  |  |   |      |           |           | 0      | 100 |  |             |  |   |   |   |      |     |    |                             |   |  |  |  |  |    |    |                            |   |  |  |  |  |    |    |       |                        |  |  |  |  |    |    |             |                      |  |  |  |  |    |    |                                  |   |  |  |  |  |    |  |  |  |  |  |  |   |     |
| Calificación: <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 100px; height: 15px;"></span>  |  |   |      |           |           |        |     |  |             |  |   |   |   |      |     |    |                             |   |  |  |  |  |    |    |                            |   |  |  |  |  |    |    |       |                        |  |  |  |  |    |    |             |                      |  |  |  |  |    |    |                                  |   |  |  |  |  |    |  |  |  |  |  |  |   |     |

|    | <b>ENTRENAMIENTO AL PUESTO</b>  | MO-RG-TH-TH-00-12   |             |          |   |                          |  |                          |  |                          |  |                          |   |                          |   |                          |  |                          |
|---|---|---------------------|-------------|----------|---|--------------------------|--|--------------------------|--|--------------------------|--|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|--|--------------------------|
|   | Revisado por: _____   | Aprobado por: _____ |             |          |   |                          |  |                          |  |                          |  |                          |   |                          |   |                          |  |                          |
| Entrenamiento <input type="checkbox"/> Reentrenamiento <input type="checkbox"/>   |   |                     |             |          |   |                          |  |                          |  |                          |  |                          |   |                          |   |                          |  |                          |
| Area: _____   | Fecha Inicio: _____   | Fecha Fin: _____    |             |          |   |                          |  |                          |  |                          |  |                          |   |                          |   |                          |  |                          |
| <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; width: 70%;">ACTIVIDADES</th> <th style="text-align: center; width: 5%;">Cumplido</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Reconocimiento del puesto de trabajo</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2. Presentación con el equipo de trabajo</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3. Reforzar prevención de riesgos y accidentes en el puesto de trabajo</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4. Explicación de las funciones y responsabilidades del puesto</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>5. Operación de equipos, maquinaria y herramientas.</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>6. Conocimiento de Producto, Materiales y Materias Primas</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>7. Revisión de procesos internos y documentación (procedimientos, instructivos, registros)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> <p style="font-size: small; margin-top: 5px;">En actividades que no aplican al puesto colocar N/A</p> |   |                     | ACTIVIDADES | Cumplido | 1. Reconocimiento del puesto de trabajo | <input type="checkbox"/> | 2. Presentación con el equipo de trabajo | <input type="checkbox"/> | 3. Reforzar prevención de riesgos y accidentes en el puesto de trabajo | <input type="checkbox"/> | 4. Explicación de las funciones y responsabilidades del puesto | <input type="checkbox"/> | 5. Operación de equipos, maquinaria y herramientas. | <input type="checkbox"/> | 6. Conocimiento de Producto, Materiales y Materias Primas | <input type="checkbox"/> | 7. Revisión de procesos internos y documentación (procedimientos, instructivos, registros) | <input type="checkbox"/> |
| ACTIVIDADES   | Cumplido  |                     |             |          |   |                          |  |                          |  |                          |  |                          |   |                          |   |                          |  |                          |
| 1. Reconocimiento del puesto de trabajo   | <input type="checkbox"/>  |                     |             |          |   |                          |  |                          |  |                          |  |                          |   |                          |   |                          |  |                          |
| 2. Presentación con el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>  |                     |             |          |   |                          |  |                          |  |                          |  |                          |   |                          |   |                          |  |                          |
| 3. Reforzar prevención de riesgos y accidentes en el puesto de trabajo  | <input type="checkbox"/>  |                     |             |          |   |                          |  |                          |  |                          |  |                          |   |                          |   |                          |  |                          |
| 4. Explicación de las funciones y responsabilidades del puesto  | <input type="checkbox"/>  |                     |             |          |   |                          |  |                          |  |                          |  |                          |   |                          |   |                          |  |                          |
| 5. Operación de equipos, maquinaria y herramientas.   | <input type="checkbox"/>  |                     |             |          |   |                          |  |                          |  |                          |  |                          |   |                          |   |                          |  |                          |
| 6. Conocimiento de Producto, Materiales y Materias Primas   | <input type="checkbox"/>  |                     |             |          |   |                          |  |                          |  |                          |  |                          |   |                          |   |                          |  |                          |
| 7. Revisión de procesos internos y documentación (procedimientos, instructivos, registros)  | <input type="checkbox"/>  |                     |             |          |   |                          |  |                          |  |                          |  |                          |   |                          |   |                          |  |                          |
| Personal  | Firma   | Personal            | Firma       |          |   |                          |  |                          |  |                          |  |                          |   |                          |   |                          |  |                          |
| _____   | _____   | _____               | _____       |          |   |                          |  |                          |  |                          |  |                          |   |                          |   |                          |  |                          |
| _____   | _____   | _____               | _____       |          |   |                          |  |                          |  |                          |  |                          |   |                          |   |                          |  |                          |
| Tutor responsable del entrenamiento<br><br>Responsable .....<br><br>Firma .....   | Certifico que el proceso de entrenamiento ha sido ejecutado y cumplido en su totalidad con cada uno de los trabajadores<br><br>Responsable .....<br><br>Firma ..... |                     |             |          |   |                          |  |                          |  |                          |  |                          |   |                          |   |                          |  |                          |
| Observaciones   |   |                     |             |          |   |                          |  |                          |  |                          |  |                          |   |                          |   |                          |  |                          |



MO-RG-TH-TH-00-13

### ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2013 OBJETIVO

Este estudio tiene por objeto conocer la percepción que tienen los colaboradores de MOVILAB S.A. acerca del ambiente de trabajo, con el fin de detectar los aspectos que influyen en el cumplimiento de los objetivos de la organización y establecer el nivel de satisfacción de las necesidades internas.

#### INSTRUCCIONES

Este instrumento no es una prueba y no existen respuestas correctas o incorrectas, lo más importante es su opinión. A continuación encontrará una serie de preguntas las cuales debe responder lo más cerca de la realidad posible. Léalas cuidadosamente y luego marque con una "X" en la opción de respuesta que corresponda a su criterio personal. Si su respuesta es "NO" escriba el motivo. No omita la contestación de ninguna pregunta.

| MISION Y FILOSOFIA INSTITUCIONAL  |            |    |    |           |
|---|------------|----|----|-----------|
| ÍTEM  | VALORACIÓN | SI | NO | ¿POR QUÉ? |
| Conoce los objetivos y valores de la Compañía y trabaja para su cumplimiento  |            |    |    |           |
| Considera que los clientes tienen una imagen positiva de la Compañía  |            |    |    |           |
| Considera que las áreas y espacios asignados para recibir a clientes son los más adecuados                                      |            |    |    |           |
| Considera que se cumplen las normas y procedimientos administrativos establecidos   |            |    |    |           |
| Conoce el Reglamento Interno de la Compañía y trabaja en base a ello  |            |    |    |           |
| Conoce cómo está organizada su área/sección de trabajo  |            |    |    |           |
| La estructura organizacional (niveles jerárquicos) de la Compañía concuerda con los planes y actividades de trabajo de la misma |            |    |    |           |
| Considera que en la Compañía existe y se practica una filosofía de satisfacción total al cliente                                |            |    |    |           |
| IDENTIDAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA  |            |    |    |           |
| ÍTEM  | VALORACIÓN | SI | NO | ¿POR QUÉ? |
| Se siente orgulloso por pertenecer a esta Compañía  |            |    |    |           |
| Le agrada su trabajo y se siente satisfecho al realizarlo   |            |    |    |           |
| Conoce y aporta al cumplimiento de las metas organizacionales establecidas  |            |    |    |           |
| Se siente satisfecho con la responsabilidad que actualmente tiene en su puesto de trabajo                                       |            |    |    |           |
| Siente que su trabajo es reconocido por la Compañía   |            |    |    |           |
| Considera que su estabilidad en la Compañía depende de su buen desempeño dentro de la misma                                     |            |    |    |           |
| Considera que nuestra Compañía es una empresa líder en el mercado   |            |    |    |           |
| Conoce las cualidades de los productos y servicios que ofrece la Compañía   |            |    |    |           |
| Considera que el trabajo que actualmente realiza le permite crecer y progresar  |            |    |    |           |
| Considera que los productos y servicios de nuestra Compañía son superiores a los que ofrece la competencia                      |            |    |    |           |
| LIDERAZGO ORGANIZACIONAL  |            |    |    |           |
| ÍTEM  | VALORACIÓN | SI | NO | ¿POR QUÉ? |
| Conoce quién es su jefe inmediato   |            |    |    |           |
| Su jefe le alienta a trabajar en equipo   |            |    |    |           |
| Su jefe es equitativo en el trato con todo el equipo de trabajo   |            |    |    |           |
| Confía usted en la capacidad de su jefe para cumplir las metas de su área/sección de trabajo                                    |            |    |    |           |
| Su jefe le trata con amabilidad y respeto   |            |    |    |           |
| Su jefe genera confianza y compromiso con el equipo de trabajo  |            |    |    |           |
| Su jefe genera espacios de participación para la toma de decisiones   |            |    |    |           |
| Existe una correcta planificación del trabajo en el equipo de trabajo   |            |    |    |           |
| Su jefe demuestra estar comprometido con los objetivos y planes de trabajo de la Compañía                                       |            |    |    |           |
| Mantiene una adecuada relación con su jefe  |            |    |    |           |
| Su jefe le comunica con claridad las metas y objetivos que debe lograr en el trabajo  |            |    |    |           |

|   |            |    |    |           |
|---|------------|----|----|-----------|
| El reconocimiento que Ud. recibe por su trabajo es oportuno   |            |    |    |           |
| La Administración de la Compañía se muestra abierta hacia todos sus colaboradores   |            |    |    |           |
| La Administración de la Compañía genera un ambiente adecuado para el desempeño de sus colaboradores                         |            |    |    |           |
| <b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>  |            |    |    |           |
| ITEM  | VALORACIÓN | SI | NO | ¿POR QUÉ? |
| Los medios de comunicación interna en la Compañía son los más adecuados   |            |    |    |           |
| Conoce con quién debe comunicarse cuando se le presenta alguna dificultad o duda en su trabajo                              |            |    |    |           |
| La comunicación con sus compañeros de trabajo es clara y oportuna   |            |    |    |           |
| Considera que un inadecuado nivel de comunicación genera rumores dentro de la Compañía                                      |            |    |    |           |
| Siente que en ocasiones el rumor ha generado situaciones conflictivas dentro la Compañía                                    |            |    |    |           |
| Cuando existen rumores, usted suele participar de ellos   |            |    |    |           |
| Se mantiene una retroalimentación permanente de las funciones de cada colaborador dentro de su área/sección de trabajo      |            |    |    |           |
| Existe apertura de los gerentes/jefes para comunicarse con sus colaboradores de forma frecuente y oportuna                  |            |    |    |           |
| <b>TRABAJO EN EQUIPO</b>  |            |    |    |           |
| ITEM  | VALORACIÓN | SI | NO | ¿POR QUÉ? |
| Existe un adecuado nivel de colaboración entre los miembros de su equipo de trabajo para lograr los objetivos planteados    |            |    |    |           |
| Se siente parte de un equipo de trabajo que funciona bien y se respeta  |            |    |    |           |
| Recibió la guía y orientación de sus compañeros de trabajo cuando Ud. ingresó a trabajar en la Compañía                     |            |    |    |           |
| Considera que las responsabilidades en el equipo de trabajo son equitativas   |            |    |    |           |
| Considera que el comportamiento y la actitud de su equipo de trabajo facilitan la realización de las diferentes actividades |            |    |    |           |
| Recibe la información que solicita en el momento que la requiere y necesita   |            |    |    |           |
| <b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>   |            |    |    |           |
| ITEM  | VALORACIÓN | SI | NO | ¿POR QUÉ? |
| Considera que las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo se muestran con sinceridad                       |            |    |    |           |
| Considera que en su equipo de trabajo se comparten tanto las derrotas como los triunfos                                     |            |    |    |           |
| Sus compañeros valoran el trabajo que usted realiza para cumplir los objetivos planteados                                   |            |    |    |           |
| Considera que dentro de la Compañía existen críticas mal intencionadas  |            |    |    |           |
| Existe un nivel de respeto adecuado dentro de su área/sección de trabajo  |            |    |    |           |
| Cree que usted y sus compañeros de trabajo mantienen una relación de compañerismo basada en la unión y el buen trato        |            |    |    |           |
| <b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>   |            |    |    |           |
| ITEM  | VALORACIÓN | SI | NO | ¿POR QUÉ? |
| El espacio asignado para que usted realice su trabajo le resulta cómodo   |            |    |    |           |
| El nivel de ruido existente en su área/sección de trabajo es soportable   |            |    |    |           |
| La temperatura existente en su área/sección de trabajo le resulta cómoda para realizar su trabajo                           |            |    |    |           |
| Considera que la Compañía cuenta con los recursos necesarios para realizar el trabajo dentro de su área/sección             |            |    |    |           |
| El lugar físico que tiene asignado es el adecuado para realizar su trabajo  |            |    |    |           |
| Las condiciones de trabajo le permiten tener un buen nivel de desempeño laboral   |            |    |    |           |
| <b>SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>   |            |    |    |           |
| ITEM  | VALORACIÓN | SI | NO | ¿POR QUÉ? |
| Conoce usted las políticas de seguridad industrial implementadas en la Compañía y en su departamento/sección de trabajo     |            |    |    |           |
| La Compañía le brinda los implementos de seguridad necesarios para realizar su trabajo                                      |            |    |    |           |
| La maquinaria cuenta con instrucciones de seguridad visibles  |            |    |    |           |
| La seguridad y prevención de accidentes son efectivos dentro de la Compañía   |            |    |    |           |
| Conoce cómo se utilizan los equipos de seguridad para casos de emergencia   |            |    |    |           |
| Considera que los equipos de seguridad se encuentran bien identificados para su utilización                                 |            |    |    |           |

