

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**SISTEMA DE POSGRADOS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TEMA:**

**Aplicación de estrategias de gestión de talento humano en la implementación de herramientas de control de personal en el Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano.**

**AUTORES:**

**Orejuela Chunga Vicky Mariuxi**  
**Aguirre Carranza Glenda Lismary**

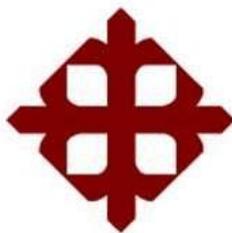
**Previo a la obtención del grado académico de:**  
**MAGISTERS EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TUTOR:**

**PhD. Núñez Solano Sergio Julio**

**GUAYAQUIL, ECUADOR**

**2024**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**SISTEMA DE POSGRADOS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ing. Orejuela Chunga Vicky Mariuxi** y la **Lcda. Aguirre Carranza Glenda Lismary**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano.

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

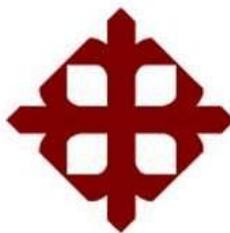
Ph.D Sergio Nuñez Solano

REVISOR

Ing. Freddy Camacho, Phd.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Ing. Zoila Rosa Bustos Goya, Mgs.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**SISTEMA DE POSGRADOS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, Ing. Orejuela Chunga Vicky Mariuxi y la Lcda. Aguirre Carranza Glenda Lismary.

**DECLARAMOS QUE:**

El Proyecto de Investigación **Aplicación de estrategias de gestión de talento humano en la implementación de herramientas de control de personal en el Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano**, previa a la obtención del Grado Académico de **Magíster en Gestión del Talento Humano**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del artículo profesional de alto nivel del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 04 días de septiembre del año 2024.**

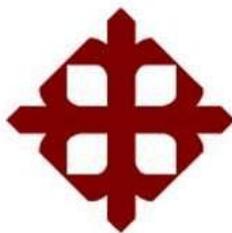
**AUTORAS**

Lcda. Aguirre Carranza Glenda Lismary

VICKY MARIUXI  
OREJUELA  
CHUNGA

Firmado digitalmente por  
VICKY MARIUXI OREJUELA  
CHUNGA  
Fecha: 2024.11.05 09:56:36  
-0500

Ing. Orejuela Chunga Vicky Mariuxi



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**SISTEMA DE POSGRADOS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotras, la Ing. Orejuela Chunga Vicky Mariuxi y la Lcda. Aguirre Carranza Glenda Lismary.

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano** titulado: **Aplicación de estrategias de gestión de talento humano en la implementación de herramientas de control de personal en el Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi/nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 04 días de septiembre del año 2024**

**AUTORAS**

---

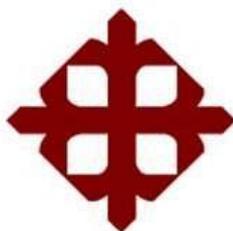
Lcda. Aguirre Carranza Glenda Lismary

VICKY MARIUXI  
OREJUELA  
CHUNGA

Firmado digitalmente por  
VICKY MARIUXI OREJUELA  
CHUNGA  
Fecha: 2024.11.05 09:56:36  
-0500

---

Ing. Orejuela Chunga Vicky Mariuxi



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**SISTEMA DE POSGRADOS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**INFORME DE COMPILATIO MAGISTER**



**TEMA:** “Aplicación de estrategias de gestión de talento humano en la implementación de herramientas de control de personal en el Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano”.

**MAESTRANTES:** Ing. Orejuela Chunga Vicky Mariuxi y la Lcda. Aguirre Carranza Glenda Lismary.

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres quienes me han dado las mejores bases para mi vida y la enseñanza de que siempre se puede seguir adelante siendo persistentes, a mis hermanos por su ayuda constante en la crianza de mi hija.

Agradezco a la organización que me permitió llevar a cabo este estudio con el fin de crecer en mi vida profesional.

Agradezco a las responsables de la maestría y a nuestros docentes quienes me apoyaron en este proceso por medio de su guía y enseñanzas.

**Ing. Vicky Orejuela Chunga.**

Agradezco a Dios en primer lugar, a los docentes y a la directora Zoila por toda su ayuda brindada y acompañamiento durante este proceso tan largo que me va a servir infinitamente a mi vida profesional.

También agradezco a nuestra querida Adriana Quimis ex asistente de maestría por estar siempre presta a ayudarnos en el momento que lo necesitamos y sin dejar de lado a la asistente actual quien fue de mucha ayuda en estos últimos meses de este curso.

Y como último pero no menos importante a mi familia quien fue mi pilar fundamental desde el inicio hasta el final.

Gracias infinitas a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil por abrirme las puertas a este nuevo mundo y darme este título de maestrante del Ecuador.

**Lcda. Aguirre Carranza Glenda Lismary**

## **DEDICATORIA**

Le dedico este estudio a mi hija Selene quien me enseña cada día que ser madre es un reto más grande del que supuse y cuyas sonrisas me han dado muchas veces la fuerza para seguir adelante.

**Ing. Vicky Orejuela Chunga.**

Dedico este trabajo a mi familia, y a Dios por brindarme siempre las fuerzas que necesitaba para estar presentes en el día a día cursando esta maestría.

**Lcda. Aguirre Carranza Glenda Lismary**

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	XII
ABSTRACT .....	XII
INTRODUCCIÓN .....	1
Antecedentes.....	3
Planteamiento del problema. ....	4
Formulación del problema.....	7
Justificación.....	7
Preguntas de investigación. ....	8
Hipótesis. ....	9
Objetivos de investigación.....	9
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO .....	10
1.1 Marco teórico. ....	10
1.2 Marco conceptual .....	23
1.3 Marco legal.....	25
CAPITULO 2: MARCO REFRENCIAL .....	27
2.1 Implementación de sistemas. ....	27
2.2 Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano (FCME-f.c.p.c.).....	29
2.3 Historia del FCME-f.c.p.c.....	30
2.4 Misión. ....	30
2.5 Visión. ....	31
2.6 Valores.....	31
2.7 Organigrama.....	45
2.8 Número de trabajadores .....	46
2.9 Propuesta de valor.....	46
2.10 Pilares institucionales .....	46
2.11 Cultura y clima organizacional.....	47
2.12 Objetivos estratégicos 2020-2025.....	47
2.13 Cambios que influyen en la implementación de sistemas de control de personal. 48	
CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO .....	49
3.1 Variables de la investigación.....	49
3.2 Enfoque del estudio. ....	49
3.3 Tipo de investigación. ....	49
3.5. Técnica de recopilación de información.....	50
3.7. Descripción del instrumento. ....	50

3.9. Análisis de datos. ....	50
<b>CAPITULO 4: PROPUESTA.....</b>	<b>54</b>
4.1 Diseño de la estrategia. ....	54
4.1.1 Objetivo. ....	54
4.1.2 Alcance de la estrategia propuesta. ....	54
4.1.3 Ejes de la estrategia ....	54
4.1.4 Análisis de empresa respecto a la implementación. ....	55
4.1.5 Procedimientos y Políticas.....	56
4.1.6 Integración del sistema.....	56
4.1.7 Actividades Socialización y Capacitación. ....	57
4.1.8 Implementación de pruebas.....	61
4.1.9 Período de adaptación .....	61
4.1.10 Evaluación. ....	62
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>63</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>65</b>
<b>APÉNDICES .....</b>	<b>69</b>
1. Instrumento.....	69
2. Socialización y cierre de encuesta.....	70
3. Tabulación general de datos .....	71
4. Flujograma Actual del Proceso de Permisos .....	73
5. Flujograma de permisos luego de la implementación.....	74
6. Propuesta de Procedimiento .....	75

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Ventajas y desventajas de la automatización de sistemas.....	23
<b>Tabla 2.</b> Características Generacionales.....	31
<b>Tabla 3.</b> Detalle de número de empleados a nivel nacional.....	46
<b>Tabla 4.</b> Valoración utilizada en la encuesta.....	51
<b>Tabla 5.</b> Resultados de la encuesta.....	51
<b>Tabla 6.</b> Porcentajes de adaptación de los trabajadores obtenidos.....	51
<b>Tabla 7.</b> Capacidades Adaptación según su generación.....	52
<b>Tabla 8.</b> Matriz EFI.....	55
<b>Tabla 9.</b> Herramientas por determinadas.....	57
<b>Tabla 10.</b> Campaña de socialización.....	59
<b>Tabla 11.</b> Programa de Capacitación.....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Organigrama de Recursos Humanos .....	19
<b>Figura 2</b> Ejemplo de una base de datos de la administración de recursos humanos .....	26
<b>Figura 3</b> Modelo Grow .....	35
<b>Figura 4</b> Cronología de la Historia del FCME-f.c.p.c .....	43
<b>Figura 5</b> Organigrama General del FCME-f.c.p.c .....	45

## RESUMEN

El Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano (FCME-f.c.p.c.) es una entidad privada sin fines de lucro que, mediante aportaciones mensuales de los miembros del sistema educativo, afiliados voluntariamente, brinda diferentes beneficios a sus aportantes. La institución cuenta con trabajadores a nivel nacional y un sistema de control de personal llevado en dos líneas: un sistema de biométricos y por medio del sistema interno.

Los biométricos cuentan con una licencia que entre sus beneficios permitirá la integración de la información y automatización de los permisos esta implementación a la presente no ha sido realizada considerando la necesidad de establecer un plan de implementación adecuado, ordenado y eficiente, siendo el principal objetivo de la presente investigación facilitar a la organización las herramientas adecuadas.

La metodología de la investigación aplicada es de carácter exploratoria - descriptiva y busca por medio del análisis de la organización (señalando sus características) identificar que herramientas apropiadas para la implementación del sistema de control y se utilizó una encuesta que permitió conocer los niveles de adaptación al cambio de los trabajadores.

El resultado de esta investigación respecto a los niveles de adaptación determinó que el 53% de los trabajadores cuentan con una alta capacidad, permitiéndoles la adaptación de nuevas tecnologías con la capacitación suficiente. El 30% de los trabajadores cuentan con suficiente capacidad de adaptación, siendo importante que a la capacitación se incorpore una socialización adecuada y el 1% tiene necesidades de mejora de adaptación siendo adecuada la implementación de una tercera herramienta, siendo este el seleccionado la implementación de un modelo Grow con el trabajador que cuenta con este nivel-

### **Palabras Claves:**

Gestión de Talento Humano, Implementación de sistemas, Control de Personal.

## ABSTRACT

The Fondo de Cesantia del Magisterio Ecuatoriano (FCME-f.c.p.c.) is a private non-profit entity that, through monthly contributions from members of the educational system, affiliated voluntarily, provides different benefits to its contributors. The institution has workers nationwide and a personnel control system carried out in two lines: a biometric system and through the internal system.

Biometrics have a license that among its benefits will allow the integration of information and automation of permits. This implementation to date has not been carried out considering the need to establish an adequate, orderly and efficient implementation plan, being the main objective of This research will facilitate the organization of the appropriate tools.

The applied research methodology is exploratory - descriptive and seeks, through the analysis of the organization (pointing out its characteristics), to identify the appropriate tools for the implementation of the control system and a survey was used that allowed us to know the levels of adaptation to the change of workers.

The result of this research regarding the critical adaptation levels is that 53% of workers have a high capacity, allowing them to adapt new technologies with sufficient training. 30% of the workers have sufficient adaptation capacity, it is important that adequate socialization be incorporated into the training and 1% have adaptation improvement needs, the implementation of a third tool being appropriate, this being the one selected for the implementation of a Grow model with the worker who has this level.

**Keywords:** Human Talent Management, Systems Implementation, Personnel Control

## INTRODUCCIÓN

Las nuevas tecnologías han influido en las organizaciones a nivel mundial creando entornos cambiantes que requieren que las organizaciones generen información oportuna y veraz para la toma de decisiones de forma ágil y el área de talento humano no se encuentra exenta de esta necesidad considerando los subsistemas de gestión de nóminas y administración de personal.

Las organizaciones actuales consideran el talento humano es la raíz del crecimiento, competitividad y sostenibilidad de las mismas, siendo su capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías un factor actualmente importante para el éxito de las organizaciones. El propósito del presente trabajo de investigación es identificar como las herramientas de gestión de talento humano pueden facilitar la implementación de un sistema de control de personal.