|   |                                    |                                    |    |           |
|---|------------------------------------|------------------------------------|----|-----------|
| Considera que las salidas de emergencia (vías de evacuación) se encuentran bien identificadas               |                                    |                                    |    |           |
| <b>SERVICIOS INSTITUCIONALES</b>  |                                    |                                    |    |           |
| ÍTEM  | VALORACIÓN                         | SI                                 | NO | ¿POR QUÉ? |
| Conoce los Servicios que la Compañía tiene a la disposición de sus colaboradores                            |                                    |                                    |    |           |
| Considera que los beneficios que le brinda la Compañía son de mucha ayuda y utilidad                        |                                    |                                    |    |           |
| Considera que el servicio que se brinda en el Comedor de la Compañía es adecuado                            |                                    |                                    |    |           |
| Considera que las instalaciones físicas de la Sede Social (comedor) son adecuadas                           |                                    |                                    |    |           |
| El servicio del Dispensario Médico le brinda una adecuada atención  |                                    |                                    |    |           |
| El servicio del personal de seguridad le otorga un trato cortés y amable                                    |                                    |                                    |    |           |
| Valora a MOVILAB S.A. como un lugar adecuado para trabajar  |                                    |                                    |    |           |
| <b>COMPENSACIÓN</b>   |                                    |                                    |    |           |
| ÍTEM  | VALORACIÓN                         | SI                                 | NO | ¿POR QUÉ? |
| Considera que sus ingresos son equitativos con la responsabilidad que tiene y con el trabajo que realiza    |                                    |                                    |    |           |
| Está usted de acuerdo con el escalafón de remuneración establecido en la Compañía y conoce cómo funciona    |                                    |                                    |    |           |
| Está usted de acuerdo que si la persona que trabaja con calidad y eficacia debe ganar más.                  |                                    |                                    |    |           |
| Conoce los beneficios económicos que se otorgan a los colaboradores de la Compañía                          |                                    |                                    |    |           |
| Considera que existe una adecuada política salarial dentro la Compañía                                      |                                    |                                    |    |           |
| <b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>  |                                    |                                    |    |           |
| ÍTEM  | VALORACIÓN                         | SI                                 | NO | ¿POR QUÉ? |
| Considera a la capacitación como un aspecto importante dentro de las organizaciones                         |                                    |                                    |    |           |
| La Compañía le brinda la capacitación adecuada y necesaria para desempeñarse en su puesto de trabajo        |                                    |                                    |    |           |
| Sus conocimientos le permiten sentirse seguro para realizar su trabajo de mejor manera                      |                                    |                                    |    |           |
| <b>PUESTO DE TRABAJO</b>  |                                    |                                    |    |           |
| ÍTEM  | VALORACIÓN                         | SI                                 | NO | ¿POR QUÉ? |
| Considera que su nivel de iniciativa es un aspecto importante en el puesto de trabajo que actualmente ocupa |                                    |                                    |    |           |
| Conoce usted cual es el objetivo de su puesto de trabajo dentro de la Compañía                              |                                    |                                    |    |           |
| Se considera usted valorado por el puesto de trabajo/cargo que ocupa  |                                    |                                    |    |           |
| Tiene la suficiente autonomía en su puesto de trabajo   |                                    |                                    |    |           |
| Considera que le gustaría permanecer en su puesto de trabajo a largo plazo                                  |                                    |                                    |    |           |
| <b>DATOS COMPLEMENTARIOS</b>  |                                    |                                    |    |           |
| <b>GÉNERO</b>   | MASCULINO <input type="checkbox"/> | FEMENINO <input type="checkbox"/>  |    |           |
| <b>EDAD</b>   |                                    |                                    |    |           |
| <b>NIVEL ACADÉMICO</b>  | PRIMARIA <input type="checkbox"/>  | BACHILLER <input type="checkbox"/> |    |           |
|   | TÉCNICO <input type="checkbox"/>   | TECNÓLOGO <input type="checkbox"/> |    |           |
|   | INGENIERO <input type="checkbox"/> | POSGRADO <input type="checkbox"/>  |    |           |
| <b>SECCION/ÁREA/DEPARTAMENTO</b>  |                                    |                                    |    |           |
| <b>TIEMPO DE SERVICIO EN LA COMPAÑIA</b>  |                                    |                                    |    |           |
| <b>FECHA DE APLICACIÓN</b>  |                                    |                                    |    |           |



MO-RG-TH-TH-00-14

## ENTREVISTA DE SALIDA

NOMBRE: \_\_\_\_\_ Fecha Ingreso: \_\_\_\_\_ Fecha Salida \_\_\_\_\_

AREA: \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

SUPERVISOR: \_\_\_\_\_

## RAZONES POR LAS CUALES DEJO EL TRABAJO

Elija las tres razones que mejor describen su situación:

- Jubilación     Costo de la Vida     Cantidad de trabajo disponible     Negocio Propio  
 Despedido     Cansancio/Demasiado Trabajo     Descontento con el Pago  
 Termino Contrato de Trabajo     No me gusto el trabajo     Descontento con el Supervisor  
 Salud Tratamiento Medico     Descontento con los Directivos     Responsabilidades de familia  
 Asistir a la Universidad     Mejor Empleo     Cambio de Ciudad

## EVALUACION DE DESEMPEÑO Y EXPECTACIONES

Si    No

- Le explicaron claramente las responsabilidades de su trabajo?          
 Se le dio buen entrenamiento y orientación para desempeñar el trabajo?          
 Se le dio una evaluación de su trabajo cada año?          
 Incluyo en su Evaluación Objetivos y Metas?          
 Contenía su evaluación declaraciones que le Sorprendieron (o inesperadas)?          
 Fue equitativo y justo lo que se esperaba de usted (la manera de hacer el trabajo, el tipo de trabajo asignado, y el horario de trabajo) con lo que se esperaba de otros trabajadores?

## RELACIONES DE TRABAJO

Cual calificación le daría usted a su supervisor en los puntos siguientes?

|   | Excelente                | Bueno                    | Regular                  | Malo                     | No se                    |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Comunicación y Habilidad para escuchar _____        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Accesible para hablar de asuntos de trabajo _____   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Siguió el reglamento _____                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tratos con los empleados _____                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dispuesto a corregir y admitir sus errores _____    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Resolvió disputas _____                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Apoyo para entrenamiento adicional de trabajo _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Llevo bien los cambios _____                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conocimientos del trabajo _____                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Inclusivo y receptivo de diversidades _____         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



MO-RG-TH-TH-00-14

**SEGURIDAD INDUSTRIAL**

|  |    |    |
|--|----|----|
| Conto con el equipo de Seguridad Industrial necesario para la tarea                    | Si | No |
| Le explicaron el uso correcto del equipo de Seguridad Industrial                       | Si | No |
| La maquinaria de Trabajo contaba con las seguridades necesarias para evitar accidentes | Si | No |
| Le explicaron los riesgos de su puesto de trabajo                                      | Si | No |
| Sintió que la organización se preocupó por su salud a través del Dispensario Médico?   | Si | No |

**DIVERSIDAD/AMBIENTE**

|  |                          |    |                          |    |
|--|--------------------------|----|--------------------------|----|
| Pudo hablar francamente de problemas de trabajo con su supervisor? | <input type="checkbox"/> | Si | <input type="checkbox"/> | No |
| Sintió discriminación contra usted en su departamento?             | <input type="checkbox"/> | Si | <input type="checkbox"/> | No |
| Sintió un buen ambiente de comunidad o que pertenecía allí?        | <input type="checkbox"/> | Si | <input type="checkbox"/> | No |

**COMPENSACION**

|   |                          |    |                          |    |
|---|--------------------------|----|--------------------------|----|
| Se le dio compensación a nivel de su trabajo                          | <input type="checkbox"/> | Si | <input type="checkbox"/> | No |
| Se le dio aumento de salario por mérito de manera justa               | <input type="checkbox"/> | Si | <input type="checkbox"/> | No |
| Se le dio aumento de salario equitativo mientras estuvo en el trabajo | <input type="checkbox"/> | Si | <input type="checkbox"/> | No |

**GENERAL**

Coloque un visto en cada factor que le haya causado satisfacción mientras trabajo en la organización. Elija tres razones que mejor describen la situación.

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| Gente                                    | Hacer una Diferencia            |
| Tener las herramientas necesarias        | Flexibilidad Deberes de Trabajo |
| Posibilidad de Crecimiento en el Trabajo | Supervisor                      |
| Localidad                                | Compensación                    |
| Beneficios                               | Deberes del trabajo             |

Cuales fueron los aspectos negativos mientras trabajo en la organización. Elija las tres razones que mejor describen la situación.



|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| Gente                                    | Hacer una Diferencia            |
| Tener las herramientas necesarias        | Flexibilidad Deberes de Trabajo |
| Posibilidad de Crecimiento en el Trabajo | Supervisor                      |
| Localidad                                | Compensación                    |
| Beneficios                               | Deberes del Trabajo             |

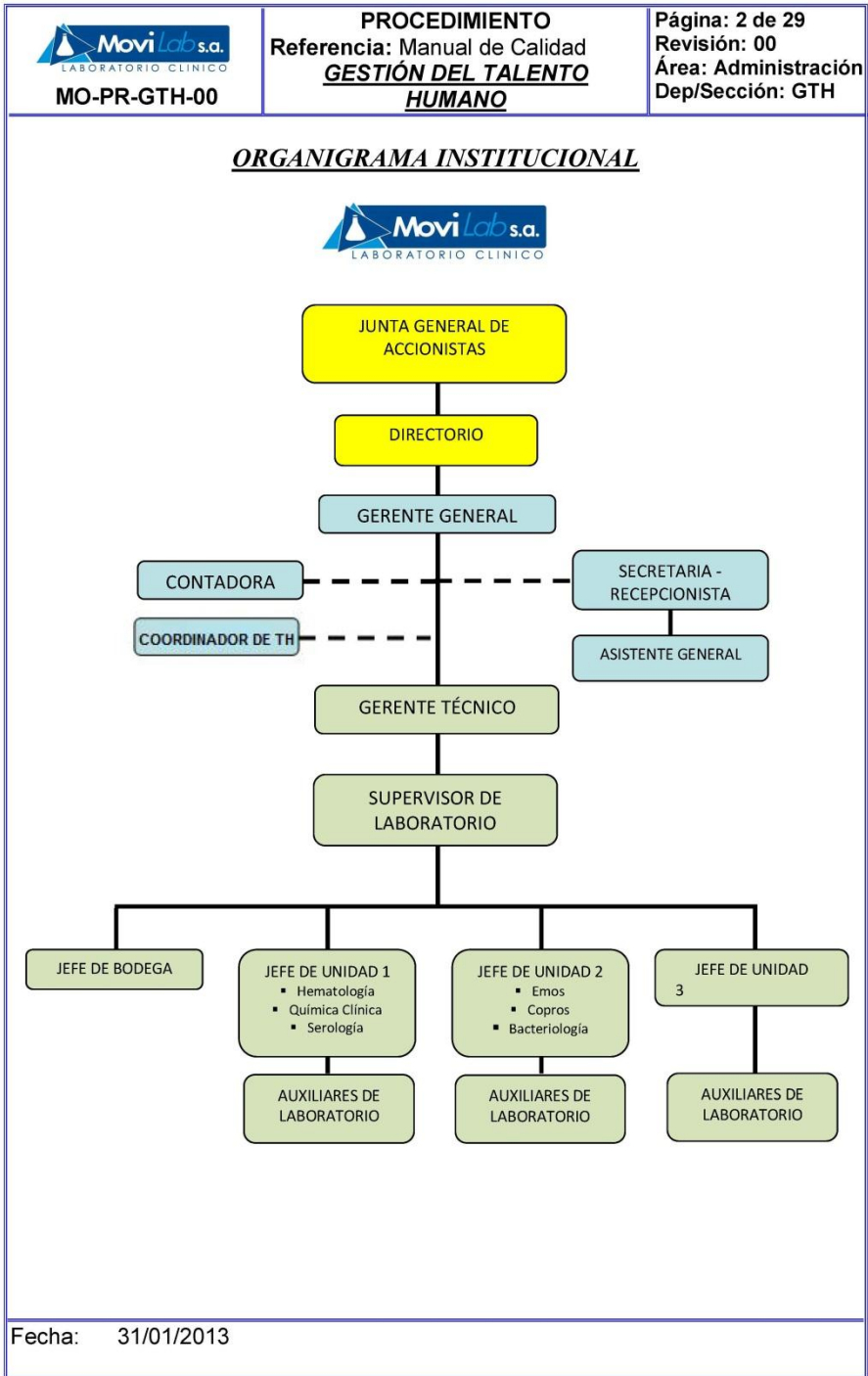
Que mejoras sugeriría en la empresa \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

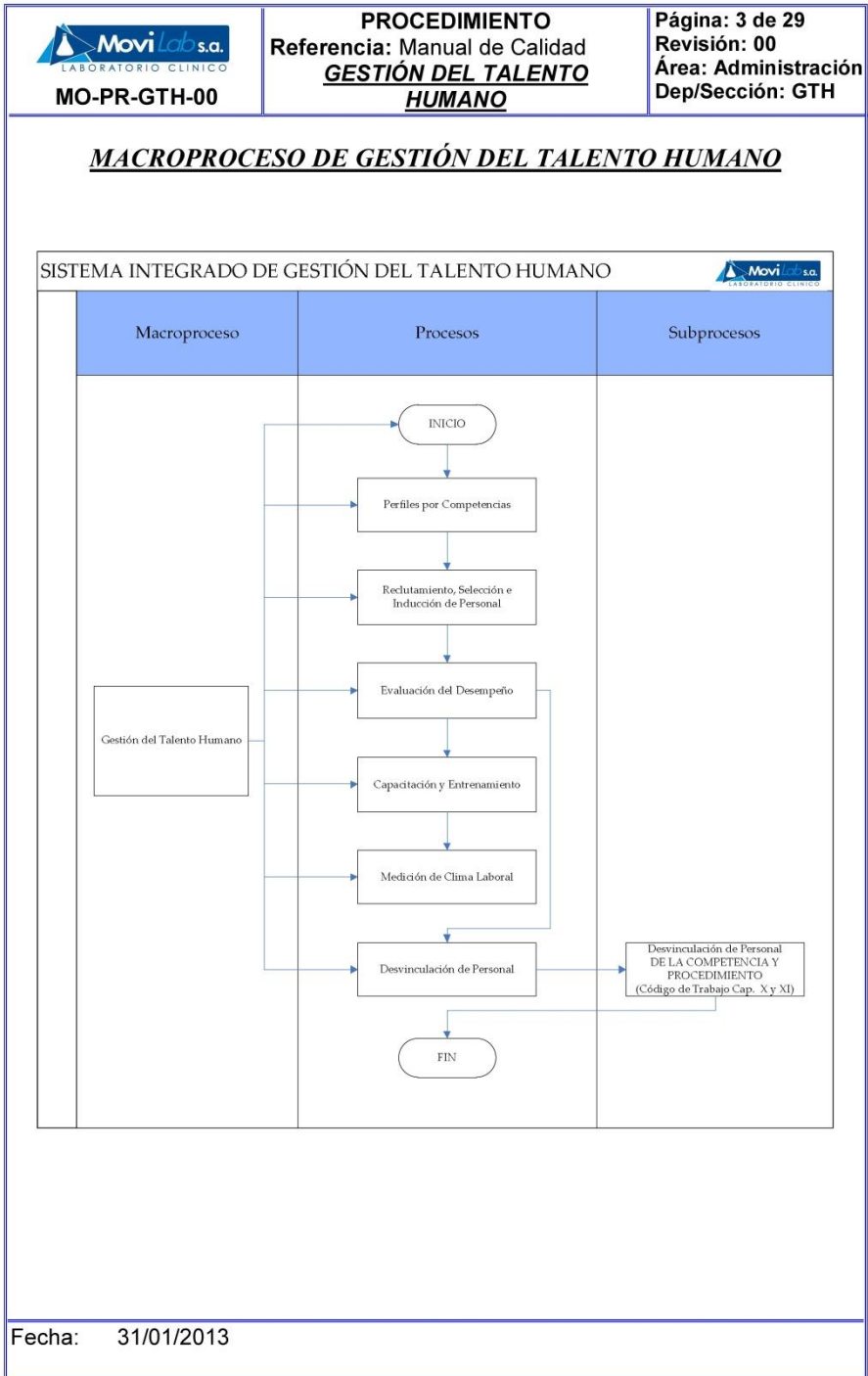
**GRACIAS POR HABER COMPLETADO ESTE CUESTIONARIO**



## ANEXOS


## Anexo 1: Manual Interno de Gestión del Talento Humano


|   |   |   |
|---|---|---|
| <br><b>MO-PR-GTH-00</b>  | <b>PROCEDIMIENTO</b><br>Referencia: Manual de Calidad<br><u><b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b></u> | Página: 1 de 29<br>Revisión: 00<br>Área: Administración<br>Dep/Sección: GTH |
| <p><u><b>MANUAL INTERNO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b></u></p> <p><b>LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE<br/>MOVILAB SERVICIOS MÉDICOS COMPLEMENTARIOS S.A.</b></p> <p><b>CONSIDERANDO</b></p> <p>Que, es necesario que la Compañía cuente con políticas y procedimientos claros y definidos que regulen la administración y gestión del Talento Humano de la Compañía;</p> <p>Que, por lo mismo es necesario dictar, adicionalmente al Reglamento Interno de Trabajo de la MOVILAB SERVICIOS MÉDICOS COMPLEMENTARIOS S.A., un Manual detallado de todas las políticas internas que competen al personal.</p> <p>En tal virtud, La Junta General de Accionistas, resuelve expedir el siguiente:</p> <p><u><b>MANUAL INTERNO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE<br/>MOVILAB SERVICIOS MÉDICOS COMPLEMENTARIOS S.A.</b></u></p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div> |   |   |
| Revisado por:<br>CGTH   | Aprobado por:<br>GG   | Fecha: 31/01/2013   |








| <br><b>MO-PR-GTH-00</b>  | <b>PROCEDIMIENTO</b><br>Referencia: Manual de Calidad<br><b><u>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</u></b>   | Página: 4 de 29<br>Revisión: 00<br>Área: Administración<br>Dep/Sección: GTH |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
|---|---|---|--|---|----------------------------|--|---|---|--------------------|--|--------------------|--|---------------------|--|--|---------------------------|--------------|---------------------------|---|--------------------------------------|--|--|---|------------------------------|---|----------------------------|--|-----------------|--|---|-------------------------------|------------------|---------------------------------------|---|---|--------------------|----------------------|--------------------|---------------------|-------------------------------------|---|--------------------|---|--------------------|--------|---------|---------|
| <b><u>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</u></b>   |   |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
|    | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</th> </tr> <tr> <td>RESPONSABLE: RESPONSABLE DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</td> </tr> <tr> <td>REVISION No.: 00</td> </tr> <tr> <td>FECHA: 31 DE ENERO DE 2013</td> </tr> </table> | CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO          | RESPONSABLE: RESPONSABLE DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | REVISION No.: 00  | FECHA: 31 DE ENERO DE 2013 | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">OBJETIVO</th> </tr> <tr> <td>Implementar, ejecutar, actualizar y gestionar los subsistemas de Gestión del Talento Humano a través de la administración de los procedimientos estructurados fin de dar cumplimiento a las políticas establecidas.</td> </tr> </table> | OBJETIVO  | Implementar, ejecutar, actualizar y gestionar los subsistemas de Gestión del Talento Humano a través de la administración de los procedimientos estructurados fin de dar cumplimiento a las políticas establecidas. |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  |   |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| RESPONSABLE: RESPONSABLE DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  |   |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| REVISION No.: 00  |   |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| FECHA: 31 DE ENERO DE 2013  |   |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| OBJETIVO  |   |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| Implementar, ejecutar, actualizar y gestionar los subsistemas de Gestión del Talento Humano a través de la administración de los procedimientos estructurados fin de dar cumplimiento a las políticas establecidas.   |   |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">PROCESO PROVEEDOR</th> <th style="text-align: center;">ENTRADAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Todos los procesos</td> <td>Planificación/Solicitud de Actualización o Revisión de Perfiles por Competencias</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Todos los procesos</td> <td>Requisición de Personal</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Todos los procesos</td> <td>Planificación/Solicitud de Evaluación del Desempeño</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Todos los procesos</td> <td>Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC's)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Todos los procesos</td> <td>Solicitud de Medición de Clima Laboral</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Todos los procesos</td> <td>Carta de Renuncia o Aviso de Despedido</td> </tr> </tbody> </table>   | PROCESO PROVEEDOR   | ENTRADAS  | Todos los procesos                                     | Planificación/Solicitud de Actualización o Revisión de Perfiles por Competencias          | Todos los procesos         | Requisición de Personal  | Todos los procesos  | Planificación/Solicitud de Evaluación del Desempeño   | Todos los procesos | Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC's) | Todos los procesos | Solicitud de Medición de Clima Laboral | Todos los procesos  | Carta de Renuncia o Aviso de Despedido | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">SUBPROCESOS / ACTIVIDADES</th> <th style="text-align: center;">REGISTROS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Perfiles por competencias</td> <td>Descripción funcional y perfil por competencias</td> </tr> <tr> <td>Reclutamiento, selección e inducción</td> <td>Requisición de personal<br/>Matriz comparativa de requisitos al puesto<br/>Programa de Inducción</td> </tr> <tr> <td>Evaluación del Desempeño</td> <td>Evaluación del Desempeño<br/>Evaluación en tiempos de prueba</td> </tr> <tr> <td>Capacitación y Entrenamiento</td> <td>Plan de Capacitación</td> </tr> <tr> <td>Medición del Clima Laboral</td> <td>Cuestionario Medición de Clima Laboral</td> </tr> <tr> <td>Desvinculación.</td> <td>Acta de Finiquito<br/>Aviso de Salida del IESS.</td> </tr> </tbody> </table> | SUBPROCESOS / ACTIVIDADES | REGISTROS    | Perfiles por competencias | Descripción funcional y perfil por competencias | Reclutamiento, selección e inducción | Requisición de personal<br>Matriz comparativa de requisitos al puesto<br>Programa de Inducción | Evaluación del Desempeño                     | Evaluación del Desempeño<br>Evaluación en tiempos de prueba | Capacitación y Entrenamiento | Plan de Capacitación  | Medición del Clima Laboral | Cuestionario Medición de Clima Laboral | Desvinculación. | Acta de Finiquito<br>Aviso de Salida del IESS. | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">SALIDAS / RESULTADOS</th> <th style="text-align: center;">PROCESO CLIENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Perfil de cargos creados/actualizados</td> <td>Todos los procesos</td> </tr> <tr> <td>Personal seleccionado e inducido al cargo</td> <td>Todos los procesos</td> </tr> <tr> <td>Plan de Capacitación</td> <td>Todos los procesos</td> </tr> <tr> <td>Personal capacitado</td> <td>Todos los procesos</td> </tr> <tr> <td>Plan de Clima Laboral</td> <td>Todos los procesos</td> </tr> <tr> <td>Colaborador desvinculado</td> <td>Todos los procesos</td> </tr> </tbody> </table> | SALIDAS / RESULTADOS          | PROCESO CLIENTE  | Perfil de cargos creados/actualizados | Todos los procesos  | Personal seleccionado e inducido al cargo | Todos los procesos | Plan de Capacitación | Todos los procesos | Personal capacitado | Todos los procesos                  | Plan de Clima Laboral                     | Todos los procesos | Colaborador desvinculado  | Todos los procesos |        |         |         |
| PROCESO PROVEEDOR   | ENTRADAS  |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| Todos los procesos  | Planificación/Solicitud de Actualización o Revisión de Perfiles por Competencias  |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| Todos los procesos  | Requisición de Personal   |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| Todos los procesos  | Planificación/Solicitud de Evaluación del Desempeño   |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| Todos los procesos  | Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC's)  |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| Todos los procesos  | Solicitud de Medición de Clima Laboral  |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| Todos los procesos  | Carta de Renuncia o Aviso de Despedido  |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| SUBPROCESOS / ACTIVIDADES   | REGISTROS   |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| Perfiles por competencias   | Descripción funcional y perfil por competencias   |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| Reclutamiento, selección e inducción  | Requisición de personal<br>Matriz comparativa de requisitos al puesto<br>Programa de Inducción  |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| Evaluación del Desempeño  | Evaluación del Desempeño<br>Evaluación en tiempos de prueba   |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| Capacitación y Entrenamiento  | Plan de Capacitación  |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| Medición del Clima Laboral  | Cuestionario Medición de Clima Laboral  |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| Desvinculación.   | Acta de Finiquito<br>Aviso de Salida del IESS.  |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| SALIDAS / RESULTADOS  | PROCESO CLIENTE   |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| Perfil de cargos creados/actualizados   | Todos los procesos  |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| Personal seleccionado e inducido al cargo   | Todos los procesos  |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| Plan de Capacitación  | Todos los procesos  |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| Personal capacitado   | Todos los procesos  |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| Plan de Clima Laboral   | Todos los procesos  |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| Colaborador desvinculado  | Todos los procesos  |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">RECURSOS HUMANOS</th> <th style="text-align: center;">RECURSOS MATERIALES</th> <th style="text-align: center;">OTROS RECURSOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Gerencia General y Responsable de Gestión del Talento Humano</td> <td style="text-align: center;">Computadoras, impresoras, suministros de oficina, muebles de oficina.</td> <td style="text-align: center;">Sistema Informático Institucional</td> </tr> </tbody> </table>  |   |   | 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   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| 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   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="9" style="text-align: center;">REQUISITOS LEGALES</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">TIPO DE DOCUMENTO</th> <th style="text-align: center;">NOMBRE DE DOCUMENTO</th> <th style="text-align: center;">ELABORADO</th> <th style="text-align: center;">AUTORIZA</th> <th style="text-align: center;">DISTRIBUCIÓN</th> <th style="text-align: center;">FECHA APROB.</th> <th style="text-align: center;">ARCHIVO</th> <th style="text-align: center;">FORMATO</th> <th style="text-align: center;">ORIGEN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Documento</td> <td>Manual Interno de Gestión del Talento Humano</td> <td style="text-align: center;">Responsable de Gestión del Talento Humano</td> <td style="text-align: center;">Gerencia General</td> <td style="text-align: center;">Junta General de Accionistas, Gerencia General, Responsable de Gestión del Talento Humano</td> <td style="text-align: center;">31/01/2013</td> <td style="text-align: center;">Físico</td> <td style="text-align: center;">Archivo</td> <td style="text-align: center;">Interno</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Documento</td> <td>Reglamento Interno de Trabajo</td> <td style="text-align: center;">Gerencia General</td> <td style="text-align: center;">Junta General de Accionistas</td> <td style="text-align: center;">Junta General de Accionistas, Gerencia General, Responsable de Gestión del Talento Humano</td> <td style="text-align: center;">31/01/2013</td> <td style="text-align: center;">Físico</td> <td style="text-align: center;">Archivo</td> <td style="text-align: center;">Interno</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Documento</td> <td>Manual de Perfiles por competencias</td> <td style="text-align: center;">Responsable de Gestión del Talento Humano</td> <td style="text-align: center;">Gerencia General</td> <td style="text-align: center;">Junta General de Accionistas, Gerencia General, Responsable de Gestión del Talento Humano</td> <td style="text-align: center;">31/01/2013</td> <td style="text-align: center;">Físico</td> <td style="text-align: center;">Archivo</td> <td style="text-align: center;">Interno</td> </tr> </tbody> </table> |   |   | REQUISITOS LEGALES                                     |   |                            |  |   |   |                    |  |                    | TIPO DE DOCUMENTO                      | NOMBRE DE DOCUMENTO | ELABORADO                              | AUTORIZA   | DISTRIBUCIÓN              | FECHA APROB. | ARCHIVO                   | FORMATO   | ORIGEN                               | Documento  | Manual 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 | 31/01/2013                 | 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 | 31/01/2013                                | Físico             | Archivo              | Interno            | Documento           | Manual de Perfiles por competencias | Responsable de Gestión del Talento Humano | Gerencia General   | Junta General de Accionistas, Gerencia General, Responsable de Gestión del Talento Humano | 31/01/2013         | Físico | Archivo | Interno |
| REQUISITOS LEGALES  |   |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| TIPO DE DOCUMENTO   | NOMBRE DE DOCUMENTO   | ELABORADO   | AUTORIZA   | DISTRIBUCIÓN  | FECHA APROB.               | ARCHIVO  | FORMATO   | ORIGEN  |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| Documento   | Manual 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 | 31/01/2013                 | 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 | 31/01/2013                 | Físico   | Archivo   | Interno   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| Documento   | Manual de Perfiles por competencias   | Responsable de Gestión del Talento Humano                                   | Gerencia General                                       | Junta General de Accionistas, Gerencia General, Responsable de Gestión del Talento Humano | 31/01/2013                 | Físico   | Archivo   | Interno   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |
| Fecha: 31/01/2013   |   |   |  |   |                            |  |   |   |                    |  |                    |  |                     |  |  |                           |              |                           |   |                                      |  |  |   |                              |   |                            |  |                 |  |   |                               |                  |                                       |   |   |                    |                      |                    |                     |                                     |   |                    |   |                    |        |         |         |