La gestión del personal necesita enlistar, seleccionar, guiar, retribuir, incrementar, revisar y brindar asesoramiento a los colaboradores y generar un camino seguro para la toma de decisiones. De acuerdo con esto el dar seguimiento a las personas y contar con bases de datos confiables para la toma de decisiones son parte de la gestión de las personas en una organización permitiendo su permanencia en el tiempo, sin embargo, la Gestión de Talento Humano también cuenta con herramientas que podrían facilitar la implementación de nuevas tecnologías (Vallejo, 2016).

Según Mendoza et al. (2018) un adecuado sistema de control interno en el área administrativa le permitirá conocer los problemas que enfrenta para orientar a los administradores a la toma de decisiones para disminuir las distintas situaciones que afectan a la empresa. Los sistemas de control interno permiten conocer a los administradores la situación de los trabajadores en la organización.

Según Díaz (2023), ante la llegada de nuevas tecnologías hay quienes tienen un mayor grado de adaptabilidad y quienes son más cautos debido a los posibles riesgos. La tecnología en las áreas o departamentos de talento humano ha servido para optimizar los procesos minimizando errores y facilitando la obtención de información que permita tomar decisiones basadas en los hechos, sin embargo, se debe contar con personas predispuestas a la adopción de nuevas tecnologías.

El FCME-f.c.p.c. tiene en la actualidad 172 trabajadores fijos a nivel nacional, cuenta con un sistema de control de personal semiautomático que genera las marcaciones de la jornada laboral de los trabajadores por medio de relojes biométricos en Guayaquil y Quito, mientras que en las demás provincias se utiliza el Sistema informático interno denominado Sistema Integrado de Fondos (SIAF); por otra parte, los permisos y la generación de información se lleva de forma manual por una sola persona.

En el año de la pandemia de COVID-19 la empresa carente de un sistema de registro en casa se vio en la necesidad de implementar registros de actividades manuales que se remitían vía correo electrónico, sin embargo, la unificación de estos registros era manual y tardada. En el año 2022 a la renovación de la licencia de control de personal se implementa el servicio de un módulo online facilitado por el mismo proveedor. Esta nueva versión de control de personal incluye nuevos beneficios incluyendo un módulo web que permite no solo la marcación si no la incorporación de permisos por medio de flujos de permisos.

Actualmente no se ha realizado la implementación total de esta herramienta y la información de los permisos, licencias y vacaciones es llevada de forma manual generando retrasos en la entrega de la información para la toma de decisiones y carga laboral adicional a la analista de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

En marzo del 2024 se plantea la actualización del Reglamento Interno de Trabajo de la institución el mismo que se encuentra en análisis del Ministerio del Trabajo en base a las normativas actuales. En el mes de junio se planifica la reforma de la Política de Gestión de Recursos Humanos y la creación del procedimiento de asistencia, siendo estos documentos importantes que permiten a los trabajadores contar con normas definidas claramente.

En base a estos aspectos antes indicados se considera el momento adecuado para la implementación de la automatización del módulo de control de personal por medio de la licencia ya existente, sin embargo, esta debe ser ordenada y planificada ya que podría generar resistencia al nuevo sistema.

Tomando la premisa conocida de que la cultura se come a la estrategia es necesario dotar a la institución de herramientas que faciliten la implementación idónea de este sistema siendo uno de los factores importantes en el proceso las personas que componen la organización.

### **Antecedentes**

Según Robayo (2016) existe un vínculo entre el empleo de innovaciones de las tecnologías para la gestión de personas, sus capacidades de innovar, ventajas y desventajas en el uso de técnicas de la gestión del personal que inciden indirectamente en el rendimiento de las empresas a través de la medición de aptitudes de ventajas e innovación competitiva; estos logros ayudan a mejorar la eficacia a un largo periodo, porque son variables importantes en la innovación del mercado actual y crecerá con la época de desarrollo de nuevas tecnologías.

En este sentido Koch et al. (2021) definieron que la pandemia fue el inicio del aumento de sistemas informáticos y nuevas maneras de hacer el trabajo.

La pandemia da inicio a un nuevo mundo del uso de herramientas informáticas que se debieron implementar con el fin de mantener a las organizaciones a flote, que si bien ya existían tecnologías para su implementación esto permitió vislumbrar el entorno cambiante en el cual se desarrollan las organizaciones.

La CEPAL (2022) definió que la transformación del uso del internet en las empresas conlleva a generar cambios significativos en la mayoría de perímetros de las industrias. Los procesos de transformación digital incluyen a todas las unidades de las organizaciones e implican necesariamente cambios.

Maldonado (2023) señaló que el que las empresas sobrevivan en la era digital conlleva que haya cambios innovadores periódicamente en las capacidades de organización tecnológicas, infraestructura, creatividad, cambiando sus prácticas de trabajo, principalmente en la gestión de personas; por lo que se necesita un enfoque integral y exitoso de variables digitales en la innovación de la organización.

Para que las organizaciones sobrevivan a los entornos actuales es necesario que se encuentren en constante innovación de sus capacidades organizacionales incluyendo los procesos que permiten gestionar al talento humano que las compone. Reconociendo que es necesario comprender que los sistemas requieren de personas y viceversa.

### **Planteamiento del problema.**

La automatización de procesos actualmente esta se enfoca en el desarrollo de la inteligencia artificial, robótica y Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS), estas herramientas son tan eficaces para automatizar tareas en las que se está teniendo inconvenientes en los procesos de adaptación de la fuerza laboral considerando el tiempo necesario para la implementación de los cambios y el dinero necesario para el desarrollo de las herramientas de automatización.

La automatización es una herramienta necesaria para las organizaciones en la época actual por ello es necesario conocer cómo implementarlas creando el menor grado de resistencia a los trabajadores considerando que son ellos los aliados necesarios para cualquier proceso administrativo.

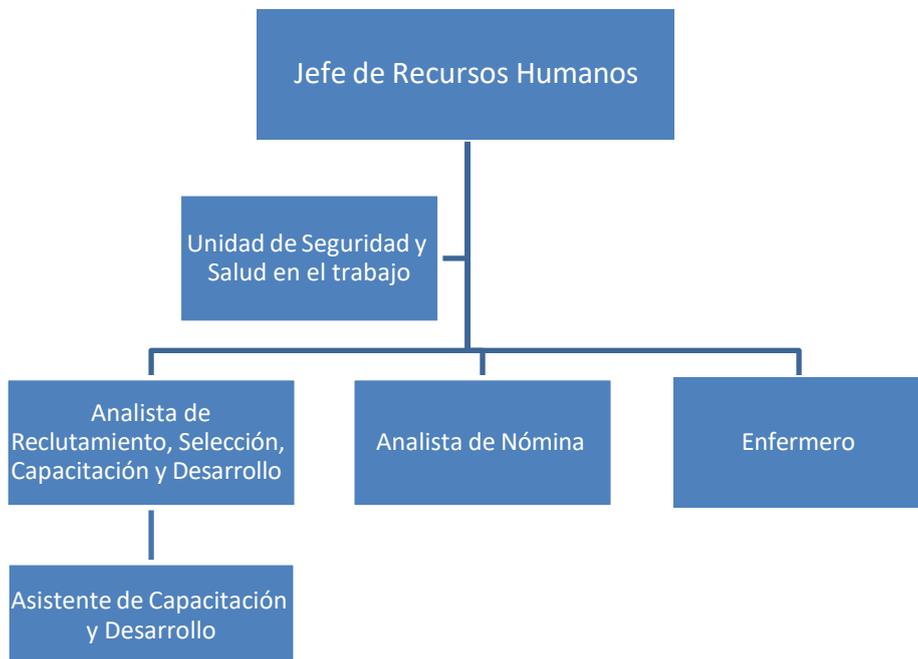
En su libro *Gestión del Talento Humano* Chiavenato (2009), definió que en época actual los grupos de gestión del personal se desprenden de actividades operativas buscando proporcionar asesoría estratégica. Por ende, la gestión del talento humano en la actualidad es el aliado estratégico de comunicación entre la administración y los trabajadores.

El FCME-f.c.p.c. es una entidad sin fines de lucro de carácter privado creada en 1991 y que ofrece prestaciones financieras a sus afiliados miembros del sistema educativo quienes se afilian voluntariamente y mediante un aporte mensual obtienen beneficios en su mayoría de carácter financiero. Desde el año 2015 a julio 2019 fue administrada por el Banco Ecuatoriano de Seguridad Social, regresando a administración privada mediante resolución No. 527-2019-F. Estos cambios de administración han traído consigo una mezcla en la cultura organizacional, la reestructuración de procesos y actualización de normativas internas.

Actualmente el departamento de recursos humanos está compuesto por 5 trabajadores bajo contrato individual de trabajo de carácter fijo y 3 profesionales externos de la unidad de seguridad y salud en el trabajo.

**Figura 1**

*Organigrama de Recursos Humanos*



*Nota.* Adaptado del Organigrama institucional, por Aguirre y Orejuela, 2024.

El registro de permisos y la generación de reportes de asistencia es responsabilidad de la analista de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, sin embargo, este proceso en la actualidad no se genera mensualmente lo cual sería óptimo. En la actualidad no se cuenta con la automatización total de los reportes de asistencia y los permisos de los 172 trabajadores fijos son gestionados de forma manual obteniendo una carga operativa por el registro y control de un promedio de 300 permisos en el mes sin considerar los períodos de vacaciones que son llevados en una base diferente que luego debe ser unificada manualmente con los registros generados por el sistema de los relojes biométricos. Por estos motivos se considera necesario la automatización del proceso indicado mediante el aplicativo con el cual se cuenta actualmente la licencia y modulo Web.

En julio del año 2023 en la renovación de la licencia de los biométricos mantenidos para el control de personal incorpora este nuevo servicio de módulo web que cuenta con

nuevas funcionalidades que permitirán la automatización del sistema de control de personal de forma más completa minimizando el tiempo de la generación de reportes para la toma de decisiones y con un costo mínimo siendo estas funcionalidades que ya posee la licencia actual.

Siendo necesaria esta implementación es importante para la organización conocer que herramientas permitirán mejorar la adaptación del personal a estos sistemas y así contar con un plan de implementación que permita realizarla minimizando la resistencia de los trabajadores, mejorando los tiempos de respuesta y ayudando al departamento de Recursos Humanos en sus labores diarias.

### **Formulación del problema.**

¿Cuáles herramientas de gestión de talento humano son las idóneas para realizar la implementación del sistema de control de personal en el FCME-f.c.p.c.?

### **Justificación.**

Esta investigación se articula en la sublínea de investigación clima, cultura, cambio y desarrollo organizacional, de la Maestría en Gestión de Talento Humano de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Este trabajo permite conocer que herramientas son adecuadas para la implementación de sistemas de control de personal en las organizaciones de características similares a la investigada.

En la época actual llena de tecnología el conocimiento se ha convertido en un recurso estratégico para la sostenibilidad organizacional y los portadores de ese conocimiento son precisamente el capital humano de las organizacional haciendo imperativo que los mismos se encuentren predispuestos al cambio con el fin de implementar nuevas tecnologías que faciliten sus labores.

El FCME-f.c.p.c. requiere la implementación de un sistema de control de personal que permita contar con los reportes adecuados y oportunos para la toma de decisiones lo cual no es posible considerando el número de marcaciones y permisos a revisar de forma manual, por ello se necesitó la implementación de tecnologías que permitan optimizar los procesos operativos del departamento de recursos humanos.

Por ello es necesario identificar herramientas que le permitan a los trabajadores asimilar de mejor manera las nuevas tecnologías y minimizar las curvas de aprendizaje mejorando el cumplimiento normativo y el clima laboral, el mismo que se refleja diariamente en el servicio brindado a los afiliados.

Se requieren herramientas que permitan ofrecer soluciones prácticas que mejoren la eficiencia y faciliten la implementación de nuevas tecnologías, de realizarse una implementación adecuada tiene un impacto directo en la satisfacción del trabajador y por ende influye en los servicios prestados a los afiliados.

Mejorar los sistemas de control de personal contribuye al clima laboral y la transparencia en el uso de los recursos humanos y financieros alineados así con los objetivos estratégicos.

### **Preguntas de investigación.**

- ¿Cuál es el marco teórico y conceptual relevante sobre automatización de procesos?
- ¿Cuáles son los hallazgos sobre el análisis de la implementación de sistemas de control automatizados?
- ¿Qué estrategias de Talento Humano pueden ser utilizadas en la implementación de un sistema de control automatizado?

## **Hipótesis.**

**H0:** Las estrategias de Gestión de Talento humano no son útiles para la implementación de sistemas automáticos de control de personal.

**H1:** Las estrategias de Gestión de Talento humano son útiles para la implementación de sistemas automáticos de control de personal.

## **Objetivos de investigación.**

### **Objetivo general**

Identificar las herramientas de gestión del talento humano que permitirán facilitar la implementación de un sistema automatizado de control de asistencia del FCME-f.c.p.c.

### **Objetivos específicos**

- Identificar investigaciones relevantes realizadas previamente que contribuyan positivamente a la implementación de nuevos sistemas.
- Establecer y evaluar los niveles de adaptación al cambio de los trabajadores del FCME-f.c.p.c. para definir un plan que permita minimizar el impacto negativo de la implementación de un nuevo sistema de control de personal.
- Diseñar una estrategia adaptada al FCME-f.c.p.c. para implementar un sistema de control de asistencia para los trabajadores a nivel nacional.

## CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

### 1.1 Marco teórico.

“Un sistema es un conjunto de componentes que interactúan para alcanzar algún objetivo. Asimismo, la organización puede ser vista como un sistema global, cuyo objetivo debe ser conocido por sus dirigentes y las personas que laboran en ella” (Ramazzini, 2011).

Es así como los sistemas se pueden comparar con engranaje que permite lograr una meta, las organizaciones pueden ser asimiladas de la misma forma cuyos componentes son las personas que forman parte de ella. El proceso de automatizar actividades es conocido como el uso de herramientas tecnológicas para agilizar distintos procesos y funcionalidades de un trabajo con la finalidad de alcanzar metas organizacionales (Lacu, 2017). Por ende, la automatización de procesos y funciones de la organización es dar uso a la tecnología para agilizar el logro de objetivos. Existen puntos a favor y en contra de la automatización en el contexto empresarial.

**Tabla 1**

*Ventajas y desventajas de la automatización de sistemas.*

VENTAJAS	DESVENTAJAS
✓ Permite aumentar la capacidad productiva.	✓ Expone a la organización a niveles de dependencia.
✓ Mantiene los tiempos de entrega.	✓ Necesita un tiempo de adaptación.
✓ Enfoque de los recursos humanos en tareas creativas.	✓ Alta propensión a la obsolescencia.

*Nota. Este cuadro nos permite establecer ventajas y desventajas de la automatización de procesos.*

La tabla precedente permite identificar las ventajas y desventajas de la automatización, es importante señalar que una ventaja principal es la oportunidad de enfocarse en las

personas por medio de una reducción de tiempo en tareas operativas. Entre las desventajas una de las más importante es la dependencia creada al mantener estos sistemas como única fuente de información, que pasa en momentos que la tecnología falle.

Se dice que en si las tecnologías no tienen fallas, sin embargo, una parte del conflicto es que los líderes fracasan a distintos niveles para incidir con más poder el uso de herramientas que agiliten y desarrollen los sistemas de intuición y rápido (Atlantis University, 2020).

Para una correcta implementación de cualquier tecnología lo líderes juegan un papel importante, siendo una mala dirección uno de los principales motivos de fracaso y lo ideal es que los lideres busquen sistemas que sean fáciles de manejar para los usuarios.

Si una organización cuenta con miles de colaboradores será necesario contar con una plataforma informática para procesar toda la información, incluyendo la relacionada con los programas de desarrollo. Sin embargo, lo esencial es el contenido y lo accesorio es la tecnología, no a la inversa (Alles, 2015).

Aunque las plataformas informáticas son importantes para administrar a un gran número de trabajadores y generar la información necesaria para la toma de decisiones, lo primordial en estas plataformas es el desarrollo. La tecnología es el medio que requerimos para la generación de datos, pero su éxito no está garantizado sin las personas que analicen y creen opciones en base a los resultados que la tecnología ofrece.

La tecnología mediante los Sistemas de Información de Talento Humano (SITH), es otra forma de conducir de manera propicia el conocimiento y al mismo colaborador, porque a través de estos se articularán más las personas en razón a la

disponibilidad de una única fuente de información para poder intercambiar y producir conocimiento (Mojica, 2018).

La tecnología representa una herramienta para iniciar de manera segura el conocimiento y talento dentro de las empresas, incitando la colaboración, desarrollo y transparencia profesional de los colaboradores, esta se ha vuelto significativa en la gestión de personal, al permitir automatizar el estudio de datos y la mejora del empleado en su lugar de trabajo, esto permite a la empresa innovarse y así retener y ser más llamativa para sus talentos (Martin, 2023).

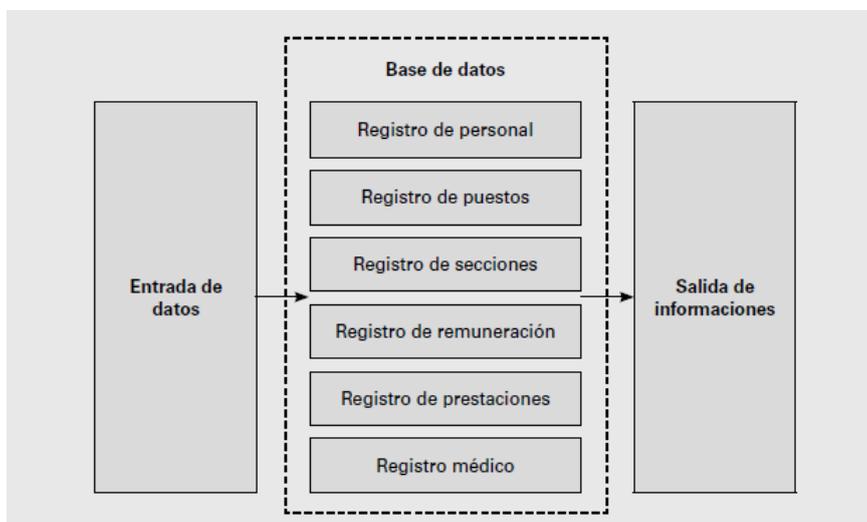
La entrada de las nuevas tecnologías ha cambiado la manera en que las empresas llevan a cabo sus propios procesos de selección de personal, la automatización de procesos que se reinciden, mejora de análisis de datos, crecimiento de la experiencia del trabajador y retención de los mismos son algunos procesos en los que se ha notado una mejora en esta área.

Ventajas de la disrupción digital en el área de talento humano son:

- Procesos de selección
- Toma de decisiones
- Automatización de tiempo
- Procesos de desarrollo y crecimiento
- Evaluaciones de desarrollo

## Figura 2

*Ejemplo de una base de datos de la administración de recursos humanos.*



*Nota.* Gestión de Talento Humano y su administración. Tomado de: Chiavenato, 2009.

“La administración de recursos humanos necesita procesar mucha información sobre las personas para que los especialistas del staff y los gerentes de línea tomen decisiones eficientes y adecuadas” (Chiavenato, 2009). Los departamentos de recursos humanos requieren procesar grandes volúmenes de información debido a la administración de las personas con el fin de que se tomen decisiones adecuadas, por ello, es necesario contar con herramientas que minimicen los tiempos de generación de información.

El cambio no es una variable fuera de la realidad de las empresas, en un factor que está dentro de cada proceso el cual siempre necesita de los altos mandos una respuesta para cubrir las necesidades generadas por algún tipo de alteración, en otras palabras, un compromiso con la empresa para incentivar las ventajas que los cambios generan (Pacheco et al., 2020).

El cambio es inevitable por tanto la adaptación al cambio es una habilidad importante para las organizaciones. Los líderes deben estar preparados para los procesos de transformación que surgen en el ámbito empresarial. Esto implica no solo mantener la eficiencia y la eficacia en los procesos, sino también comprometerse con la promoción de las ventajas que estos cambios pueden ofrecer para el crecimiento y la evolución de la organización.

“En un entorno dinámico, el cambio es inevitable. La velocidad del cambio ha llegado a ser tan rápida en la actualidad, que es difícil ajustar o compensar un cambio antes de que sea necesario otro” (Goldratt, 1995). Las empresas se desarrollan en entornos dinámicos inevitables, en ocasiones la velocidad de los cambios hace difícil el ajustarse antes de otro cambio, por ello en la implementación de sistemas, políticas o cualquier lineamiento se debe considerar tiempos de adaptación, siempre que se pueda, con el fin de permitir a las personas minimizar las consecuencias negativas de los cambios en el entorno.

Organizaciones innovadoras se adoptan mejor a los cambios que el entorno siempre trae consigo, estas son más blandas y mejor asistidas para cubrir cualquier tipo de necesidad del entorno (Ferrer, 2015). Las organizaciones más flexibles tienden adaptarse mejor a los cambios del entorno, y son estas mismas organizaciones aquellas que están siempre pendiente al cambio del entorno siendo así que siempre están listas para satisfacer las necesidades que requiera el mercado.

El personal ocupa un rol fundamental, porque en todo tipo de empresa está constituida por individuos y estos tienen la capacidad de mejorar sus capacidades y desarrollarse, así

estar dispuestos a implementar cambios y mejoras a las innovaciones para adaptarse a las necesidades de los nuevos mercados (Ferrer, 2015).

El personal de una empresa es la parte más importante, cuando las personas que poseen habilidades desarrolladas profesionalmente son ejemplo de impulso para los demás y de la misma forma impulsan la innovación para su organización; la forma que tienen para adaptarse al entorno cambiante que les rodea, son factores claves para que la empresa siempre esté en constante competencia con su mercado.

Los factores externos de la empresa abren la posibilidad de crear un cambio en la organización, los diversos tipos de cambios que se hayan intentado pueden llegar a ajustarse a nuevos entornos con una mínima posibilidad de error y desequilibrio dentro de la organización (Pacheco et al., 2020).

Los cambios externos en el entorno obligan a las organizaciones a realizar cambios internos, los mismos que pueden planearse con el fin de realizar cambios mínimos en las estructuras y los comportamientos existentes dentro de la organización, esto permite conocer que uno de los principales conceptos a tener en cuenta al momento de cualquier implementación es la cultura de la organización. ¿Cómo se activa mejor a las personas de la organización estudiada?

Peter Drucker dijo: “La cultura se come como desayuno a la estrategia”; esta frase tiene un gran significado a nivel organizacional, ratificándonos que para cualquier implementación es necesario conocer la cultura organizacional para minimizar la resistencia al cambio de los actores.

“En el estudio de las organizaciones, cultura se refiere a la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc.” (Chiavenato, 2009). La cultura de las organizaciones es el reflejo de la misma siendo el conjunto de valores, creencias, comportamientos y practicas compartidas por sus miembros, es la personalidad de la organización e influye en cómo se hacen las cosas, como se comunican, la toma de decisiones y como resuelven sus conflictos.

“Los líderes asumen un papel importante en la creación y el sustento de la cultura organizacional por medio de sus acciones, sus comentarios y las visiones que adoptan” (Chiavenato, 2009). Los líderes de la organización juegan un papel muy importante en la cultura organizacional siendo ellos la primera línea de socialización de cualquier cambio influyendo en los comportamientos de las personas que los rodean.

Para Mendez, (2006) los fracasos en la aplicación de nuevas tecnologías en las organizaciones pueden darse cuando la cultura organizacional es diferente a los requerimientos de su aplicación.

El éxito de la implementación de cualquier tecnología de gestión no solo depende de la idoneidad de la tecnología misma, también se debe considerar con esta se alinea con la cultura, los procesos y las personas dentro de la organización.

Algunas veces las redes sociales muestran diversos cambios que se han dado en las llegado a profundizar sobre este y realizar estudios, lo que lleva a generar confusión y caos. Un factor importante a considerar son las generaciones, por ello es necesario

conocer las mismas que en los entornos empresariales se ven en la obligación y necesidad de trabajar juntos (Enrique, 2007).

Actualmente se conocen cuatro generaciones siendo estas:

- **Baby Boomers:** El estallido de nacimientos después de la segunda guerra son personas que fueron siguiendo conflictos sociales en su país y fuera de estos.
- **Generación X:** Esta generación creció llena de contrastes con el nacimiento de nuevas tecnologías, con un grado de ausencia paterna debido a las nuevas definiciones de los roles femeninos en la sociedad.
- **Generación Y o Millennials:** Quienes crecieron adaptándose a la tecnología en su adolescencia y quienes nacieron con esta ya avanzada, se caracterizan por su inmersión en la tecnología, la globalización y cuentan con acceso a la información de forma fácil.
- **Generación Z:** Esta generación nace con la tecnología y no puede desarrollar su vida sin ella con un alto índice uso del Smartphone y redes sociales, están acostumbrados a obtener la información rápida.

Además de su significado es necesario conocer las características de cada una de ellas con el fin de conocer la forma más idónea de abordar a cada grupo etario.