|   |  |   |
|---|--|---|
|  <p><b>Movi Lab s.a.</b><br/>LABORATORIO CLÍNICO<br/>MO-PR-GTH-00</p>  | <p><b>PROCEDIMIENTO</b><br/>Referencia: Manual de Calidad<br/><b><u>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</u></b></p> | <p>Página: 5 de 29<br/>Revisión: 00<br/>Área: Administración<br/>Dep/Sección: GTH</p> |
| <p><b><u>PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</u></b></p>  |  |   |
| <p><b><u>PROPÓSITO GENERAL.-</u></b></p>  |  |   |
| <p>Implementar, ejecutar, actualizar y gestionar los subsistemas de Gestión del Talento Humano a través de la administración de los procedimientos estructurados fin de dar cumplimiento a las políticas establecidas.</p>  |  |   |
| <p><b><u>ALCANCE GENERAL.-</u></b></p>  |  |   |
| <p>Desde la creación/actualización de los perfiles de cargos por competencias, hasta la desvinculación del colaborador en los casos de renuncia voluntaria, visto bueno o jubilación patronal.</p>  |  |   |
| <p><b><u>PROCEDIMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS</u></b></p>   |  |   |
| <p><b>1. PROPÓSITO.-</b></p>  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantar perfiles por competencias, estableciendo las responsabilidades de cada cargo, considerando CDH's, educación, formación y experiencia como condiciones requeridas por los ocupantes de cada cargo, para el desempeño efectivo de sus funciones.</li> </ul> |  |   |
| <p><b>2. ALCANCE.-</b></p>  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde la creación/actualización de los perfiles de cargos por competencias hasta la obtención de los perfiles de cargos creados o actualizados.</li> </ul>   |  |   |
| <p><b>3. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS.-</b></p>  |  |   |
| <p><b>DEFINICIONES</b></p>  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• CDH's: Conocimientos, destrezas y habilidades (competencia).</li> <li>• Competencia: Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes. (según ISO 9000-2005 3.9.12)</li> </ul>  |  |   |
| <p>Fecha: 31/01/2013</p>  |  |   |


|  |  |   |
|--|--|---|
| <br><b>MO-PR-GTH-00</b>   | <b>PROCEDIMIENTO</b><br>Referencia: Manual de Calidad<br><b><u>GESTIÓN DEL TALENTO</u></b><br><b><u>HUMANO</u></b> | Página: 6 de 29<br>Revisión: 00<br>Área: Administración<br>Dep/Sección: GTH |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación: Instrucción formal (nivel académico).</li> <li>• Capacitación: Cursos, seminarios, talleres.</li> <li>• Habilidades: Aptitudes específicas para el desarrollo de una actividad determinada.</li> <li>• Experiencia: Tiempo en que el candidato ha desarrollado actividades similares a las requeridas.</li> </ul> <p><b>ABREVIATURAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GG: Gerente General</li> <li>• GT: Gerente Técnico</li> <li>• SL: Supervisor de Laboratorio</li> <li>• JB: Jefe de Bodega</li> <li>• JU: Jefe de Unidad</li> <li>• CGTH: Coordinador/a de Gestión de Talento Humano</li> <li>• GTH: Gestión de Talento Humano</li> </ul> <p><b>4. RESPONSABILIDAD.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>RESPONSABLE DIRECTO:</b><br/>CGTH</li> <li>• <b>INVOLUCRADOS:</b><br/>GG, GT, SL, JB, JU</li> </ul> <p><b>5. PROCEDIMIENTO.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CGTH junto con el Gerente o Jefe de Área, realiza un taller en el cual se determinan las actividades y competencias requeridas para el desempeño de cada cargo de acuerdo a las diferentes áreas o unidades de trabajo.</li> <li>• CGTH levanta la información correspondiente a: datos generales del cargo; relaciones internas y externas de trabajo; misión, actividades, responsabilidades y requisitos del cargo; competencias (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que deberá reunir el ocupante del cargo) y condiciones de trabajo.</li> </ul> |  |   |
| Fecha: 31/01/2013  |  |   |


| <br><b>MO-PR-GTH-00</b>  | <b>PROCEDIMIENTO</b><br>Referencia: Manual de Calidad<br><b><u>GESTIÓN DEL TALENTO</u></b><br><b><u>HUMANO</u></b> | Página: 7 de 29<br>Revisión: 00<br>Área: Administración<br>Dep/Sección: GTH                            |                      |         |      |              |                            |  |  |       |
|---|--|--|----------------------|---------|------|--------------|----------------------------|--|--|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• CGTH se asegura que la información recolectada se ajuste a la realidad del cargo y se complemente con información adicional útil para el Departamento de Gestión de Talento Humano, para completar el documento “Descripción funcional y perfil por competencias” (MO-RG-TH-TH-00-01).</li> <li>• La información de los perfiles es administrada por CGTH.</li> <li>• Los perfiles son difundidos al personal a través del intranet institucional.</li> <li>• Los perfiles son revisados y actualizados por CGTH anualmente, de preferencia durante el primer trimestre de cada año, o cuando surja la necesidad de crear un nuevo cargo.</li> <li>• CGTH realiza la comparación del perfil ideal del puesto vs. el perfil del aspirante (títulos académicos, certificados de capacitación y experiencia laboral) determinando las brechas y acciones a tomarse para asegurar que el aspirante cumpla con los requisitos necesarios para el desempeño del cargo.</li> <li>• CGTH y los Gerentes o Jefes de Área establecen las acciones necesarias para el personal que no cumpla con los requisitos del perfil en el Plan de Capacitación. (MO-RG-TH-TH-00-07).</li> <li>• Los Gerentes o Jefes de Área se encargan de comunicar las actividades y responsabilidades de los cargos bajo su supervisión.</li> <li>• En la ficha electrónica de personal se registran los datos personales del colaborador.</li> <li>• Los documentos de respaldo se archivan en el file individual de cada colaborador.</li> </ul> |  |  |                      |         |      |              |                            |  |  |       |
| <b>6. INDICADORES Y METAS</b>   |  |  |                      |         |      |              |                            |  |  |       |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="472 1354 618 1430">NOMBRE DEL INDICADOR</th> <th data-bbox="618 1354 846 1430">FÓRMULA</th> <th data-bbox="846 1354 1073 1430">META</th> <th data-bbox="1073 1354 1260 1430">PERIODICIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="472 1430 618 1566">Diferencial de competencia</td> <td data-bbox="618 1430 846 1566">Competencias ideales – competencias reales</td> <td data-bbox="846 1430 1073 1566">Reducir en un 90% las brechas existentes entre perfiles ideales y perfiles reales de los colaboradores</td> <td data-bbox="1073 1430 1260 1566">Anual</td> </tr> </tbody> </table>   |  |  | NOMBRE DEL INDICADOR | FÓRMULA | META | PERIODICIDAD | Diferencial de competencia | Competencias ideales – competencias reales | Reducir en un 90% las brechas existentes entre perfiles ideales y perfiles reales de los colaboradores | Anual |
| NOMBRE DEL INDICADOR  | FÓRMULA  | META   | PERIODICIDAD         |         |      |              |                            |  |  |       |
| Diferencial de competencia  | Competencias ideales – competencias reales   | Reducir en un 90% las brechas existentes entre perfiles ideales y perfiles reales de los colaboradores | Anual                |         |      |              |                            |  |  |       |
| Fecha: 31/01/2013   |  |  |                      |         |      |              |                            |  |  |       |


|  |  |   |
|--|--|---|
| <br>MO-PR-GTH-00  | <b>PROCEDIMIENTO</b><br>Referencia: Manual de Calidad<br><b><u>GESTIÓN DEL TALENTO</u></b><br><b><u>HUMANO</u></b> | Página: 8 de 29<br>Revisión: 00<br>Área: Administración<br>Dep/Sección: GTH |
| <p>7. <b>REFERENCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• NORMA ISO 9001:2008 requisitos 6.2 y 6.4</li></ul> <p>8. <b>REGISTROS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Descripción Funcional y Perfil por Competencias MO-RG-TH-TH-00-01</li></ul> <p>9. <b>ANEXOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Descripción Funcional y Perfil por Competencias MO-RG-TH-TH-00-01</li><li>2. Diagrama de Flujo de Levantamiento de Perfiles por Competencias</li></ol> |  |   |
| Fecha: 31/01/2013  |  |   |


|   |   |  |
|---|---|--|
|  <p>MO-PR-GTH-00</p>   | <p><b>PROCEDIMIENTO</b><br/> Referencia: Manual de Calidad<br/> <b><u>GESTIÓN DEL TALENTO</u></b><br/> <b><u>HUMANO</u></b></p> | <p>Página: 9 de 29<br/> Revisión: 00<br/> Área: Administración<br/> Dep/Sección: GTH</p> |
| <p><b><u>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO,</u></b><br/> <b><u>SELECCIÓN E INDUCCIÓN</u></b></p> <p><b>1. PROPÓSITO.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutar, evaluar, seleccionar y contratar al personal idóneo, integrándolo en base a los valores, normas y políticas de la Compañía, transfiriendo el conocimiento necesario para el desempeño efectivo de sus funciones.</li> <li>• Proporcionar a la organización una fuerza laboral efectiva, mediante la evaluación de niveles de competencia de los postulantes, asegurando el ingreso del personal más idóneo.</li> </ul> <p><b>2. ALCANCE.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde la Requisición de Personal por parte de las diferentes áreas o procesos de la Compañía, hasta el proceso de inducción del nuevo colaborador.</li> </ul> <p><b>3. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS.-</b></p> <p><b>DEFINICIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CDH's: Conocimientos, destrezas y habilidades (competencia) del perfil.</li> <li>• Competencia: Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes. (según ISO 9000-2005 3.9.12)</li> <li>• Formación: Instrucción formal (nivel académico).</li> <li>• Capacitación: Cursos, seminarios, talleres.</li> <li>• Habilidades: Aptitudes específicas para el desarrollo de una actividad determinada.</li> <li>• Experiencia: Tiempo en que el candidato ha desarrollado actividades similares a las requeridas.</li> </ul> <p><b>ABREVIATURAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GG: Gerente General</li> <li>• GT: Gerente Técnico</li> </ul> |   |  |
| <p>Fecha: 31/01/2013</p>  |   |  |