**Tabla 2**

*Características Generacionales.*

---

<b>Generación</b>	<b>Edad</b>	<b>Características</b>
<b>Baby boomers</b>	56 a 76 años	<ul style="list-style-type: none"><li>• Guiados por sus valores</li><li>• Acostumbrados a la toma de decisiones y la independencia económica.</li><li>• Ritmo de vida apacible</li><li>• Buscan siempre estar rodeado de su familia</li></ul>
<b>Generación X</b>	41 a 55 años	<ul style="list-style-type: none"><li>• Están conformes con su trabajo.</li><li>• Tienen la oportunidad de ser líderes dentro de sus empresas</li></ul>
<b>Generación Y o Millennials</b>	26 a 40 años	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se adaptan a la tecnología.</li><li>• Deseo de autorrealización</li><li>• Buscan crecimiento profesional.</li></ul>
<b>Generación Z</b>	8 a 25 años	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suelen ser menos sociables</li><li>• Les importa más la privacidad</li><li>• Buscan su libertad</li><li>• Aman la era digital y la velocidad</li></ul>

---

*Nota:* Las características Generacionales sirven entender las características de cada generación.

Uno de los procesos administrativos más utilizados es el control de la asistencia de los empleados sirve para inspeccionar las entradas y salidas de los trabajadores de la empresa, (Márquez, 2023) al inspeccionar la asistencia se monitorea que todos cumplan con el horario estipulado y no existan inconvenientes en un futuro.

Los sistemas más comunes son:

- Libros de registro o bitácoras.
- Hojas de cálculo.
- Huella digital o datos biométricos.
- Password o clave.

- Tarjeta inteligente.
- Código de barras.
- Apps.

Esta medida tiene ciertos beneficios y algunos de ellos son:

- Monitorear las horas extras que se cancelan a los trabajadores.
- Correlacionar la nómina y los horarios de trabajo.
- Disminuir costos en la contratación de trabajadores a cargo del control de asistencia
- Evidenciar la puntualidad de los trabajadores en su jornada laboral
- Disminuir el absentismo laboral.
- Prevenir riesgos laborales, permitiendo el descanso un necesario (Márquez, 2023).

El control de personal cuenta con varios beneficios entre ellos cuentan: el control de las horas extras generadas, monitoreo de los horarios de trabajo para los cálculos de la nómina, minimización de tiempo en trabajos operativos, reducción del ausentismo, prevención de los riesgos laborales, y seguimientos del cumplimiento de las normativas es esta materia.

La comunicación asertiva dentro de una organización, es de vital importancia, pues los estándares mundiales han indicado dentro del mercado globalizado, ser una particular e interdisciplinar estrategia contextualizadora de la competencia organizacional, quien mayor optimice los esfuerzos de las aptitudes en formular con seguridad sus tendencias epistemológicas y de autocontrol con habilidades de

expresión y defensa de sus necesidades, en esa misma forma los gerentes, líderes o directores empresariales romperán los paradigmas del saber hacer las cosas aun en difíciles relaciones laborales, en función cumplir con su proceso, valorando el talento humano en un desempeño eficaz y eficiente (Lesmes et al., 2019).

Este estudio corrobora que la comunicación asertiva es importante en las organizaciones ayudando al éxito de las mismas y haciéndolas más competentes al entorno actual, por ellos los líderes deben romper los paradigmas de las complicaciones de las relaciones laborales con el fin de que los trabajadores puedan alcanzar un desempeño óptimo, por ende, la comunicación organizacional puede definir incluso el éxito de una organización.

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización (Chiavenato, 2009). Como se indica previamente la capacitación es un proceso que busca preparar a los trabajadores para lograr los objetivos planteados, en ello radica la importancia de capacitar al personal puesto que una organización con personal preparado mejora la productividad.

La capacitación al personal es uno de los aspectos más importantes que todas las empresas deben de realizar de manera progresiva o como lo dicten los altos mandos, esta sirve para que los empleados consigan un buen desarrollo y para la empresa mayor sostenibilidad, productividad y competitividad, por incremento de aceptación de los clientes externos; y a los clientes internos (Parra & Rodríguez, 2015).

La capacitación se convierte en una estrategia para que los trabajadores adquieran los conocimientos y aptitudes necesarias para el desempeño de sus labores y definiendo así la sostenibilidad de las organizaciones por medio de la mejora en la productividad y competitividad. Siendo también un factor que influye en el clima organizacional por medio de la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, “la capacitación es un elemento estratégico que debe ser constante y que permite el desarrollo de los colaboradores en sus actividades cotidianas”. (Orejuela, 2021).

Esta conclusión de un estudio previo permite determinar que las capacitaciones constantes contribuyen al desarrollo de los trabajadores dotándolos de herramientas para sus labores diarias.

Coaching es un proceso en el cual un profesional capacitado ayuda a sus clientes a lograr sus objetivos de forma creativa y reflexiva (García, 2024). El coaching es un proceso que implica guiar de manera creativa a una persona a alcanzar sus metas, este acompañamiento tiene una serie de herramientas que permiten guiar a las personas al logro de un objetivo.

El modelo Grow, llamado así por sus siglas en inglés (Goal, Reality, Options y Will), es uno de los métodos de coaching más utilizados a nivel empresarial y es una herramienta basada en la resolución de problemas por medio de establecer metas. Este método se centra en resolver problemas, establecer metas concretas y alcanzar resultados efectivos.

El modelo Grow, es un proceso que ayuda a los trabajadores a mejorar su desempeño laboral, en este se establecen metas permitiendo una visión de las actividades a realizar.

Identifica el problema, establece metas, identifica las estrategias que permitan dar solución a los problemas y traza planes de acción para alcanzar los objetivos planteados (Gioya & Rivera, 2008).

El modelo Grow es una herramienta de coaching empresarial llevada a cabo por medio de la realización de preguntas abiertas que permite al entrevistado tener una retroalimentación de su entorno, cuáles son sus objetivos, su situación actual que va a hacer para llegar a su meta y cuáles son las opciones con las que cuenta.

**Figura 3**

*Modelo Grow*



*Nota:*

El modelo Grow, les permite a los trabajadores a mejorar su desempeño laboral. Fuente Gioya & Rivera, (2008).

La matriz EFI (siglas de matriz de evaluación de factores internos), es una herramienta de análisis interno que identifica las fortalezas y debilidades a nivel empresarial o departamental donde se pueden hacer mejoras (Santos, 2023). La matriz de Evaluación de Factores internos busca conocer las fortalezas y debilidades para aprovechar y corregir lo que sea necesario en el departamento o situación analizada.

## **1.2 Marco conceptual.**

### **Automatización.**

La automatización es un sistema en el que las tareas que normalmente las realiza el capital humano de las empresas y estos sean reemplazados por una máquina que cumpla todas las funciones en un menor tiempo, con distintas restricciones ya que se compone de dos partes importantes donde los colaboradores están presentes tanto en la parte operativa directa sobre la máquina y la otra que está al mando siendo esta la tecnología programada (Begnini et al., 2022).

### **Cultura organizacional.**

La cultura organizacional dentro de las empresas se la conoce como las actitudes, aptitudes y comportamientos que un colaborador demuestra respecto a todo lo que ha aprendido durante su crecimiento personal y profesional, se puede decir que está ligado a costumbres adheridas por el lugar donde viven, por otra parte “se consideran a un sistema simbólico que el sujeto adquirido con el fin de afrontar las distintas demandas del entorno donde se encuentre y poder cumplir objetivos” (Rocha et al., 2022).

Se conoce que la cultura organizacional es un tema que ya no está en auge hoy en día prácticamente todas las empresas quieren concentrar gran parte sus esfuerzos en el desarrollo de los recursos humanos fortaleciéndolo para así conocer su comportamiento dentro de su organización (Reyes, 2021).

Cuando se pone en conocimiento como son las personas que están dentro de la organización puedes modificar, mover e incluso hacerlos un pilar fundamental, y así

potencias sus habilidades sociales logrando que el sistema se haga más fuerte y con una convicción para lograr el cambio.

### **Gestión del talento humano.**

Es la norma que busca el logro de los objetivos organizacionales y tener una estructura organizada, las personas también buscan cumplir sus metas entonces las empresas deben cubrir puestos con personal que este a la par con sus propios objetivos y así satisfacer sus necesidades. La gestión del talento humano se realiza a través de los distintos procesos que se mencionaran a continuación; planificación, dirección, organización, controlar y dirección (Vallejo, 2016).

La gestión del talento humano es una serie de procesos estratégicos y operativos. En otras palabras, en los procesos estratégicos, también es importante de integrar los objetivos, las políticas y directrices contenidas en la planeación estratégica de las empresas, las formas de organización del trabajo, las relaciones socio laborales, las dimensiones de la cultura organizacional tangibles e intangibles y las condiciones de seguridad y salud en el trabajo (Ramírez, 2023).

### **La comunicación asertiva.**

La comunicación asertiva ha tomado un auge dentro de los últimos años, convirtiéndose en un factor importante para facilitar las relaciones sociales en las empresas, se ha comprobado que con una buena comunicación se logra cumplir metas con efectividad y alta responsabilidad (García , 2023).

Desde otro punto de vista la comunicación es el medio más importante que tenemos para lograr acuerdos y transmitir información oportuna, entonces usar esta herramienta para resolver conflictos resulta muy útil y añadiéndole el asertividad es mucho mejor.

Las personas que poseen la comunicación asertiva son capaces de identificar y definir sus necesidades y de comunicarlas de forma clara, por ello expresan sus ideas de manera inequívocas hacia los demás, entonces en un ámbito laboral el asertividad crea motivación, apoyo, y mejora la estructura organizacional.

### **Capacitación.**

Las capacitaciones en todas empresas suma un valor importante tanto para sus colaboradores y para el personal de fuera que un futuro serán posibles candidatos a plazas de trabajo, diciéndolo de otra forma esto genera competitividad en el entorno.

La importancia de la capacitación de las personas en las organizaciones es importante para el desarrollo de ésta, aunque consideran que es crucial examinar las funciones exactas y la competitividad de la organización permitiendo una mejora continua (Medina et al., 2021).

Algunas empresas enfrentan conflictos internos por no proveer del suficiente conocimiento a sus colaboradores, esto hace que se retrasen en su productividad y al final conlleva un costo muy alto, otras en comparación no lo realizan por falta de recursos y esto más se nota en las empresas medianas.

### **1.3 Marco legal.**

El Código de Trabajo incluye la obligatoriedad de cumplir con la jornada laboral.

El reglamento interno aprobado en septiembre 2024 cuenta con artículos respecto al control de personal.

La política de gestión de recursos humanos cuenta con el detalle de los permisos aprobados y los límites por tiempo de atraso, además de las responsabilidades de cada subproceso.

### **Registro y control de asistencia.**

Según el Art.8 Reglamento Interno, Para establecer el cumplimiento del horario de trabajo, el personal debe registrar la hora de entrada y la salida, utilizando los sistemas que el FCME – f.c.p.c establezca como: registro de firmas, reloj, tarjeta con cinta magnética personal, utilización del control, mediante el sistema de computación, siendo uno de ellos el único registro de control de asistencia que la institución reconocerá como válido e legítimo para con sus trabajadores.

En el reglamento interno de trabajo señala los medios de control que podría tener la institución detallándose que el mismo será determinado por la institución y las sanciones frente al incumplimiento de los registros de asistencia.

La Política de Gestión de Recursos Humanos del año 2021 menciona de mejor manera las responsabilidades al respecto del control de personal.

### **Control de asistencia.**

El departamento de recursos humanos será el responsable del control de asistencia de los trabajadores del FCME-f.c.p.c. por medio de las herramientas fijadas por la institución para dicho efecto, observando lo establecido en el código de trabajo, reglamento interno y demás normas (Estatuto del FCME, 2014)

## CAPITULO 2: MARCO REFRENCIAL

### 2.1 Implementación de sistemas.

Revisamos algunos artículos de casos de estudio similares y los estaremos presentando a continuación:

El primer caso que revisamos fue el estudio que presenta una propuesta sobre la aplicación web para el proceso de selección del personal en la empresa M&V Soluciones IT, estudio que se realizó en el año 2019, en la ciudad de Quito desarrollado por Pérez & Jácome, (2019). En resumen, las tecnologías de la información y comunicación están siendo más utilizadas en distintos ámbitos del mundo, en el entorno laboral no deja de quedarse atrás y en la empresa M&V Soluciones IT se realizan actividades manuales dentro del proceso de selección del personal, por lo mismo se hace la propuesta de desarrollar una aplicación web para automatizar el proceso con el fin de mejoras en el departamento. Para esto se realizó una investigación cualitativa de campo, donde utilizaron herramientas como la entrevista para obtener un diagnóstico preciso, este se desarrolló con la metodología XP con el frameworks kumbiaphp bajo MVC. Con ello se diseñó y programo la aplicación en la cual se realizaron las pruebas que garanticen el funcionamiento adecuado. Como resultado se obtuvo una aplicación web que permite realizar el proceso de selección de personal.

El segundo estudio que revisamos fue desarrollado por Herrera, (2019) y se centra en una propuesta de automatización para mejorar el proceso de renovación de contratos de los colaboradores de una empresa privada en el año 2019, al mismo tiempo verificar y determinar si este proceso ha beneficiado para bien el proceso con la tecnología propuesta, se plantearon objetivos e hipótesis sobre el tiempo y cantidad de pasos que se usan, con el único fin de notar diferencias mediante la propuesta. En la ciudad de Lima – Perú.

En el tercer caso de estudio consultado, realizado por Cardona, (2023) se desarrolló en Barcelona y se basa en las ventajas y desventajas de la automatización y la aplicación de tecnologías en las empresas, centrándose en una sistematización robótica de los procesos. Se especifica como realizar la automatización RPA, las herramientas disponibles y la integración con otras tecnologías, así como el desarrollo de un caso práctico. Para facilitar el aprendizaje cuenta con un video que comprueba el funcionamiento y detalla los beneficios de la herramienta desarrollada. Finalizando se estudia la evolución de las automatizaciones de software y su futuro alineado a la inteligencia artificial, se detallan las tecnologías ofrecidas por las automatizaciones, su funcionamiento y sus aplicaciones actuales y futuras en las organizaciones,

Respecto a automatizaciones en la organización estudiada se utilizó la tesis de grado de Merizalde, (2022) en la cual se concluyó respecto a la institución que pese a llevarse los procesos operativos de forma estable preocupa la forma mecánica de realizar las actividades las mismas que han sido aprendidas por instrucciones informales sumando a ello la ausencia de capacitaciones, entre otros aspectos. Esta investigación nos deja conocer la importancia de las capacitaciones en la institución con el fin de no ejecutar tareas de forma mecánica.

Los estudios detallados permiten conocer una realidad adicional de la institución analizada en la cual se indica que las operaciones no pueden ser llenadas de forma mecánica o sin realizar un análisis previo de las mismas, por ello la importancia de realizar una implementación planificada que permita a los trabajadores que permita a los trabajadores capacitación suficiente para realizar los procesos internos.

Como las conclusiones de tesis, La capacitación como proceso clave en la gestión del talento humano del FCME-f.c.p.c. se definió que la capacitación es un elemento estratégico en esta institución el mismo que debe ser constante permitiendo a los trabajadores desarrollarse y realizar sus actividades cotidianas de mejor manera (Orejuela, 2021). Esta investigación definió también que la capacitación es un proceso de suma importancia dentro de la institución con el fin de contribuir en el desempeño laboral de los trabajadores.

Estas referencias permiten conocer que existe literatura previa respecto a la implementación de sistemas en el área de recursos humanos y la importancia que da la organización sujeta de estudio a los procesos de capacitación.

## **2.2 Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano (FCME-f.c.p.c.)**

El FCME-f.c.p.c. es una entidad sin fines de lucro de carácter privado creada en 1991 y que ofrece prestaciones financieras a sus afiliados miembros del sistema educativo.

Los beneficios ofertados se generan gracias a las aportaciones de los afiliados quienes voluntariamente aportan un valor mensual que permite a los mismos obtener una serie de beneficios como: créditos de todo tipo, seguros de salud y vida, becas estudiantiles, entre otros.

Inicialmente conto con una administración externa por parte de Filanbanco, esto cambia en el año 2001 en el cual mediante una asamblea general de los representantes de los maestros se ven orientados a una administración propia creando las instancias operativas para su funcionamiento.

Del año 2015 al 2019 fue administrada por el banco del instituto ecuatoriano de Seguridad social, una etapa organizativa complicada marcada por la división del equipo administrativo, el consejo de representantes y la administración externa. Esta etapa ayudo

a los trabajadores a ser más adaptables considerando las situaciones vividas durante la misma.

Actualmente cuenta con una administración privada y representatividad en todas las provincias del Ecuador con 8 edificios propios, 2 en la ciudad de Guayaquil y 19 oficinas arrendadas con el fin de llegar a los partícipes a nivel nacional.

Administrativamente está compuesta por la asamblea general de representantes, consejo de administración compuesto de 14 miembros principales, 4 gerencias, 7 comités que vigilan su accionar y 23 unidades administrativas.

### 2.3 Historia del FCME-f.c.p.c.

A continuación, se muestra un recorrido cronológico de la historia institucional elaborado en base a la información pública en la página web institucional.

#### Figura 4

*Cronología de la Historia del FCME-f.c.p.c.*



### 2.4 Misión.

Proveer prestaciones y servicios asesorando a nuestros partícipes para mejorar su calidad de vida y ofrecer una cesantía digna, con un modelo de gestión cercano, eficaz, eficiente e inclusivo.

## 2.5 Visión.

Ser la institución insigne de los miembros del sistema educativo para crear oportunidades de desarrollo y crecimiento personal, familiar, profesional y social.

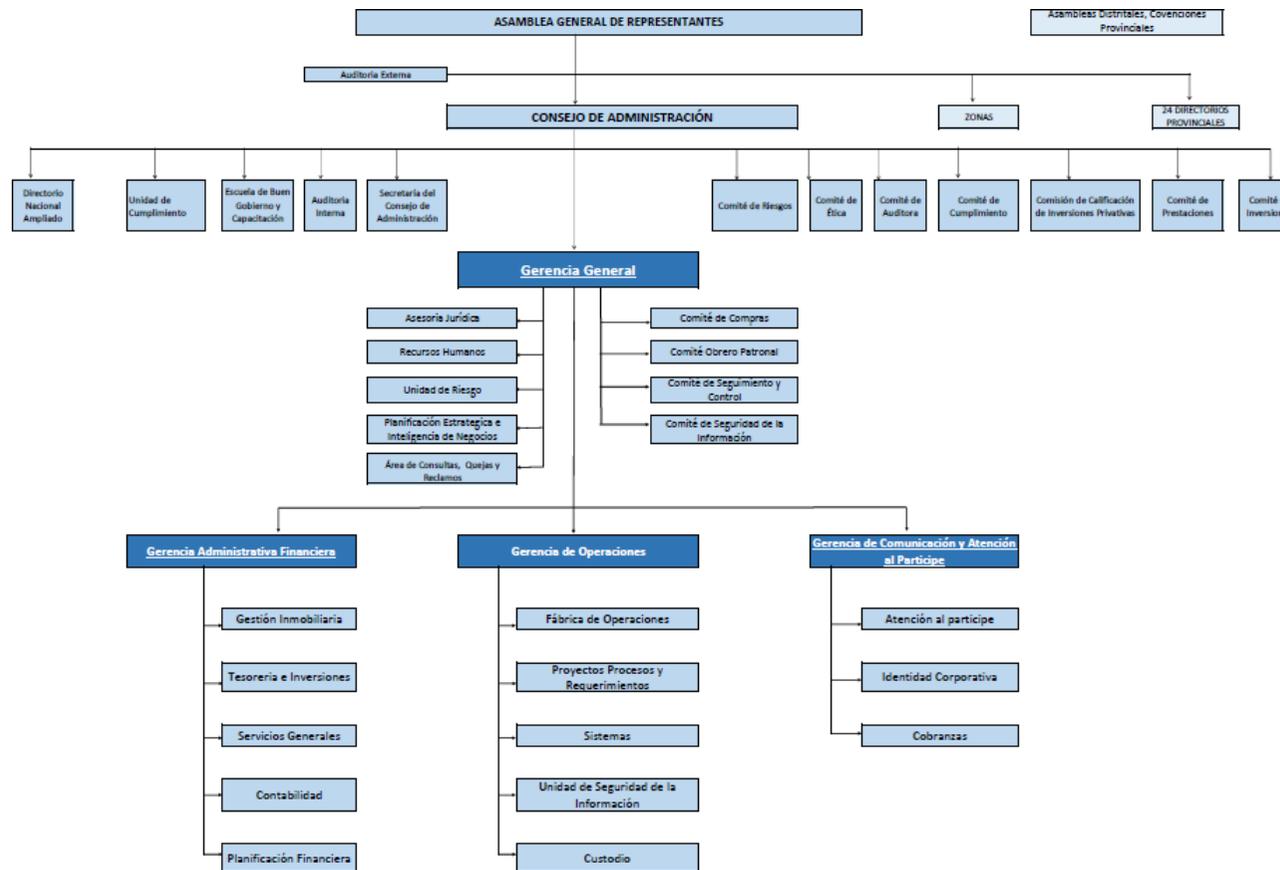
## 2.6 Valores.

- **Compromiso:** Brindamos un servicio de excelencia en todo lo que hacemos y entregamos, desarrollando las actividades con nuestro principal activo, equipos de profesionales altamente preparados e interdisciplinarios, con profesionalismo, dinamismo, proactividad, integración con los partícipes, eficiencia, respeto y comunicación abierta.
- **Responsabilidad:** Actuamos de forma responsable ante nuestros partícipes, colaboradores y la sociedad, alineando lo que hacemos a los nuevos tiempos, manteniendo la calidad e innovando permanentemente, adelantándonos y adaptándonos a las nuevas exigencias que se presentan.
- **Integridad:** Realizamos nuestra actividad con transparencia, coherencia, cumplimiento de compromisos, estándares, honestidad, ética, confianza, diligencia, solvencia, responsabilidad, seguridad y respeto con el medioambiente, la sociedad, el desarrollo de los partícipes, de nuestros colaboradores y del país, respetando la normativa vigente.
- **Colaboración:** Creemos firmemente que la colaboración con un sólido trabajo en equipo, fortalece lazos y genera valor y buenos resultados en todo lo que hacemos.
- **Solidaridad:** Perseveramos y estamos implicados en velar por el bienestar de nuestros partícipes y de todos quienes conforman la familia FCME-f.c.p.c con una cultura de solidaridad.

## 2.7 Organigrama

Figura 5

Organigrama General del FCME-f.c.p.c.



## 2.8 Número de trabajadores

**Tabla 3**

*Detalle de número de empleados a nivel nacional.*

<b>Localidad</b>	<b>Número</b>	<b>Localidad</b>	<b>Número</b>
<b>Fcme Sto. Domingo</b>	1	Fcme Loja	2
<b>Guayaquil</b>	124	Fcme Chone	1
<b>Fcme Imbabura</b>	2	Fcme Napo	1
<b>Fcme Los Ríos</b>	2	Fcme El Oro	2
<b>Fcme Cotopaxi</b>	2	Fcme Pastaza	1
<b>Quito</b>	12	Fcme Orellana	1
<b>Fcme Chimborazo</b>	1	Fcme Sucumbíos	2
<b>Fcme Galápagos</b>	1	Fcme Quevedo	1
<b>Fcme Bolívar</b>	1	Fcme Morona Santiago	1
<b>Fcme Azuay</b>	2	Fcme Cañar	1
<b>Fcme Sta. Elena</b>	2	Fcme Carchi	1
<b>Fcme Esmeraldas</b>	2	Fcme Tungurahua	1
<b>Fcme Manabí</b>	3	Fcme Zamora Chinchipe	1

*Nota.* Datos de FCME de los trabajadores de diferentes provincias del país.

## 2.9 Propuesta de valor.

Juntos participamos y decidimos crecer para construir una vida mejor con prestaciones y servicios de calidad.

## 2.10 Pilares institucionales.

- Sentido de pertenencia.
- Cultura organizacional.
- Canalidad sin fronteras.
- Relacionamiento externo.
- Cumplimiento estratégico.

### **2.11 Cultura y clima organizacional.**

Respecto a la cultura organizacional en el año 2023 luego de un análisis realizado por un proveedor externo determino que la empresa tiene facilidad para la resolución de conflictos y se maneja aun con un carácter de familia lo que por una parte significa que se cuenta con un gran número de trabajadores comprometidos y por el otro se requiere una definición más clara de los límites.

En el año 2023 la organización realizó la encuesta de clima laboral que analizaban 7 factores: la colaboración, la comunicación, las condiciones de trabajo, el desarrollo personal, liderazgo, la orientación al cliente y la satisfacción en el puesto de trabajo. Esta encuesta obtuvo como uno de los principales resultados la necesidad de fortalecer la comunicación en la institución con el fin de evitar comentarios que afecten la relación laboral. Se determinó también que es necesario que los Gerentes, jefes y líderes departamentales socialicen los temas institucionales.