|   |  |  |
|---|--|--|
| <br><b>MO-PR-GTH-00</b>  | <b>PROCEDIMIENTO</b><br>Referencia: Manual de Calidad<br><b><u>GESTIÓN DEL TALENTO</u></b><br><b><u>HUMANO</u></b> | Página: 10 de 29<br>Revisión: 00<br>Área: Administración<br>Dep/Sección: GTH |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• SL: Supervisor de Laboratorio</li> <li>• JB: Jefe de Bodega</li> <li>• JU: Jefe de Unidad</li> <li>• CGTH: Coordinador/a de Gestión de Talento Humano</li> <li>• GTH: Gestión de Talento Humano</li> </ul> <p><b>4. RESPONSABILIDAD.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>RESPONSABLE DIRECTO:</b><br/>CGTH</li> <li>• <b>INVOLUCRADOS:</b><br/>GG, GT, SL, JB, JU</li> </ul> <p><b>5. PROCEDIMIENTO.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal se da inicio con la Requisición de Personal (MO-RG-TH-TH-00-02) autorizada por el Gerente o Jefe de Área y GG.</li> <li>• CGTH determina la fuente de reclutamiento más idónea para el proceso: base de datos de aspirantes (físico y electrónico), publicaciones en prensa local, universidades, medios informáticos como intranet e internet, referidos entre otros.</li> <li>• Una vez realizado el proceso de reclutamiento, se revisan las hojas de vida de los aspirantes, validando: Formación Académica, Experiencia, y demás actividades desarrolladas por ellos; preseleccionando a los candidatos que cumplen con los requisitos básicos del perfil y convocándolos a una entrevista preliminar.</li> <li>• CGTH convoca a entrevista preliminar donde se validan los CDH's de los postulantes a través de la aplicación de pruebas psicotécnicas evaluación.</li> <li>• Las pruebas psicotécnicas se dividen en dos tipos de reactivos: las pruebas de conocimientos técnicos y las pruebas de evaluación psicológica</li> <li>• Las pruebas de conocimientos técnicos deben ser elaboradas por CGTH, Gerente o Jefe de Área y GG. Y corresponden a un cuestionario de preguntas específicas sobre</li> </ul> |  |  |
| Fecha: 31/01/2013   |  |  |


|   |  |   |
|---|--|---|
|  <p><b>MO-PR-GTH-00</b></p>  | <p align="center"><b>PROCEDIMIENTO</b><br/> Referencia: Manual de Calidad<br/> <b><u>GESTIÓN DEL TALENTO</u></b><br/> <b><u>HUMANO</u></b></p> | <p>Página: 11 de 29<br/> Revisión: 00<br/> Área: Administración<br/> Dep/Sección: GTH</p> |
| <p>los conocimientos básicos que deberán tener los postulantes que hayan sido convocados a este punto del proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las pruebas de evaluación psicológica son aplicadas por CGTH de acuerdo al perfil del cargo vacante. En este caso la batería de pruebas de evaluación psicológica se detalla de la siguiente manera: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Test HTP (House, Tree, Person) para evaluar personalidad.</li> <li>2) Test MBTI para evaluar personalidad y estilos de comunicación.</li> <li>3) Test I.C. para medir atención y concentración.</li> <li>4) Test Wonderlic para medir C.I. (coeficiente intelectual)</li> <li>5) Test Grid Gerencial para evaluar habilidades gerenciales</li> <li>6) Encuesta Estilo Personal de Aprendizaje y Solución de Problemas</li> </ol> </li> <li>• CGTH realiza el Informe de Selección que contiene la Matriz Comparativa de Requisitos del Puesto (MO-RG-TH-TH-00-03) y en base a los resultados obtenidos, se escoge una terna conformada por los candidatos más opcionados a cubrir la vacante. Los candidatos con mayor puntaje son llamados para continuar con el proceso.</li> <li>• Los aspirantes preseleccionados se someterán a una entrevista con el Jefe Inmediato (Gerente o Jefe de Área) y con GG. La decisión es tomada por las dos personas, previo acuerdo de los responsables del área solicitante.</li> <li>• El Gerente o Jefe de Área es el encargado de firmar el informe de Selección y colocar el (los) nombre (s) del personal seleccionado.</li> <li>• CGTH informa a los candidatos sobre los resultados del proceso, a aquellos no favorecidos se les comunica la finalización del proceso.</li> <li>• CGTH solicita un examen pre-ocupacional al candidato escogido y la documentación complementaria para que sea archivada en el File de Personal.</li> <li>• Es responsabilidad de los Gerentes o Jefes de Área el proporcionar el espacio físico y las herramientas necesarias para la realización de las actividades del nuevo colaborador.</li> </ul> |  |   |
| <p>Fecha: 31/01/2013</p>  |  |   |


|  |  |   |
|--|--|---|
|  <p><b>MO-PR-GTH-00</b></p>   | <p align="center"><b>PROCEDIMIENTO</b><br/> Referencia: Manual de Calidad<br/> <b><u>GESTIÓN DEL TALENTO</u></b><br/> <b><u>HUMANO</u></b></p> | <p>Página: 12 de 29<br/> Revisión: 00<br/> Área: Administración<br/> Dep/Sección: GTH</p> |
| <p align="center"><b>INDUCCIÓN GENERAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CGTH se encarga de elaborar el programa de inducción (MO-RG-TH-TH-00-04) y de coordinar con cada expositor los horarios de intervención, previa autorización de GG.</li> <li>• El esquema del programa de inducción se detalla de la siguiente manera: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Bienvenida general a MOVILAB, a cargo de GG.</li> <li>2) MOVILAB: Misión, Visión, Valores Corporativos, a cargo de GG.</li> <li>3) Prestaciones y beneficios que otorga la Compañía, a cargo de CGTH.</li> <li>4) Lineamientos generales en el área de trabajo, a cargo de Gerente o Jefe de Área.</li> <li>5) Recorrido por las instalaciones de la Compañía, a cargo de CGTH.</li> </ol> </li> <li>• El programa de inducción está sujeto a variantes dependiendo de la necesidad de la Compañía.</li> <li>• CGTH controla la participación de los expositores y se da seguimiento para que el desarrollo del plan sea correcto.</li> <li>• CGTH provee del Manual de Bienvenida, que incluye información adicional de la Compañía.</li> <li>• CGTH coordina la entrega de uniformes y equipos de protección personal necesarios.</li> <li>• CGTH direcciona al personal a su Área, consulta al Gerente o Jefe de Área para designar el tutor del entrenamiento al puesto las actividades a inducir.</li> </ul> |  |   |
| <p>Fecha: 31/01/2013</p>   |  |   |


|  |   |  |                            |
|--|---|--|----------------------------|
| <br><b>MO-PR-GTH-00</b> | <p align="center"><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <p align="center">Referencia: Manual de Calidad<br/> <b><u>GESTIÓN DEL TALENTO</u></b><br/> <b><u>HUMANO</u></b></p> | <p>Página: 13 de 29<br/> Revisión: 00<br/> Área: Administración<br/> Dep/Sección: GTH</p>                                      |                            |
| <p><b>6. INDICADORES Y METAS</b></p>   |   |  |                            |
| <p><b>NOMBRE DEL INDICADOR</b></p>   | <p><b>FÓRMULA</b></p>   | <p><b>META</b></p>   | <p><b>PERIODICIDAD</b></p> |
| <p>Coste de Contratación</p>   | <p>Coste contratación total del periodo / número de nuevos contratados en el periodo</p>  | <p>Garantizar en un 90% la efectividad de los procesos de selección de personal</p>  | <p>Anual</p>               |
| <p>Número de contratación</p>  | <p>Número de nuevos contratados / número total de vacantes generadas</p>  | <p>Cubrir en un 90% el número total de vacantes generadas en la Compañía</p>   | <p>Anual</p>               |
| <p>Selección</p>   | <p>Número de nuevos contratados / número total de candidatos</p>  | <p>Garantizar en un 90% que los candidatos seleccionados cumplen con el perfil del cargo que van a cubrir</p>                  | <p>Anual</p>               |
| <p>Tiempo necesario para contratar</p>   | <p>Tiempo entre la recepción de la requisición de personal y la contratación</p>  | <p>Garantizar en un 90% que las contrataciones de nuevos colaboradores en la Compañía se efectúen en los tiempos previstos</p> | <p>Anual</p>               |
| <p>Promoción interna</p>   | <p>Número de promoción interna / número total de puestos contratados</p>  | <p>Promover que el 90% de vacantes generadas dentro de la Compañía puedan ser cubiertas a través de promociones internas</p>   | <p>Anual</p>               |
| <p>Calidad</p>   | <p>Número de contratados presentes después de un año / número total de contratados en el periodo</p>  | <p>Garantizar en un 90% la permanencia de los nuevos contratados en la Compañía un año después de su ingreso a la misma</p>    | <p>Anual</p>               |
| <p><b>7. REFERENCIAS</b></p>   |   |  |                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• NORMA ISO 9001:2008 requisitos 6.2 y 6.4</li> </ul>             |   |  |                            |
| <p>Fecha: 31/01/2013</p>   |   |  |                            |


|  |  |  |
|--|--|--|
| <br><b>MO-PR-GTH-00</b>   | <b>PROCEDIMIENTO</b><br>Referencia: Manual de Calidad<br><b><u>GESTIÓN DEL TALENTO</u></b><br><b><u>HUMANO</u></b> | Página: 14 de 29<br>Revisión: 00<br>Área: Administración<br>Dep/Sección: GTH |
| <p><b>8. REGISTROS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Requisición de personal MO-RG-TH-TH-00-02</li><li>• Matriz Comparativa de Requisitos al Puesto MO-RG-TH-TH-00-03</li><li>• Programa de Inducción MO-RG-TH-TH-00-04</li></ul> <p><b>9. ANEXOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Requisición de personal MO-RG-TH-TH-00-02</li><li>2. Matriz Comparativa de Requisitos al Puesto MO-RG-TH-TH-00-03</li><li>3. Programa de Inducción MO-RG-TH-TH-00-04</li><li>4. Diagrama de Flujo de Reclutamiento, Selección e Inducción</li></ol> |  |  |
| Fecha: 31/01/2013  |  |  |


|  |  |   |
|--|--|---|
|  <p><b>MO-PR-GTH-00</b></p>   | <p align="center"><b>PROCEDIMIENTO</b><br/> Referencia: Manual de Calidad<br/> <b><u>GESTIÓN DEL TALENTO</u></b><br/> <b><u>HUMANO</u></b></p> | <p>Página: 15 de 29<br/> Revisión: 00<br/> Área: Administración<br/> Dep/Sección: GTH</p> |
| <p align="center"><b><u>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</u></b></p>  |  |   |
| <p><b>1. PROPÓSITO.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el desempeño de los colaboradores de la Compañía en base al cumplimiento de las funciones y responsabilidades descritas en los perfiles de cargos por competencias y a través del establecimiento de parámetros de efectividad en la consecución de metas y objetivos Institucionales.</li> </ul> <p><b>2. ALCANCE.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde la planificación de la evaluación del desempeño, hasta el DNC's.</li> </ul> <p><b>3. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS.-</b></p> <p><b>DEFINICIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DNC's: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación</li> <li>• Evaluación de 90°: Auto-evaluación.</li> <li>• Evaluación de 180°: Auto-evaluación y evaluación de jefe o inmediato superior.</li> <li>• Evaluación de 270°: Auto-evaluación, evaluación del jefe o inmediato superior y evaluación de un par o de un cliente.</li> <li>• Evaluación de 360°: Auto-evaluación, evaluación del jefe o inmediato superior, evaluación de un par o de un cliente y evaluación de un subalterno.</li> </ul> <p><b>ABREVIATURAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GG: Gerente General</li> <li>• GT: Gerente Técnico</li> <li>• SL: Supervisor de Laboratorio</li> <li>• JB: Jefe de Bodega</li> <li>• JU: Jefe de Unidad</li> <li>• CGTH: Coordinador/a de Gestión de Talento Humano</li> </ul> |  |   |
| <p>Fecha: 31/01/2013</p>   |  |   |


|   |  |  |
|---|--|--|
| <br><b>MO-PR-GTH-00</b>  | <b>PROCEDIMIENTO</b><br>Referencia: Manual de Calidad<br><b><u>GESTIÓN DEL TALENTO</u></b><br><b><u>HUMANO</u></b> | Página: 16 de 29<br>Revisión: 00<br>Área: Administración<br>Dep/Sección: GTH |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• GTH:           Gestión de Talento Humano</li> </ul> <p><b>4. RESPONSABILIDAD.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>RESPONSABLE DIRECTO:</b><br/>CGTH</li> <li>• <b>INVOLUCRADOS:</b><br/>GG, GT, SL, JB, JU</li> </ul> <p><b>5. PROCEDIMIENTO.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Evaluación del Desempeño de los colaboradores en la Compañía, se la realiza en forma anual, durante el transcurso del último trimestre de cada año. (MO-RG-TH-TH-00-05).</li> <li>• El modelo de Evaluación del Desempeño es de 360°, excepto para los casos en los que no exista la figura de un jefe o inmediato superior, de un par o de un cliente o de un subalterno, para cuyos casos se aplicará la Evaluación de 90°, 180° o 270° según corresponda.</li> <li>• Los evaluadores califican el desempeño del personal a ellos asignado, mediante el sistema de Evaluación de Desempeño de 360°, cuya administración es responsabilidad de CGTH.</li> <li>• El personal que tenga un tiempo de permanencia mayor a 6 meses, es sometido a las evaluaciones de desempeño, el que haya cumplido su período de prueba en la organización es evaluado mediante el Registro Evaluación Tiempos de Prueba (MO-RG-TH-TH-00-06).</li> <li>• Los criterios de evaluación utilizados en el proceso, guardan directa relación con el puesto de trabajo; para garantizar su transparencia.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>RETROALIMENTACIÓN AL PERSONAL.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El evaluado, CGTH y los Gerentes o Jefes de Área, analizan los resultados de las evaluaciones del desempeño.</li> </ul> |  |  |
| Fecha:   31/01/2013   |  |  |