### **2.12 Objetivos estratégicos 2020-2025.**

- Consolidar el concepto de propiedad colectiva.
- Diseñar y entregar prestaciones y servicios orientados al desarrollo del partícipe.
- Precautelar y fortalecer rentabilidad y sostenibilidad responsable del FCME-f.c.p.c.
- Fortalecer talento y cultura organizacional.
- Desarrollar y sostener estrategia de comunicación organizacional.
- Diseñar, crear y fortalecer los canales de relacionamiento con todos quienes conforman el FCME-f.c.p.c.
- Operar procesos de valor añadido.

- Fortalecer el relacionamiento con el ecosistema del FCME-f.c.p.c. Establecer plan de alianzas para fortalecer y proyectar prestaciones y servicios al partícipe.
- Facilitar cumplimiento estratégico.

### **2.13 Cambios que influyen en la implementación de sistemas de control de personal.**

Es necesario considerar una serie de cambios que han surgido en relación al control de personal que se deben considerar para la implementación de cualquier sistema:

- En el año 2021 se realizó la aprobación de la política de gestión de recursos humanos socializada en diciembre del mismo año e implementada a partir de enero 2022.
- En este septiembre del 2024 se aprobó el reglamento interno de trabajo.
- Se cuenta con un sistema de control biométrico que en su última instalación en julio 2022 contiene un módulo web, lo cual incluye mejoras como ingreso de permisos automáticos, marcación online, entre otras, siendo este el nuevo sistema propuesto para implementar.

## **CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Variables de la investigación.**

Variable independiente: Estrategias de gestión de talento humano.

Variable dependiente: Implementación de herramientas de control de personal.

### **3.2 Enfoque del estudio.**

El enfoque de este estudio es de carácter mixto debido al análisis de la población en base a sus generaciones, la realización de una encuesta que permita determinar el nivel de adaptación al cambio de los trabajadores y el conocimiento de la cultura organizacional. Esta investigación se centra así, cuáles herramientas y como la aplicación de estrategias de control de talento humano pueden influir positivamente en la implementación efectiva de herramientas de control de personal en el FCME-f.c.p.c.

Para ello, se analizó tanto las estrategias de gestión de talento humano utilizadas en la organización como las herramientas de control de personal implementadas, con el objetivo de comprender cómo interactúan estas variables.

### **3.3 Tipo de investigación.**

La investigación efectuada tiene un enfoque cuantitativo, debido a que los datos son adquiridos mediante encuestas y expresadas en datos numéricos para interpretar los resultados obtenidos.

Es de tipo aplicada porque tiene el objeto de resolver un problema específico, siendo este, la necesidad de implementar un sistema de control de personal automatizado.

Es de nivel descriptiva ya que especifica las características del grupo de trabajadores de la organización para establecer herramientas que permitan facilitar sus procesos de adaptación.

### **3.5. Técnica de recopilación de información.**

La técnica de recopilación escogida fue un cuestionario el mismo que es de carácter publico implementado por el Servicio de Atención Psicológica y Psicopedagógica (SAP) de la Universidad de Cadiz, esta encuesta fue realizada mediante un formulario de forms y compartido a todos los trabajadores por medio del correo institucional con el link respectivo por tres días.

Previo a esta socialización se solicitaron las autorizaciones respectivas a la gerencia general quien solicito que la socialización se realizara indicando el fin, la autorización y la no obligatoriedad de respuesta, logrando respuestas de 143 trabajadores de 171.

### **3.7. Descripción del instrumento.**

Con el fin de conocer los niveles de adaptación de los trabajadores que permitieron establecer las mejores estrategias para la implementación de sistemas de control de personal se realizó la encuesta, la misma que es de uso público de la ficha de orientación de la universidad de Cádiz compuesta de 22 preguntas además del nombre, con el cual se determinó el grupo etario y su generación.

### **3.9. Análisis de datos.**

De los 171 trabajadores se obtuvieron 143 respuestas teniendo un 83.04% de respuestas considerando que el 7% de los trabajadores se encontraban de vacaciones, con permiso de paternidad o enfermedad por lo cual se consideró un número suficiente considerando el carácter no obligatorio de la encuesta.

Los valores totales de cada trabajador se consideraron en base a la siguiente escala.

**Tabla 4**

*Valoración utilizada en la encuesta.*

<b>Respuesta</b>	<b>Puntos</b>
Nunca	0
Alguna vez lo he hecho	1
A veces	2
Con frecuencia	3
Siempre	4

*Fuente: Trabajadores de FCME*

La interpretación de resultados se basó en los niveles indicados por el mismo cuestionario siendo estos tres:

**Tabla 5**

*Resultados de la encuesta.*

<b>Puntos totales</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Menor a 35</b>	Necesidad de mejora
<b>35-65</b>	Capacidad suficiente
<b>65 en adelante</b>	Alta capacidad

*Fuente: Trabajadores de FCME*

Del 83.04% de trabajadores que realizaron la encuesta se obtuvieron los siguientes porcentajes:

**Tabla 6**

*Porcentajes de adaptación de los trabajadores obtenidos.*

<b>Criterio</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
<b>Alta capacidad</b>	91	53%
<b>Suficiente capacidad</b>	51	30%

**Necesidad de mejora**      1                      1%

---

*Fuente: Trabajadores de FCME*

Esto permite establecer que los trabajadores del FCME-f.c.p.c. tienen un 83% de resultados positivos considerando los mismos con suficiente y alta capacidad para adaptarse a los cambios, esto podría ser el resultado de los entornos cambiantes de administración a los cuales han estado expuestos los trabajadores.

Adicionalmente a los resultados generales era necesario identificar los grupos generacionales a los cuales pertenecen los trabajadores encuestados para analizar el grado de relación que sus edades podrían tener en la adaptación al cambio y para determinar las herramientas más adecuadas.

En base a ello se obtuvo el siguiente cuadro de valores para el análisis respecto a los rangos de edades y su nivel de adaptación de acuerdo a la encuesta realizada:

**Tabla 7**

*Capacidades Adaptación según su generación.*

<b>Generación</b>	<b>Rango</b>	<b>No. trabajadores</b>	<b>Necesidad de mejora</b>	<b>Suficiente capacidad</b>	<b>Alta capacidad</b>
<b>Boomers</b>	56-76	9	0	2	7
<b>X</b>	41-55	48	1	17	30
<b>Millennials</b>	26-40	81	0	30	51
<b>Z</b>	08-25	5	0	2	3
	<b>Trabajadores</b>	<b>143</b>	<b>1</b>	<b>51</b>	<b>91</b>
	<b>Porcentajes</b>	<b>84%</b>	<b>1%</b>	<b>30%</b>	<b>53%</b>

---

*Fuente: Trabajadores de FCME*

Esta tabla permite conocer que la adaptación al cambio de los trabajadores del FCME-f.c.p.c. no está necesariamente ligada a su grupo etario siendo así que los baby boomers se encuentran en las categorías de suficiente y alta capacidad.

El único campo que tiene la necesidad de mejorar se encuentra en la generación X siendo personas adaptables a las tecnologías que le faciliten ejecutar procesos.

Los grupos generacionales ayudan a adaptar las estrategias de implementación de nuevos sistemas a los grupos etarios a los que pertenecen los trabajadores permitiendo también la implementación de las herramientas más adecuadas en este proceso.

## **CAPITULO 4: PROPUESTA**

### **4.1 Diseño de la estrategia.**

#### **4.1.1 Objetivo.**

Implementar un nuevo sistema de control de personal en el FCME-f.c.p.c a nivel nacional de forma eficiente, asegurando la transparencia de los registros, mejorando la administración del personal y dando cumplimiento a la normativa laboral vigente.

#### **4.1.2 Alcance de la estrategia propuesta.**

La propuesta es aplicable a la institución analizada compuesta por 171 trabajadores con contrato indefinido, cabe indicar que no se incluye al personal eventual considerando que el mismo no es muy común en la institución, sin embargo, una vez implementada esta herramienta se debe incluir en los manuales de inducción.

#### **4.1.3 Ejes de la estrategia.**

En base a la información recopilada de la organización consideramos que los ejes a considerar en esta estrategia son:

1. Análisis de las necesidades de la organización.
2. Establecer procedimientos y políticas adecuadas al nuevo sistema de marcación.
3. Integración con otros sistemas de la organización
4. Se requiere realizar pruebas pilotos para establecer la retroalimentación de su uso previo al lanzamiento completo.
5. Socialización y Capacitación: Establecer planes de socialización y capacitación que incluya talleres prácticos que faciliten la gestión del cambio.
6. Tiempo de adaptación: Definir un tiempo que permita a los trabajadores ajustarse a las nuevas herramientas.
7. Evaluación: Definir como evaluar que el sistema funcione correctamente.

#### 4.1.4 Análisis de empresa respecto a la implementación.

Como análisis adicional a la información recabada respecto a la empresa y los niveles de adaptación es adecuado establecer una matriz EFI (Evaluación de Factores Interno) que nos permita analizar a la organización de forma interna en el contexto de la implementación de un sistema de control de personal.

**Tabla 8**

*Matriz EFI*

FACTORES CLAVES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
NIVEL DE ADAPTACIÓN DE LOS TRABAJADORES	0.2	4	0.8
PERSONAL COMPROMETIDO	0.1	3	0.3
VARIEDAD DE CANALES DE COMUNICACIÓN	0.2	4	0.8
<b>DEBILIDADES</b>			
COMUNICACIÓN INTERNA	0.2	1	0.2
FALTA DE PROCESO DE CONTROL DE PERSONAL	0.1	2	0.2
DISPONIBILIDAD DE TIEMPO DE LAS JEFATURAS Y GERENCIAS	0.2	2	0.4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.7</b>

*Nota: Por medio del análisis de los diferentes factores se puede establecer la estabilidad de la organización para el propósito de la implementación*

Esta matriz nos permite observar que la organización cuenta con una estabilidad adecuada respecto a la implementación, sin embargo, hay que fortalecer la comunicación y la interacción de las jefaturas en este proceso.

Adicionalmente con el fin de minimizar las posibles debilidades de este proceso se requiere coordinar adecuadamente los procesos de comunicación ya que, al contar con trabajadores con un buen nivel de adaptación al cambio, comprometidos y teniendo acceso a varios canales de comunicación mejorando la misma minimizaría los posibles impactos negativos de cualquier cambio.

#### **4.1.5 Procedimientos y Políticas.**

La institución cuenta con los siguientes documentos que intervienen en la implementación de un sistema de control de personal:

- Reglamento interno: Se encuentra en etapa de actualización la misma que fue subida en julio a la plataforma del Ministerio de Trabajo. La actualización ayuda a la implementación debido a que incluye el detalle de las sanciones a aplicar respecto a las faltas de puntualidad y asistencia permitiendo una mayor claridad en la aplicación de multas y sanciones, sin embargo, se debe considerar que el cambio de sistema y reglamento podría aumentar la resistencia al cambio
- Política de Gestión de Recursos Humanos: En ella se incluye el detalle del tipo de permisos contemplados por la institución el límite de horas contemplado en cada caso.
- Se requiere la implementación de un procedimiento que facilite a los trabajadores la aplicación del nuevo reglamento interno y el sistema de marcación, por ello, en los anexos se incluye el procedimiento propuesto.

#### **4.1.6 Integración del sistema.**

Respecto a la integración se considera que el módulo que se debe considerar en esta implementación es específicamente en el de nómina debido a la generación de reportes necesarios para el registro y pago de horas extras, descuentos por faltas, multas por atrasos. El sistema facilitaría la generación en tiempo real, sin embargo, se debe implementar fechas de corte para adaptarse a las políticas de horas extras y el límite establecido en la política general de remuneraciones para el pago de nómina (Tres días previos al final de cada mes).

#### 4.1.7 Actividades Socialización y Capacitación.

Una estrategia para implementar un sistema de registro de asistencia debe contener varias actividades clave para garantizar su efectividad de la implementación basadas en los ejes indicados previamente.

En base a la cultura organizacional y el análisis previo lo ideal sería la realización de 3 acciones en base a los niveles de adaptación:

- Campaña de socialización de la implementación
- Plan de capacitación diferencial en base las generaciones, roles y operatividad laboral.
- Utilización del modelo Grow en los casos cuya resistencia al cambio en la aplicación es estos sistemas no haya permitido luego de las primeras etapas de la campaña de socialización

Siendo el uso de estas herramientas conjuntas, estas pueden ser segmentadas por grupos:

#### Tabla 9.

*Herramientas por determinadas*

<b>Necesidad de mejora</b>	<b>Capacidad suficiente</b>	<b>Alta capacidad</b>
Campaña de socialización	Campaña de socialización	Campaña de socialización
Capacitación	Capacitación	Capacitación
Modelo Grow		

*Nota: Este detalle nos permite conocer la combinación de actividades a desarrollar con los trabajadores dependiendo su capacidad de adaptación.*

En las ciudades de Guayaquil y Quito se realizarán procesos de forma presencial mientras que en las provincias se debe llevar las herramientas socialización y capacitación de forma individual.

##### 4.1.7.1 Campaña de socialización.

A continuación, se presenta la propuesta de la campaña de socialización de la implementación del sistema, la misma que se incluye con el fin de mejorar el canal de

comunicación con los integrantes de la organización y generar expectativas en el proceso a implementarse

**Tabla 10**

*Campaña de socialización*

<b>“El tiempo nos cambia”</b>	
<b>Objetivo general: Facilitar la implementación del nuevo sistema de control de personal del FCME-f.c.p.c.</b>	
<b>Objetivos específicos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dar a conocer a los trabajadores el nuevo sistema de control de personal</b></li> <li>• <b>Minimizar la resistencia al cambio</b></li> </ul>	
<b>Tiempo total de implementación: Tres meses</b>	Responsables: Recursos humanos
	Apoyo: Identidad corporativa – Material audio visual
	Servicios generales – Compra de bienes y reserva del auditorio
<b>Preguntas</b>	<b>Actividades</b>
<b>¿Quiénes?: Todos los trabajadores del FCME-f.c.p.c.</b>  <b>¿Con qué? Transmisión de videos, correo electrónico, afiches, reuniones, socialización, obsequios, material audiovisual.</b>	1. Creación de expectativas: Se planifica iniciar este proceso la última semana de octubre 2024 se realizará la entrega de un obsequio a escala (pequeños) al día y se enviará una imagen de socialización tipo ¿Sabías Qué? En esta etapa se compartirá a los correos institucionales un video referencial donde se socialice la campaña a llevar a cabo con el fin de que los trabajadores interioricen la necesidad y utilidad de los cambios tecnológicos. Para ello se ha definido una serie de obsequios que buscan dar impulso a esta idea. Lunes: una piedra, martes: una rueda, miércoles: un ábaco, jueves: una computadora de juguete, y viernes: un robot
<b>¿Cuándo? Noviembre 2024</b>	2. Presentación de la herramienta y las responsabilidades asignadas a las jefaturas la primera semana de noviembre: En esta etapa se realizará la presentación del ambiente de aprobación de los permisos y los reportes de asistencia.
<b>¿Dónde? A nivel nacional</b>	2. Socialización y presentación general de las herramientas del cambio a llevar a cabo: la segunda semana de noviembre, en esta etapa se contará con la ayuda del departamento de identidad corporativa para la preparación del material audio visual

#### 4.1.7.2 Programa de capacitación contenido en la campaña.

El programa de capacitación es de carácter teórico-práctico, el mismo que no tiene costo al tratarse de ser de carácter interno y contará con equipos de cómputo que permitan a los trabajadores practicar las funcionalidades del sistema como: Ingreso de permiso, marcación online, aprobación de permisos, roles de usuarios y reportes por trabajador.

La implementación del plan de capacitaciones se realizará tercera semana de noviembre un día por cada gerencia el fin de realizar una segregación etaria (generacional) que permita llegar de mejor manera a cada grupo.

**Tabla 11**

#### *Programa de Capacitación*

---

**Objetivo: Capacitar al personal respecto a las nuevas funcionalidades del sistema de control de personal.**

---

**Capitador: Analista de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.**

**Apoyo logístico: Analista de capacitación y desarrollo.**

---

<b>Fecha</b>	<b>Gerencia</b>	<b>Materiales</b>	<b>Lugar/tipo</b>
<b>18 de noviembre</b>	General/Consejo	Equipos de Computo	Auditorio
		Material audiovisual	Guayaquil/Quito
<b>19 de noviembre</b>	Atención	al Equipos de Computo	Auditorio
	Partícipe	Material audiovisual	Guayaquil/Quito
			On line
<b>20 de noviembre</b>	Administrativa	Equipos de Computo	Auditorio
	Financiera	Material audiovisual	Guayaquil/Quito
<b>21 de noviembre</b>	Operaciones	Equipos de Computo	Auditorio
		Material audiovisual	Guayaquil/Quito

---

*Nota: Este cuadro muestra las fechas propuestas de capacitación y los detalles necesarios para su ejecución*

#### **4.1.7.3 Modelo Grow.**

El modelo Grow será aplicado a la trabajadora cuyos resultados de adaptabilidad son bajos y aquellos que hayan demostrado resistencia en el proceso de socialización y capacitación.

En esta etapa se citará al personal el 22 de noviembre a desarrollar una sesión de coaching guiada por el Gerente de Atención y Comunicación al partícipe, quien es coaching certificado, en las instalaciones del Complejo del FCME con el fin de se establezca en conjunto con los trabajadores las diferentes etapas del Modelo seleccionado:

1. Definir los objetivos que se desea lograr en torno al sistema a implementar.
2. Puntualizar la realidad actual, cuáles son las dificultades de aplicación y qué requeriría para superar las mismas.
3. Identificar opciones, una de ellas podría ser una capacitación guiada y presencial del paso a paso del uso de las nuevas herramientas.
4. Establecer en qué, el cuándo y la voluntad, esta etapa busca establecer planes y compromisos que realizan los trabajadores.

#### **4.1.8 Implementación de pruebas.**

Se recomienda establecer 15 días de pruebas piloto con integrantes del departamento de Atención al Partícipe, siendo el departamento que cuenta con el mayor número de personal y además cuenta con personal a nivel nacional.

#### **4.1.9 Período de adaptación**

Es importante mencionar que previo a la implementación total del Sistema se realizará el plan piloto en la cuarta semana de noviembre y la primera de diciembre.

El período de adaptación se iniciará a partir de la tercera semana de diciembre se liberará el aplicativo para los demás trabajadores como tiempo de adaptación hasta enero 2025.

Se recomienda establecer reconocimientos a los trabajadores por el uso adecuado de la herramienta.

Se iniciará mediciones en el mes de diciembre para que los trabajadores solucionen cualquier duda minimizando los errores en el reporte de asistencia mensual.

Se debe establecer un sistema de retroalimentaciones que permita conocer si la implementación facilitó los procesos del cliente interno (Recursos Humanos) y externo (Otras unidades administrativas).

#### **4.1.10 Evaluación.**

En febrero 2025 al cierre de la generación de los registros de asistencia se debe evaluar:

- Número de Errores en ingreso de permisos.
- Niveles de eliminación.
- Tiempo de generación de reporte.
- Entrega de información para toma de decisiones.

## CONCLUSIONES

- Se concluye que el 100% de los estudios revisados sobre la implementación de sistemas que ayuden a automatizar los procesos dentro del área de talento humano han tenido resultados muy buenos siendo uno de sus mayores beneficios la optimización del tiempo.
- Se concluye que los niveles de adaptación al cambio dentro del FCME-f.c.p.c. superan el 80% de aceptación, esto demuestra que si se puede implementar una mejora en esta área de recursos humanos como es el sistema de control de personal para así agilizar los procesos y que se reduzcan los tiempos de sus actividades.
- La comunicación y capacitación son necesarias para aminorar los posibles efectos negativos generados por la resistencia a los cambios.
- Se determinó que las estrategias de Gestión de Talento humano son útiles para la implementación de sistemas automáticos de control de personal.
- Se diseñó una propuesta para el FCME-f.c.p.c. donde se detallan las distintas herramientas de acción para la implementación de un sistema de control de personal.

## RECOMENDACIONES

- Se requiere la elaboración adicional de un manual del uso del sistema a implementar, con el fin de que los usuarios primarios conozcan su uso y configuraciones permitiendo una automatización total que permita optimizar los tiempos en el proceso operativo.
- Se recomienda el uso de flujogramas procedimentales para explicar los beneficios del nuevo sistema, facilitando la implementación, considerando los niveles de adaptabilidad organizacionales. Se incluye en la presente tesis la esquematización del sistema actual y del que se implementaría en base a los cambios en permisos.
- Se recomienda incorporar a los procesos de inducción la capacitación del nuevo sistema de control de personal.
- La gestión del talento humano cuenta con subprocesos para la administración del recurso, uno de ellos incluye la comunicación por ello es necesario establecer previamente procesos claros que permitan a los trabajadores conocer los límites, adjunto a los anexos se realiza una propuesta para la implementación de un procedimiento de control de personal en base al reglamento aprobado.
- Se recomienda usar el diseño de estrategia propuesto en el año 2024 con el fin de iniciar 2025 con el proceso de medición de la efectividad de la implementación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: by Ediciones Granica S.A. Obtenido de [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9789506418588\\_A39119513/preview-9789506418588\\_A39119513.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9789506418588_A39119513/preview-9789506418588_A39119513.pdf)
- Atlantis University. (21 de 08 de 2020). *Atlantis University*. Obtenido de Desventajas de no sistematizar adecuadamente los datos de los pacientes: <https://landing.atlantisuniversity.edu/desventajas-de-no-sistematizar-adecuadamente-los-datos-de-los-pacientes/>
- Begnini, L., Lecaro, A., & Shauri, J. (2022). Ventajas de la automatización de la gestión por procesos. *Dialnet*, 7(7), 13. doi:10.23857/pc.v7i7
- Cardona, E. (02 de 2023). *Automatización Robótica de Procesos con Inteligencia Artificial*. Obtenido de Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/384518/memoriatfg-eduard-cardona-puig.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- CEPAL. (2022). *Tecnologías digitales para el nuevo futuro*. Impreso en Naciones Unidas, Santiago. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/879779be-c0a0-4e11-8e08-cf80b41a4fd9/content>
- Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DE TALENTO HUMANO*. MEXICO: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. doi:ISBN 978-970-10-7340-7
- Díaz, R. (2023). People Analytics, automatización y el futuro de RRHH: el momento de acelerar es hoy. *Capital Humano*(391), 1-4. Recuperado el 2024, de <https://factorhuma.org/images/docs/2023/c627-people-analytics-automatizacion-y%20el-futuro-de-rrhh.pdf>
- Enrique, A. (09 de 2007). *La comunicacion empresarial en situaciones de crisis*. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf>
- Estatuto del FCME. (2014). Obtenido de <https://www.fcme.com.ec/docs/estatuto-organico/estatutosfcme.pdf>
- Ferrer, R. (07 de 2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1). doi:<https://doi.org/10.18004/riics.2015.julio.102-114>
- García, B. (26 de 05 de 2024). *Crearte Coaching*. Obtenido de ¿Qué es Coaching, para qué sirve y cómo funciona?: [https://creartecoaching.com/que-es-para-que-sirve-y-como-funciona-el-coaching/#%C2%BFQue\\_es\\_coaching\\_en\\_pocas\\_palabras](https://creartecoaching.com/que-es-para-que-sirve-y-como-funciona-el-coaching/#%C2%BFQue_es_coaching_en_pocas_palabras)
- García, F. (2023). Comunicación asertiva para la resolución de conflictos laborales en el Área de Recursos Humanos de la circunscripción Judicial de Ñeembucú. *Cincia Latina Revista Multidisciplinar*, 7(1), 20. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.5104](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.5104)