| <br><b>MO-PR-GTH-00</b>  | <b>PROCEDIMIENTO</b><br>Referencia: Manual de Calidad<br><b><u>GESTIÓN DEL TALENTO</u></b><br><b><u>HUMANO</u></b> | Página: 17 de 29<br>Revisión: 00<br>Área: Administración<br>Dep/Sección: GTH              |              |              |                          |   |   |       |  |  |  |
|---|--|---|--------------|--------------|--------------------------|---|---|-------|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>CGTH y los Gerentes o Jefes de Área determinan las acciones a tomar, entre estas, actividades de: capacitación, auto desarrollo, reentrenamiento y todas aquellas que se consideren necesarias para mejorar el desempeño del personal.</li> </ul>  |  |   |              |              |                          |   |   |       |  |  |  |
| <b>6. INDICADORES Y METAS</b>   |  |   |              |              |                          |   |   |       |  |  |  |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="470 661 617 745">NOMBRE DEL INDICADOR</th> <th data-bbox="617 661 852 745">FÓRMULA</th> <th data-bbox="852 661 1071 745">META</th> <th data-bbox="1071 661 1258 745">PERIODICIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="470 745 617 913">Evaluación del Desempeño</td> <td data-bbox="617 745 852 913">(Número de colaboradores con evaluación satisfactoria / total colaboradores evaluados)* 100</td> <td data-bbox="852 745 1071 913">Incrementar en un 90% el índice de desempeño satisfactorio de los colaboradores evaluados</td> <td data-bbox="1071 745 1258 913">Anual</td> </tr> </tbody> </table> | NOMBRE DEL INDICADOR   | FÓRMULA   | META         | PERIODICIDAD | Evaluación del Desempeño | (Número de colaboradores con evaluación satisfactoria / total colaboradores evaluados)* 100 | Incrementar en un 90% el índice de desempeño satisfactorio de los colaboradores evaluados | Anual |  |  |  |
| NOMBRE DEL INDICADOR  | FÓRMULA  | META  | PERIODICIDAD |              |                          |   |   |       |  |  |  |
| Evaluación del Desempeño  | (Número de colaboradores con evaluación satisfactoria / total colaboradores evaluados)* 100                        | Incrementar en un 90% el índice de desempeño satisfactorio de los colaboradores evaluados | Anual        |              |                          |   |   |       |  |  |  |
| <b>7. REFERENCIAS</b>   |  |   |              |              |                          |   |   |       |  |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>NORMA ISO 9001: 2008 requisitos 6.2 y 6.4</li> </ul>   |  |   |              |              |                          |   |   |       |  |  |  |
| <b>8. REGISTROS</b>   |  |   |              |              |                          |   |   |       |  |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación del Desempeño</li> <li>Evaluación Tiempos de Prueba</li> </ul>  | MO-RG-TH-TH-00-05<br>MO-RG-TH-TH-00-06   |   |              |              |                          |   |   |       |  |  |  |
| <b>9. ANEXOS</b>  |  |   |              |              |                          |   |   |       |  |  |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>Evaluación del Desempeño</li> <li>Evaluación Tiempos de Prueba</li> <li>Diagrama de Flujo de Evaluación del Desempeño</li> </ol>   | MO-RG-TH-TH-00-05<br>MO-RG-TH-TH-00-06   |   |              |              |                          |   |   |       |  |  |  |
|   |  |   |              |              |                          |   |   |       |  |  |  |
| Fecha: 31/01/2013   |  |   |              |              |                          |   |   |       |  |  |  |


|   |  |   |
|---|--|---|
|  <p><b>MO-PR-GTH-00</b></p>  | <p align="center"><b>PROCEDIMIENTO</b><br/> Referencia: Manual de Calidad<br/> <b><u>GESTIÓN DEL TALENTO</u></b><br/> <b><u>HUMANO</u></b></p> | <p>Página: 18 de 29<br/> Revisión: 00<br/> Área: Administración<br/> Dep/Sección: GTH</p> |
| <p align="center"><b><u>PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO</u></b></p>   |  |   |
| <p><b>1. PROPÓSITO.-</b></p>  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a los colaboradores de la Compañía, a fin de promover el mejor desempeño de las actividades y la consecución de objetivos Institucionales, estableciendo políticas de desarrollo profesional con la ejecución de planes continuos de capacitación.</li> <li>• Desarrollar y ejecutar programas de capacitación, cursos, seminarios, talleres y actividades que promuevan el mejoramiento de los conocimientos, destrezas y habilidades que permitan potencializar a los colaboradores de la Compañía.</li> </ul> |  |   |
| <p><b>2. ALCANCE.-</b></p>  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde el DNC's hasta la ejecución y Efectividad de la Capacitación.</li> </ul>   |  |   |
| <p><b>3. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS.-</b></p>  |  |   |
| <p><b>DEFINICIONES</b></p>  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• DNC's: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación</li> <li>• Capacitación: Adquirir conocimientos vía educación formal. (formación)</li> <li>• Desarrollo: Mejorar el desempeño de actividades futuras, independientemente de las actuales.</li> <li>• Adoctrinamiento: Proceso por el que se aprenden y cumplen las normas organizacionales.</li> </ul>   |  |   |
| <p><b>ABREVIATURAS</b></p>  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• GG: Gerente General</li> <li>• GT: Gerente Técnico</li> <li>• SL: Supervisor de Laboratorio</li> <li>• JB: Jefe de Bodega</li> <li>• JU: Jefe de Unidad</li> <li>• CGTH: Coordinador/a de Gestión de Talento Humano</li> </ul>   |  |   |
| <p>Fecha: 31/01/2013</p>  |  |   |


|  |  |   |
|--|--|---|
|  <p><b>MO-PR-GTH-00</b></p>   | <p align="center"><b>PROCEDIMIENTO</b><br/> Referencia: Manual de Calidad<br/> <b><u>GESTIÓN DEL TALENTO</u></b><br/> <b><u>HUMANO</u></b></p> | <p>Página: 19 de 29<br/> Revisión: 00<br/> Área: Administración<br/> Dep/Sección: GTH</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• GTH: Gestión de Talento Humano</li> </ul> <p><b>4. RESPONSABILIDAD.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>RESPONSABLE DIRECTO:</b><br/>CGTH</li> <li>• <b>INVOLUCRADOS:</b><br/>GG, GT, SL, JB, JU</li> </ul> <p><b>5. PROCEDIMIENTO.-</b></p> <p><b>CAPACITACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CGTH identifica y evalúa los requerimientos de capacitación a través de un proceso de DNC's, mismo que se desarrolla por varias fuentes: calificación de competencias (ingresos, movilizaciones, promociones), evaluación de desempeño, actualización de funciones, o necesidades identificadas por dificultades actuales o potenciales en el desempeño y otras fuentes validadas.</li> <li>• CGTH elabora el Plan de Capacitación (MO-RG-TH-TH-00-07) en función de las necesidades identificadas en los casos anteriormente mencionados. Estos planes son modificados de acuerdo a las necesidades de la organización o a los proveedores del servicio, aspectos que son aprobados por el Gerente General de la Compañía.</li> <li>• CGTH emite informes técnicos de los proveedores de capacitación, (MO-RG-TH-TH-00-11), se revisan los contenidos del programa de capacitación en conjunto con los Responsables de cada Área de trabajo para validar los mismos.</li> <li>• CGTH selecciona los proveedores calificados y coordina la ejecución de los programas de capacitación de acuerdo a los cronogramas establecidos en el Plan de Capacitación (MO-RG-TH-TH-00-07).</li> <li>• La evaluación del Impacto de la Capacitación impartida por parte del proveedor es registrada por el personal capacitado (MO-RG-TH-TH-00-09), luego de cada evento y en los siguientes 7 días hábiles finalizado el mismo.</li> </ul> |  |   |
| <p>Fecha: 31/01/2013</p>   |  |   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <br><b>MO-PR-GTH-00</b>  | <p align="center"><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <p>Referencia: Manual de Calidad<br/> <b><u>GESTIÓN DEL TALENTO</u></b><br/> <b><u>HUMANO</u></b></p> | <p>Página: 20 de 29<br/> Revisión: 00<br/> Área: Administración<br/> Dep/Sección: GTH</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La efectividad de la capacitación es evaluada por el Gerente o Jefe de Área, en función del impacto que provoca en el rendimiento del personal mediante registro Efectividad de la Capacitación (MO-RG-TH-TH-00-08).</li> <li>• CGTH junto con los Gerentes de Área evalúan las causas, motivos, razones o circunstancias de capacitaciones y/o entrenamientos no efectivos, se plantean las acciones correctivas y se da seguimiento a su cumplimiento.</li> <li>• Las Solicitudes de Capacitación (MO-RG-TH-TH-00-10) que surjan por necesidades de desarrollo propias del cargo son presentadas por el personal y validadas por el Gerente o Jefe de Área, para decidir su aplicación dentro del puesto.</li> <li>• En el caso de charlas, visitas, pasantías, cursos de actualización, entre otras actividades de desarrollo se utiliza el registro de Solicitud de Capacitación sin que esta sea sujeta a evaluación.</li> <li>• Los colaboradores que participen en cursos presentan una copia del certificado de aprobación o participación, para ser archivado en su file de personal.</li> </ul> <p align="center"><b>ENTRENAMIENTO Y REENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se comunica al personal de la Compañía el ingreso del nuevo colaborador. El responsable o “tutor” del mismo, realiza el entrenamiento en el puesto y área de trabajo y se llena el registro de Entrenamiento al Puesto en un tiempo máximo de un mes después del ingreso del colaborador en la Compañía (MO-RG-TH-TH-00-12).</li> <li>• Una vez lleno este registro, será entregado a CGTH para su respectivo archivo en el correspondiente file de personal.</li> </ul> |  |   |
| <p>Fecha: 31/01/2013</p>  |  |   |


| <br><b>MO-PR-GTH-00</b> |  | <b>PROCEDIMIENTO</b><br>Referencia: Manual de Calidad<br><b><u>GESTIÓN DEL TALENTO</u></b><br><b><u>HUMANO</u></b>                                      | Página: 21 de 29<br>Revisión: 00<br>Área: Administración<br>Dep/Sección: GTH |
|--|--|---|--|
| <b>6. INDICADORES Y METAS</b>  |  |   |  |
| <b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>  | <b>FÓRMULA</b>   | <b>META</b>   | <b>PERIODICIDAD</b>  |
| Coste de capacitación  | Coste de formación / nómina de sueldos                                   | Garantizar en un 90% la efectividad de los procesos de capacitación para el personal de la Compañía   | Anual  |
|  | Coste de formación / número total de empleados                           |   | Anual  |
|  | Presupuesto / Coste real   |   | Anual  |
|  | % del presupuesto para la formación                                      |   | Anual  |
| RSI (ROI) de formación   | Retorno Sobre la Inversión de formación                                  | Promover en un 90% que los colaboradores capacitados puedan socializar e impartir los conocimientos adquiridos en programas de formación y capacitación | Anual  |
| Participación  | Número medio de horas de formación por empleado                          | Promover que el 100% de los colaboradores de la Compañía participen al menos en un programa de capacitación al año                                      | Anual  |
|  | Horas de formación por función, puesto, edad, ...                        |   | Anual  |
|  | Número de empleados formados / número total de empleados                 |   | Anual  |
|  | % de empleados formados  |   | Anual  |
| Programa de formación  | Número de horas clase impartidas / Número de horas clase propuestas      | Garantizar en un 90% el cumplimiento de las horas de capacitación propuestas para cada colaborador en la Compañía                                       | Anual  |
| Certificados de formación  | % de empleados que han adquirido la competencia después de la formación  | Garantizar que el 90% de los colaboradores capacitados adquieran las competencias deseadas después de haber participado en los programas de formación   | Anual  |
|  | Número de empleados inscritos a la formación / número total de empleados |   | Anual  |
| Fecha: 31/01/2013  |  |   |  |

|  |  |  |                        |                   |                                   |                   |                         |                   |                             |                   |  |                   |                           |                   |                         |                   |                                    |                   |                          |                   |                              |                   |   |                   |                            |                   |                                      |  |
|--|--|--|------------------------|-------------------|-----------------------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|--|-------------------|---------------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|------------------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|------------------------------|-------------------|---|-------------------|----------------------------|-------------------|--------------------------------------|--|
| <br><b>MO-PR-GTH-00</b>   | <b>PROCEDIMIENTO</b><br>Referencia: Manual de Calidad<br><b><u>GESTIÓN DEL TALENTO</u></b><br><b><u>HUMANO</u></b> | Página: 22 de 29<br>Revisión: 00<br>Área: Administración<br>Dep/Sección: GTH |                        |                   |                                   |                   |                         |                   |                             |                   |  |                   |                           |                   |                         |                   |                                    |                   |                          |                   |                              |                   |   |                   |                            |                   |                                      |  |
| <p><b>7. REFERENCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NORMA ISO 9001:2008 requisitos 6.2 y 6.4</li> </ul> <p><b>8. REGISTROS</b></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr><td>• Plan de Capacitación</td><td style="text-align: right;">MO-RG-TH-TH-00-07</td></tr> <tr><td>• Efectividad de la Capacitación.</td><td style="text-align: right;">MO-RG-TH-TH-00-08</td></tr> <tr><td>• Evaluación de Impacto</td><td style="text-align: right;">MO-RG-TH-TH-00-09</td></tr> <tr><td>• Solicitud de Capacitación</td><td style="text-align: right;">MO-RG-TH-TH-00-10</td></tr> <tr><td>• Informes Técnicos de los proveedores</td><td style="text-align: right;">MO-RG-TH-TH-00-11</td></tr> <tr><td>• Entrenamiento al puesto</td><td style="text-align: right;">MO-RG-TH-TH-00-12</td></tr> </table> <p><b>9. ANEXOS</b></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr><td>1. Plan de Capacitación</td><td style="text-align: right;">MO-RG-TH-TH-00-07</td></tr> <tr><td>2. Efectividad de la Capacitación.</td><td style="text-align: right;">MO-RG-TH-TH-00-08</td></tr> <tr><td>3. Evaluación de Impacto</td><td style="text-align: right;">MO-RG-TH-TH-00-09</td></tr> <tr><td>4. Solicitud de Capacitación</td><td style="text-align: right;">MO-RG-TH-TH-00-10</td></tr> <tr><td>5. Informes Técnicos de los proveedores</td><td style="text-align: right;">MO-RG-TH-TH-00-11</td></tr> <tr><td>6. Entrenamiento al puesto</td><td style="text-align: right;">MO-RG-TH-TH-00-12</td></tr> <tr><td>7. Diagrama de Flujo de Capacitación</td><td></td></tr> </table> |  |  | • Plan de Capacitación | MO-RG-TH-TH-00-07 | • Efectividad de la Capacitación. | MO-RG-TH-TH-00-08 | • Evaluación de Impacto | MO-RG-TH-TH-00-09 | • Solicitud de Capacitación | MO-RG-TH-TH-00-10 | • Informes Técnicos de los proveedores | MO-RG-TH-TH-00-11 | • Entrenamiento al puesto | MO-RG-TH-TH-00-12 | 1. Plan de Capacitación | MO-RG-TH-TH-00-07 | 2. Efectividad de la Capacitación. | MO-RG-TH-TH-00-08 | 3. Evaluación de Impacto | MO-RG-TH-TH-00-09 | 4. Solicitud de Capacitación | MO-RG-TH-TH-00-10 | 5. Informes Técnicos de los proveedores | MO-RG-TH-TH-00-11 | 6. Entrenamiento al puesto | MO-RG-TH-TH-00-12 | 7. Diagrama de Flujo de Capacitación |  |
| • Plan de Capacitación   | MO-RG-TH-TH-00-07  |  |                        |                   |                                   |                   |                         |                   |                             |                   |  |                   |                           |                   |                         |                   |                                    |                   |                          |                   |                              |                   |   |                   |                            |                   |                                      |  |
| • Efectividad de la Capacitación.  | MO-RG-TH-TH-00-08  |  |                        |                   |                                   |                   |                         |                   |                             |                   |  |                   |                           |                   |                         |                   |                                    |                   |                          |                   |                              |                   |   |                   |                            |                   |                                      |  |
| • Evaluación de Impacto  | MO-RG-TH-TH-00-09  |  |                        |                   |                                   |                   |                         |                   |                             |                   |  |                   |                           |                   |                         |                   |                                    |                   |                          |                   |                              |                   |   |                   |                            |                   |                                      |  |
| • Solicitud de Capacitación  | MO-RG-TH-TH-00-10  |  |                        |                   |                                   |                   |                         |                   |                             |                   |  |                   |                           |                   |                         |                   |                                    |                   |                          |                   |                              |                   |   |                   |                            |                   |                                      |  |
| • Informes Técnicos de los proveedores   | MO-RG-TH-TH-00-11  |  |                        |                   |                                   |                   |                         |                   |                             |                   |  |                   |                           |                   |                         |                   |                                    |                   |                          |                   |                              |                   |   |                   |                            |                   |                                      |  |
| • Entrenamiento al puesto  | MO-RG-TH-TH-00-12  |  |                        |                   |                                   |                   |                         |                   |                             |                   |  |                   |                           |                   |                         |                   |                                    |                   |                          |                   |                              |                   |   |                   |                            |                   |                                      |  |
| 1. Plan de Capacitación  | MO-RG-TH-TH-00-07  |  |                        |                   |                                   |                   |                         |                   |                             |                   |  |                   |                           |                   |                         |                   |                                    |                   |                          |                   |                              |                   |   |                   |                            |                   |                                      |  |
| 2. Efectividad de la Capacitación.   | MO-RG-TH-TH-00-08  |  |                        |                   |                                   |                   |                         |                   |                             |                   |  |                   |                           |                   |                         |                   |                                    |                   |                          |                   |                              |                   |   |                   |                            |                   |                                      |  |
| 3. Evaluación de Impacto   | MO-RG-TH-TH-00-09  |  |                        |                   |                                   |                   |                         |                   |                             |                   |  |                   |                           |                   |                         |                   |                                    |                   |                          |                   |                              |                   |   |                   |                            |                   |                                      |  |
| 4. Solicitud de Capacitación   | MO-RG-TH-TH-00-10  |  |                        |                   |                                   |                   |                         |                   |                             |                   |  |                   |                           |                   |                         |                   |                                    |                   |                          |                   |                              |                   |   |                   |                            |                   |                                      |  |
| 5. Informes Técnicos de los proveedores  | MO-RG-TH-TH-00-11  |  |                        |                   |                                   |                   |                         |                   |                             |                   |  |                   |                           |                   |                         |                   |                                    |                   |                          |                   |                              |                   |   |                   |                            |                   |                                      |  |
| 6. Entrenamiento al puesto   | MO-RG-TH-TH-00-12  |  |                        |                   |                                   |                   |                         |                   |                             |                   |  |                   |                           |                   |                         |                   |                                    |                   |                          |                   |                              |                   |   |                   |                            |                   |                                      |  |
| 7. Diagrama de Flujo de Capacitación   |  |  |                        |                   |                                   |                   |                         |                   |                             |                   |  |                   |                           |                   |                         |                   |                                    |                   |                          |                   |                              |                   |   |                   |                            |                   |                                      |  |
| Fecha: 31/01/2013  |  |  |                        |                   |                                   |                   |                         |                   |                             |                   |  |                   |                           |                   |                         |                   |                                    |                   |                          |                   |                              |                   |   |                   |                            |                   |                                      |  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  <p><b>MO-PR-GTH-00</b></p>   | <p align="center"><b>PROCEDIMIENTO</b><br/> Referencia: Manual de Calidad<br/> <b><u>GESTIÓN DEL TALENTO</u></b><br/> <b><u>HUMANO</u></b></p> | <p>Página: 23 de 29<br/> Revisión: 00<br/> Área: Administración<br/> Dep/Sección: GTH</p> |
| <p align="center"><b><u>PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL</u></b></p> <p><b>1. PROPÓSITOS.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los factores psico-sociales que pueden influir en la salud física y mental, rendimiento y satisfacción del personal para promover las condiciones de trabajo necesarias para lograr un nivel de satisfacción adecuado.</li> </ul> <p><b>2. ALCANCE.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde la planificación de la medición de clima laboral, aplicación de reactivos e interpretación de datos y resultados, hasta la elaboración e implementación del Plan de Mejora de Clima Laboral.</li> </ul> <p><b>3. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS.-</b></p> <p><b>DEFINICIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo: Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo (según ISO 9000:2005 3.3.4).</li> </ul> <p><b>ABREVIATURAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GG: Gerente General</li> <li>• GT: Gerente Técnico</li> <li>• SL: Supervisor de Laboratorio</li> <li>• JB: Jefe de Bodega</li> <li>• JU: Jefe de Unidad</li> <li>• CGTH: Coordinador/a de Gestión de Talento Humano</li> <li>• GTH: Gestión de Talento Humano</li> </ul> |  |   |
| <p>Fecha: 31/01/2013</p>   |  |   |

|   |  |   |
|---|--|---|
|  <p><b>MO-PR-GTH-00</b></p>  | <p align="center"><b>PROCEDIMIENTO</b><br/> Referencia: Manual de Calidad<br/> <b><u>GESTIÓN DEL TALENTO</u></b><br/> <b><u>HUMANO</u></b></p> | <p>Página: 24 de 29<br/> Revisión: 00<br/> Área: Administración<br/> Dep/Sección: GTH</p> |
| <p><b>4. RESPONSABILIDAD.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>RESPONSABLE DIRECTO:</b><br/>CGTH.</li> <li>• <b>INVOLUCRADOS:</b><br/>GG, GT, SL, JB, JU</li> </ul> <p><b>5. PROCEDIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CGTH planifica la realización del proceso de Medición de Clima Laboral en forma anual, de preferencia durante el último trimestre del año o cuando GG lo solicita.</li> <li>• CGTH elabora el Cuestionario de Medición de Clima Laboral (MO-RG-TH-TH-00-13), para identificar los factores que afectan el ambiente laboral y de esta manera, detectar oportunidades de mejora.</li> <li>• CGTH se encarga de aplicar el cuestionario de Medición de Clima Laboral a todos y cada uno de los colaboradores de la Compañía a través de la Intranet institucional.</li> <li>• Los colaboradores de la Compañía disponen de siete días hábiles para completar el cuestionario de Medición de Clima Laboral.</li> <li>• CGTH recepta los cuestionarios llenos que son entregados por los colaboradores de la Compañía a través de la Intranet institucional.</li> <li>• CGTH realiza el análisis e interpretación de resultados en base a la tabulación de datos de los cuestionarios aplicados.</li> <li>• CGTH conjuntamente con las Gerencias y Jefaturas de Área, estructura un Plan de Clima Laboral, priorizando los factores de mayor criticidad y recurrencia para tomar rutas de acción.</li> </ul> |  |   |
| <p>Fecha: 31/01/2013</p>  |  |   |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  <p><b>Movi Lab s.a.</b><br/>LABORATORIO CLÍNICO<br/>MO-PR-GTH-00</p> | <p><b>PROCEDIMIENTO</b><br/>Referencia: Manual de Calidad<br/><b><u>GESTIÓN DEL TALENTO</u></b><br/><b><u>HUMANO</u></b></p> | <p>Página: 26 de 29<br/>Revisión: 00<br/>Área: Administración<br/>Dep/Sección: GTH</p> |
| <p><b><u>PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACIÓN DE PERSONAL</u></b></p>   |  |  |
| <p>Fecha: 31/01/2013</p>   |  |  |

**1. PROPÓSITOS.-**

- Desvincular a los colaboradores que cesen en sus funciones dentro de la Compañía, efectuando las acciones correspondientes en cada departamento involucrado, precautelando el patrimonio de la Organización y garantizando la seguridad de la información.


**2. ALCANCE.-**


- Desde la presentación de la carta de renuncia, el aviso de despido o la notificación de jubilación normal o por enfermedad; hasta la elaboración del Acta de Finiquito o hasta el trámite respectivo en el IESS en casos de jubilación.


**3. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS.-**

**DEFINICIONES**

- Renuncia: Documento por el cual el colaborador notifica su deseo de terminar las relaciones contractuales con el empleador.
- Despido: Notificación que hace el empleador con respecto al cese de funciones al colaborador.
- Desahucio: Notificación que hace el empleado o el empleador a través del Inspector de Trabajo con respecto al cese de funciones de un colaborador.
- Acta de Finiquito: Documento por medio del cual un trabajador acepta la liquidación de sus haberes pendientes de pago y si fuere el caso, de las indemnizaciones a las que tiene derecho. Por medio de este documento se aprueba la terminación de la relación laboral, sin que quede por satisfacerse ninguna reclamación del trabajador. La legalización de actas de finiquito se las hace ante el inspector de trabajo, cualquier inspector podrá solemnizar este documento, con la presencia del trabajador y del empleador o su delegado.

|  |  |   |
|--|--|---|
|  <p><b>MO-PR-GTH-00</b></p>   | <p align="center"><b>PROCEDIMIENTO</b><br/> Referencia: Manual de Calidad<br/> <b><u>GESTIÓN DEL TALENTO</u></b><br/> <b><u>HUMANO</u></b></p> | <p>Página: 27 de 29<br/> Revisión: 00<br/> Área: Administración<br/> Dep/Sección: GTH</p> |
| <p><b>ABREVIATURAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GG: Gerente General</li> <li>• GT: Gerente Técnico</li> <li>• SL: Supervisor de Laboratorio</li> <li>• JB: Jefe de Bodega</li> <li>• JU: Jefe de Unidad</li> <li>• CGTH: Coordinador/a de Gestión de Talento Humano</li> <li>• GTH: Gestión de Talento Humano</li> </ul> <p><b>4. RESPONSABILIDAD.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>RESPONSABLE DIRECTO:</b><br/>CGTH</li> <li>• <b>INVOLUCRADOS:</b><br/>GG, GT, SL, JB, JU</li> </ul> <p><b>5. PROCEDIMIENTO.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se da inicio al Proceso de Desvinculación de Personal cuando CGTH recibe la carta de renuncia, la carta de despido o la notificación de jubilación de un determinado colaborador.</li> <li>• CGTH procede a suspender los beneficios y prestaciones institucionales del colaborador desvinculado.</li> <li>• CGTH solicita al colaborador desvinculado la devolución de suministros, herramientas y equipos de trabajo que se encuentren bajo su custodia, y en los casos que sea necesario, se firmará un acta de entrega-recepción.</li> <li>• CGTH solicita la desactivación de las claves de usuario y cuentas de correo electrónico interno y externo.</li> <li>• CGTH solicita al Departamento de Contabilidad que se realice el Aviso de Salida IESS, la revisión y recepción de activos y la elaboración de Liquidación de Haberes y Acta de Finiquito.</li> </ul> |  |   |
| <p>Fecha: 31/01/2013</p>   |  |   |

| <br><b>MO-PR-GTH-00</b>  | <b>PROCEDIMIENTO</b><br>Referencia: Manual de Calidad<br><b><u>GESTIÓN DEL TALENTO</u></b><br><b><u>HUMANO</u></b> | Página: 28 de 29<br>Revisión: 00<br>Área: Administración<br>Dep/Sección: GTH  |                      |         |      |              |                     |   |   |       |               |   |   |       |
|---|--|---|----------------------|---------|------|--------------|---------------------|---|---|-------|---------------|---|---|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• CGTH solicitará las suspensión de los beneficios institucionales como créditos de consumo o descuento a las diferentes casa comerciales con las que se mantenga un convenio.</li> <li>• GG y CGTH tomarán en consideración los artículos correspondientes al Capítulo X y XI del Código de Trabajo vigente para sujetarse a las disposiciones adscritas y tipificadas en este documento legal.</li> <li>• CGTH solicita un turno al Ministerio de Relaciones Laborales a través de su portal de Actas de Finiquito On-Line para realizar el proceso de entrega – recepción del Acta de Finiquito y liquidación de haberes al colaborador desvinculado.</li> <li>• Conforme al turno asignado por el Ministerio de Relaciones Laborales a través de su portal de Actas de Finiquito On-Line, el CGTH hace la entrega-recepción del Acta de Finiquito y de la liquidación de haberes al colaborador desvinculado en la Inspectoría de Trabajo en presencia del Inspector de Trabajo en turno.</li> <li>• Los colaboradores que abandonan voluntariamente la organización completan la entrevista de salida para identificar las causas y así gestionar acciones que permitan la retención del personal (MO-RG-TH-TH-00-14).</li> </ul> |  |   |                      |         |      |              |                     |   |   |       |               |   |   |       |
| <b>6. INDICADORES Y METAS</b>   |  |   |                      |         |      |              |                     |   |   |       |               |   |   |       |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #4F81BD; color: white;"> <th data-bbox="470 1186 617 1270">NOMBRE DEL INDICADOR</th> <th data-bbox="617 1186 852 1270">FÓRMULA</th> <th data-bbox="852 1186 1071 1270">META</th> <th data-bbox="1071 1186 1258 1270">PERIODICIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="470 1270 617 1375">Retiros voluntarios</td> <td data-bbox="617 1270 852 1375">(Número de retiros voluntarios / Dotación efectiva año t)*100</td> <td data-bbox="852 1270 1071 1375">Disminuir en un 90% el índice de rotación de personal por retiros voluntarios</td> <td data-bbox="1071 1270 1258 1375">Anual</td> </tr> <tr> <td data-bbox="470 1375 617 1480">Otros retiros</td> <td data-bbox="617 1375 852 1480">(Número de otros retiros / Dotación efectiva año t)*100</td> <td data-bbox="852 1375 1071 1480">Disminuir en un 90% el índice de rotación de personal por otros retiros</td> <td data-bbox="1071 1375 1258 1480">Anual</td> </tr> </tbody> </table>   |  |   | NOMBRE DEL INDICADOR | FÓRMULA | META | PERIODICIDAD | Retiros voluntarios | (Número de retiros voluntarios / Dotación efectiva año t)*100 | Disminuir en un 90% el índice de rotación de personal por retiros voluntarios | Anual | Otros retiros | (Número de otros retiros / Dotación efectiva año t)*100 | Disminuir en un 90% el índice de rotación de personal por otros retiros | Anual |
| NOMBRE DEL INDICADOR  | FÓRMULA  | META  | PERIODICIDAD         |         |      |              |                     |   |   |       |               |   |   |       |
| Retiros voluntarios   | (Número de retiros voluntarios / Dotación efectiva año t)*100  | Disminuir en un 90% el índice de rotación de personal por retiros voluntarios | Anual                |         |      |              |                     |   |   |       |               |   |   |       |
| Otros retiros   | (Número de otros retiros / Dotación efectiva año t)*100  | Disminuir en un 90% el índice de rotación de personal por otros retiros       | Anual                |         |      |              |                     |   |   |       |               |   |   |       |
| <b>7. REFERENCIAS</b>   |  |   |                      |         |      |              |                     |   |   |       |               |   |   |       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• NORMA ISO 9001:2008 requisitos 6.2 y 6.4</li> </ul>  |  |   |                      |         |      |              |                     |   |   |       |               |   |   |       |
| Fecha: 31/01/2013   |  |   |                      |         |      |              |                     |   |   |       |               |   |   |       |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <br><b>MO-PR-GTH-00</b>  | <b>PROCEDIMIENTO</b><br>Referencia: Manual de Calidad<br><b><u>GESTIÓN DEL TALENTO</u></b><br><b><u>HUMANO</u></b> | Página: 29 de 29<br>Revisión: 00<br>Área: Administración<br>Dep/Sección: GTH |
| <p><b>8. REGISTROS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevista de Salida <span style="float: right;">MO-RG-TH-TH-00-14</span></li></ul> <p><b>9. ANEXOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Entrevista de Salida <span style="float: right;">MO-RG-TH-TH-00-14</span></li><li>2. Diagrama de Flujo de Desvinculación de Personal</li><li>3. Diagrama de Flujo de Desvinculación de Personal - Anexo – De la competencia y procedimiento (Código de Trabajo Capítulo X y XI)</li></ol> |  |  |
| Fecha: 31/01/2013   |  |  |

## Anexo 2: Bitácora de Observación

| BITÁCORA DE OBSERVACIÓN     |  |
|-----------------------------|--|
| No. 001                     |  |
| Lugar                       |  |
| Fecha                       |  |
| Grupo                       |  |
| Investigador                |  |
| OBJETO DE EVALUACIÓN        |  |
|                             |  |
| INTERPRETACION / VALORACIÓN |  |
|                             |  |

## Anexo 3: Lista de Cotejo

| LISTA DE COTEJO              |          |           |            |
|------------------------------|----------|-----------|------------|
| No. 001                      |          |           |            |
| Lugar                        |          |           |            |
| Fecha                        |          |           |            |
| Grupo                        |          |           |            |
| Investigador                 |          |           |            |
| INDICADORES                  | ASPECTOS | EJECUCIÓN |            |
|                              |          | CORRECTA  | INCORRECTA |
| HÁBITOS EMPRESARIALES        |          |           |            |
| RESPONSABLE DE ÁREA          |          |           |            |
| ESPACIO FÍSICO               |          |           |            |
| PROCEDIMIENTOS ESTRUCTURADOS |          |           |            |
| NIVEL DE GESTIÓN             |          |           |            |

**Anexo 4: Cuestionario****CUESTIONARIO****OBJETIVO:**

Medir el nivel de conocimiento de los colaboradores de la Compañía referente a la administración y gestión del Talento Humano.

**INSTRUCCIONES:**

- ✓ Lea detenidamente cada una de las preguntas que se describen a continuación
- ✓ 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 de una Empresa?**

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| a) Recursos humanos      | <input type="checkbox"/> |
| b) Recursos tecnológicos | <input type="checkbox"/> |
| c) Recursos materiales   | <input type="checkbox"/> |
| d) Recursos económicos   | <input type="checkbox"/> |
| e) Recursos financieros  | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué?

.....

.....

**2. ¿Conoce Usted qué es Talento Humano?**

- |       |                          |
|-------|--------------------------|
| a) Si | <input type="checkbox"/> |
| b) No | <input type="checkbox"/> |

Si eligió la opción "SI" describa brevemente qué es para Ud. el Talento Humano

.....

.....

**3. ¿Conoce Usted las funciones y responsabilidades que debe desempeñar en el cargo que actualmente ocupa en la Compañía?**

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo    | <input type="checkbox"/> |
| b) De acuerdo               | <input type="checkbox"/> |
| a) Medianamente de acuerdo  | <input type="checkbox"/> |
| b) En desacuerdo            | <input type="checkbox"/> |
| a) Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

**4. Señale las fases del proceso de selección de personal por los cuales tuvo que pasar al momento de ingresar a laborar en la Compañía:**

- |                                     |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|
| a) Presentación de Hoja de Vida     | <input type="checkbox"/> |
| b) Calificación de postulación      | <input type="checkbox"/> |
| c) Pruebas de conocimientos         | <input type="checkbox"/> |
| d) Pruebas psicológicas             | <input type="checkbox"/> |
| e) Entrevista personal              | <input type="checkbox"/> |
| f) Aprestamiento empresarial        | <input type="checkbox"/> |
| g) Firma de contrato de trabajo     | <input type="checkbox"/> |
| h) Bienvenida y presentación formal | <input type="checkbox"/> |
| i) Inducción general                | <input type="checkbox"/> |
| j) Inducción área de trabajo        | <input type="checkbox"/> |

5. ¿La Compañía le ofrece la oportunidad de capacitarse para el óptimo desempeño de sus funciones?

- a) Totalmente de acuerdo   
 b) De acuerdo   
 a) Medianamente de acuerdo   
 b) En desacuerdo   
 a) Totalmente en desacuerdo

6. ¿Considera usted que dentro de la Compañía se efectúa un proceso de evaluación de las actividades y del desempeño que tienen los colaboradores?

- a) Totalmente de acuerdo   
 b) De acuerdo   
 a) Medianamente de acuerdo   
 b) En desacuerdo   
 a) Totalmente en desacuerdo

7. ¿Cómo considera Usted que es el ambiente laboral dentro de la Compañía?

- a) Excelente   
 b) Muy bueno   
 a) Bueno   
 b) Regular   
 a) Malo

8. ¿Ha ocupado más de un cargo en la Compañía desde su ingreso hasta la actualidad?

- a) Si   
 b) No

9. ¿Considera que se debería implementar un sistema de gestión del talento humano en la Compañía?

- a) Si   
 b) No

¿Por qué?

.....  
 .....

10. ¿Considera que se debería mejorar la administración de la Compañía?

- a) Si   
 b) No

¿Por qué?

.....  
 .....

**DATOS INFORMATIVOS:**

**Edad:** .....

**Género:** .....

## Anexo 5: Taller de Socialización



**TALLER DE SOCIALIZACIÓN**  
**SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>ANTECEDENTES</b> | MOVILAB no cuenta actualmente con un modelo estructurado para gestionar a su talento humano, motivo por el cual se diseñó un Sistema de Gestión del Talento Humano para mejorar la administración de la Compañía |
| <b>OBJETIVOS</b>    | Sensibilizar a los colaboradores de MOVILAB Servicios Médicos Complementarios S.A. hacia la implementación del Sistema de Gestión del Talento Humano en la Compañía  |
| <b>CONTENIDOS</b>   | Definiciones<br>Importancia<br>Objetivos<br>Beneficios<br>Aplicación<br>Asignación de funciones y responsabilidades  |
| <b>RESPONSABLES</b> | Lcdo. Ramiro Velastegui, MBA (Gerente General MOVILAB)<br>Ps. Maria Cristina Abril (Asesora de Gestión del Talento Humano)   |
| <b>DURACIÓN</b>     | 2 horas  |

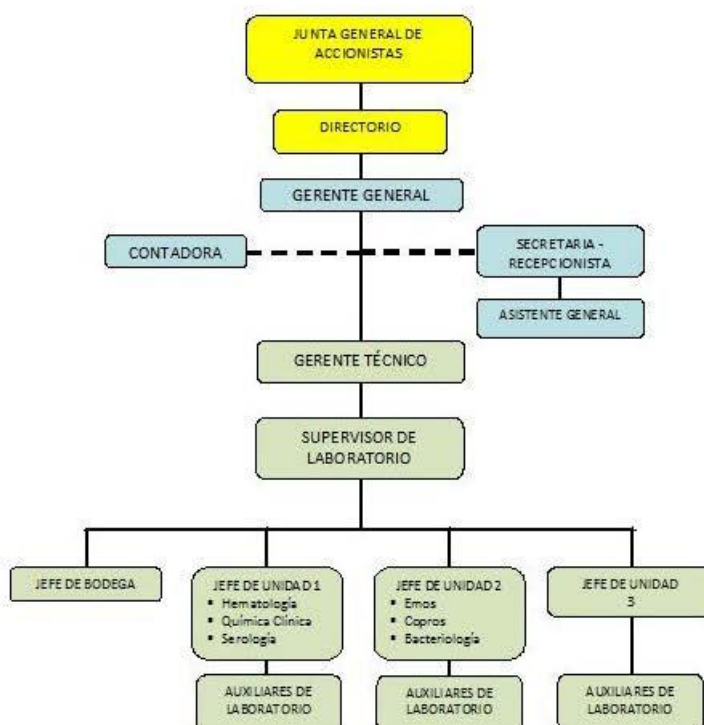
**RECURSOS ECONÓMICOS Y MATERIALES**

| CATEGORÍA                             | DETALLE  | CANTIDAD | VALOR UNIT. | VALOR TOT.    |
|---------------------------------------|--|----------|-------------|---------------|
| TALLER DE SOCIALIZACIÓN               | Agenda de actividades                          | 1        | 10,00       | 10,00         |
|                                       | Resma de hojas de papel bond for. A4 de 75 gr. | 1        | 5,00        | 5,00          |
|                                       | Esferográficos                                 | 15       | 0,70        | 10,50         |
|                                       | Lápices  | 15       | 0,50        | 7,50          |
|                                       | Fotocopias                                     | 15       | 0,02        | 0,30          |
|                                       | Impresiones                                    | 15       | 0,15        | 2,25          |
|                                       | Flash Memory                                   | 1        | 15,00       | 15,00         |
|                                       | Computador                                     | 1        | -           | -             |
|                                       | Alquiler Proyector Infocus                     | 2        | 60,00       | 120,00        |
|                                       | Pizarra tiza líquida                           | 1        | 40,00       | 40,00         |
| Gastos de contratación (capacitación) | 2  | 100,00   | 200,00      |               |
| <b>Sub-total:</b>                     |  |          |             | <b>410,55</b> |
| <b>TOTAL</b>                          |  |          |             | <b>410,55</b> |

Elaborado por:

Ps. Maria Cristina Abril Freire  
ASESORA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

## Anexo 6: Organigrama Institucional



**Anexo 7: Forografías Institucionales**

**MOVILAB**

**SERVICIOS MÉDICOS COMPLEMENTARIOS S.A**

**FACHADA PRINCIPAL**



**MOVILAB**  
**SERVICIOS MÉDICOS COMPLEMENTARIOS S.A**  
**GERENTE GENERAL Y PRESIDENTE EJECUTIVO**



**PRESIDENTE EJECUTIVO RECIBIENDO GALARDÓN POR PARTE DEL GAD ILUSTRE**  
**MUNICIPIO DE AMBATO**