- Gioya, P., & Rivera, J. (2008). - *Líderes + Liderazgo*. España: LID Editorial Empresarial. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=JgwFEAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_book\\_other\\_versions\\_r&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=JgwFEAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_book_other_versions_r&cad=2#v=onepage&q&f=false)
- Goldratt, E. (1995). *La Carrera*. Mexico: Castillo.
- Herrera, R. (2019). *PROPUESTA DE AUTOMATIZACIÓN PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE RENOVACIÓN DE CONTRATOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA PRIVADA*. Obtenido de Repositorio Universidad de San Ignacio Loyola: <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/1ff60132-91af-4bdc-b236-a7e62c76cde1/content>
- Koch, J., Plattfaut, R., & Kregel, I. (2021). Looking for Talent in Times of Crisis – The Impact of the Covid-19 Pandemic on Public Sector Job Openings. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(2). doi:<https://doi.org/10.1016/j.jjime.2021.100014>
- Lacu, M. (21 de 05 de 2017). *El incremento de la productividad organizacional a través del uso de gestión de conocimiento*. Obtenido de Universidad Pontificia Comillas de Madrid: [file:///C:/Users/W10Ex64/Downloads/TD00310%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/W10Ex64/Downloads/TD00310%20(1).pdf)
- Lesmes, A., Barrientos, E., & Cordero, M. (19 de 12 de 2019). *Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial?* Obtenido de Revista de Investigación Administración e ingeniería: <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1657>
- Maldonado, D. (11 de 02 de 2023). *La incorporación de las TICS como estrategia en la transformación digital en las organizaciones de servicios*. Obtenido de Universidad Central del Ecuador: <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/5c4c26c6-5ec1-43f3-aa3b-0a1ccd95f32b/content>
- Márquez, L. (05 de 01 de 2023). *Control de asistencia: ¿Qué es y para qué sirve?* Obtenido de GEOVICTORIA: <https://www.geovictoria.com/es-mx/blog/recursos-humanos/control-de-asistencia-que-es/#:~:text=El%20control%20de%20asistencia%20es,en%20ciertos%20periodos%20de%20tiempo.>
- Martin, D. (18 de 04 de 2023). *Tecnología en la gestión del talento: hacia el futuro de la gestión de recursos humanos*. Recuperado el 11 de 05 de 2024, de OPEN HR: <https://www.openhr.cloud/blog/tecnologia-en-la-gestion-del-talento-hacia-el-futuro-de-la-gestin-de-recursos-humanos>
- Medina, B., Palacios, W., & Vergel, M. (2021). La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. *Dialnet*, 10(6), 305-317. doi:<https://doi.org/10.36260/rbr.v10i6.1327>
- Mendez, C. (2006). *Transformación Cultural en las Organizaciones: Un Modelo para la Gestión del Cambio*. COLOMBIA: Universidad del Rosario. Obtenido de <https://pure.urosario.edu.co/es/publications/transformaci%C3%B3n-cultural-en-las-organizaciones-un-modelo-para-la-g>

- Mendoza, W., Garcia, T., Delgado, M., & Barreirao, I. (10 de 2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dialnet*, 4(4), 206-240. Obtenido de El control interno y su influencia en la gestión: <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2018.vol.4.n.4.206-240>
- Merizalde, J. E. (2022). *REDISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DE ADQUISICIONES DEL FONDO DE CESANTÍA DEL MAGISTERIO ECUATORIANO*. Obtenido de Repositorio Universidad Laica Vicente de Rocafuerte de Guayaquil: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/5460/1/T-ULVR-4439.pdf>
- Mojica, F. (2018). *Los retos del talento humano en el posconflicto*. Bogotá D.C.; Fundación Universitaria San Mateo, 2018. doi:<https://orcid.org/0000-0002-2043-6421>
- Orejuela, V. (2021). *LA CAPACITACIÓN COMO PROCESO CLAVE EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL FONDO DE CESANTIA DEL MAGISTERIO ECUATORIANO*. Obtenido de Repositorio Universidad Laica Vicente de Rocafuerte: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4492/1/T-ULVR-3651.pdf>
- Pacheco, C., Rojas, C., Niebles, W., & Hernández, H. (2020). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas. *Dialnet*, 31(2), 89-100. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7639695>
- Parra, C., & Rodríguez, F. (05 de 09 de 2015). *La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones*. Obtenido de DSPACE: [http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3192/Capacitaci%3b3n\\_efecto.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3192/Capacitaci%3b3n_efecto.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pérez Cargua, M., & Jácome Sánchez, A. (2019). *DESARROLLO DE UNA APLICACIÓN WEB INTERNA PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA M&V SOLUCIONES ITHUMANOS DE LA EMPRESA M&V SOLUCIONES IT*. Obtenido de Repositorio Universidad de Israel: <https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/1873/1/UISRAEL-EC-SIS-378.242-2019-005.pdf>
- Ramazzini, N. (2011). *AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS 2*. Visión Digital, S.A. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/369925645/Presentacion-capitulo-2>
- Ramírez, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión literaria. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 24. doi:DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>
- Reyes, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *Dialnet*, 9(3), 808-830. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8379853>
- Robayo, P. (2016). Innovation as a process and its management in the organization: An application for the Colombian graphics sector. *Konrad Lorenz*, 7(16), 125-140. doi:10.1016/j.sumneg.2016.02.007
- Rocha, T., Henao, H., & Cardona, D. (2022). CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS: CONCEPTOS, ALCANCES Y PROPUESTAS TEÓRICAS PARA SU MEDICIÓN. *Unilibre*, 8, 17-31. doi:ISSN: 2422 - 1732

Santos, D. (08 de 11 de 2023). *Hubspot*. Obtenido de Matriz EFI: qué es, para qué sirve, cómo se crea y ejemplos: <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efi>

Suoper Intendencia de Bancos. (5 de 02 de 2021). Obtenido de <https://fcme.com.ec/docs/estatuto-organico/ESTATUTOS-FCME-2021.pdf>

Vallejo, L. (2016). *Gestion de Talento Humano*. Ecuador: IDI Instituto de investigaciones. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba: IDI Instituto de Investigaciones. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

## APÉNDICES

### 1. Instrumento

Las preguntas que aparecen a continuación pretenden medir en qué grado estás preparado para adaptarte a los cambios que puedan ir surgiendo en tu ámbito personal y laboral. Contesta según te ajustes a las siguientes opciones.

0: NUNCA / 1: ALGUNA VEZ LO HE HECHO / 2: A VECES / 3: CON FRECUENCIA / 4: SIEMPRE

CUESTIONES	0	1	2	3	4
Acepto y me adapto fácilmente a los cambios que surgen en mi entorno personal					
Cuando ocurre un cambio en mi entorno me pregunto a que ha obedecido dicho cambio					
Sé identificar las consecuencias que los cambios han tenido sobre mí, sobre mi trabajo, y sobre mis relaciones					
Considero que los cambios que pueden surgir son un reto, más que algo a lo que temer					
Suelo comentar con los demás los cambios que hay que realizar					
Cuando surgen cambios tanto en el trabajo, como en mi entorno personal dedico un tiempo a la reflexión					
Me considero una persona proactiva, suelo promover cambios cuando considero que hay otras formas más eficaces de hacer los trabajos					
Manejo adecuadamente las múltiples demandas reorganizando las prioridades					
Adapto mis respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes					
Me puedo incorporar con facilidad a un nuevo equipo de trabajo					
Puedo renunciar a mis antiguas creencias para adoptar otras nuevas					
Identifico situaciones y momentos que requieran nuevas respuestas.					
Me anticipo a las situaciones de cambio previendo las posibles consecuencias					
Analizo las situaciones y encuentro las respuestas personales más adecuadas					
Soy una persona abierta y respondo de forma constructiva a los cambios que se originan en mi entorno personal					
Acepto los cambios y busco la posibilidad y oportunidad de desarrollarme personal y profesionalmente					
Cuando tomo una decisión tengo en cuenta que asumo un cierto nivel de riesgo					
Evalúo los pros y contras de las opciones para tomar las decisiones					
Cuando tomo una decisión hago un seguimiento para realizar correcciones si fuera necesario					
Si me enfrento a un problema sé apreciar las diferentes posibilidades de resolución del mismo					
Cuando tengo un problema no busco la solución perfecta sino la más aceptable					
Confío en mí mismo aún cuando no siempre acierto					



1. Apellidos y Nombres \*

Escriba su respuesta

2. Acepto y me adapto fácilmente a los cambios que surgen en mi entorno personal \*

- NUNCA
- ALGUNA VEZ LO HE HECHO
- A VECES
- CON FRECUENCIA
- SIEMPRE

## 2. Socialización y cierre de encuesta

### ENCUESTA: ADAPTACIÓN AL CAMBIO



Vicky Mariuxi Orejuela Chunga

Para: Fondo de Cesantía Guayaquil; Fondo de Cesantía Ejecutivos; Fondo de Cesantía Quito

Lun 06/05/2024 18:22

Estimados Compañeros,

Por medio de la presente solicito su ayuda respondiendo la encuesta adjunta, la misma es de carácter informativo con el fin de obtener de mi título de Magister en Gestión de Talento Humano.

Por lo cual solicito su colaboración llenando el formulario presente en el link detallado:

<https://forms.office.com/r/wJWHEpBTNf>

Cabe indicar que previo al envío del presente mail se solicitó autorización respectiva a Gerencia General.

Atentamente,



Ing. Vicky Orejuela Chunga  
 Analista de Reclutamiento, Selección, Capacitación y Desarrollo  
 Rocafoerte 748 y Luis Urdaneta  
 EPN00100001

### ADAPTACIÓN AL CAMBIO

143 Respuestas
22:00 Tiempo medio para finalizar
Cerrado Estado

Análisis y explore los resultados actualizados en Excel.

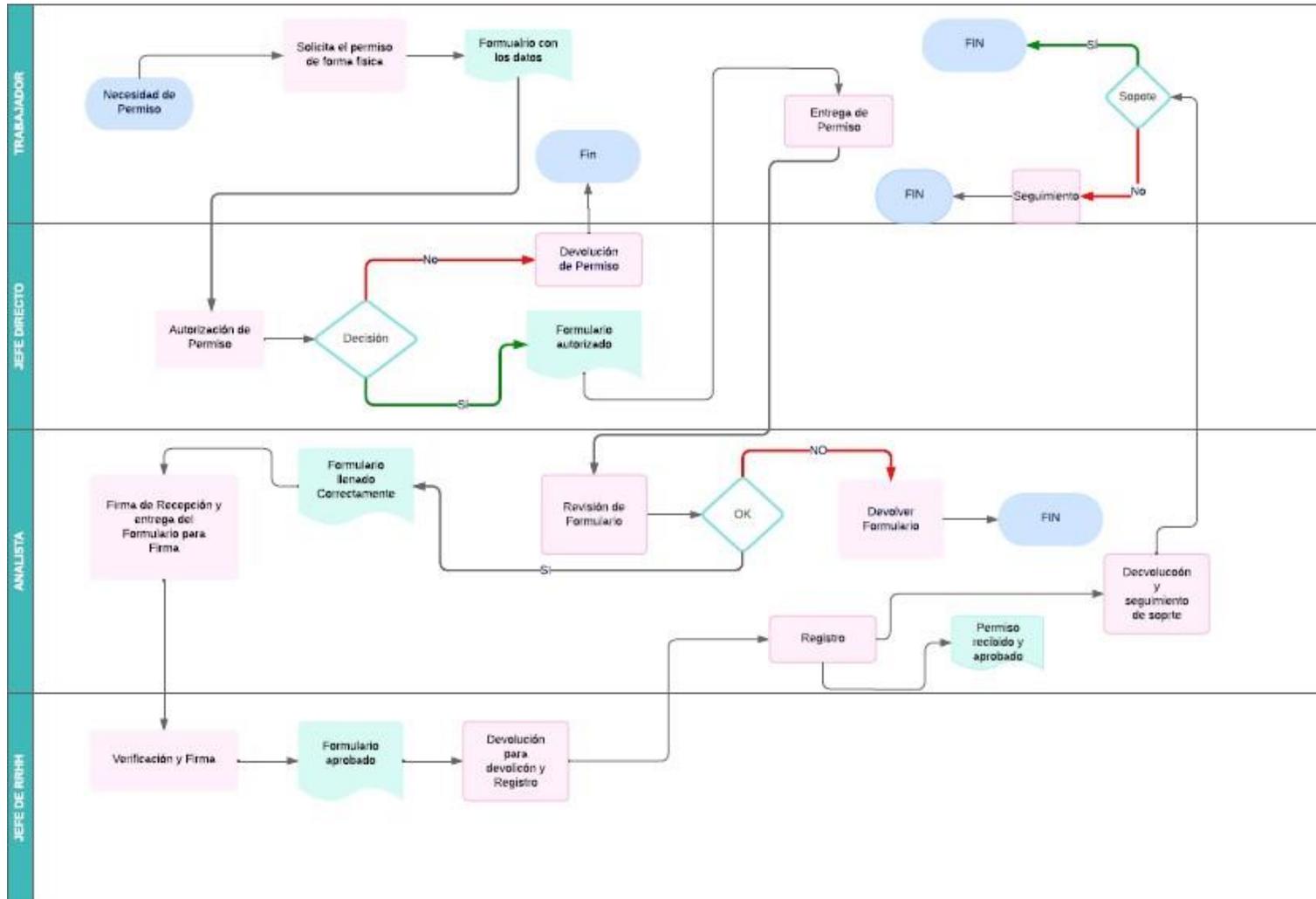
ADAPTACIÓN AL CAMBIO  
Vicky Mariuxi Orejuela Chunga > Docu...

### 3. Tabulación general de datos

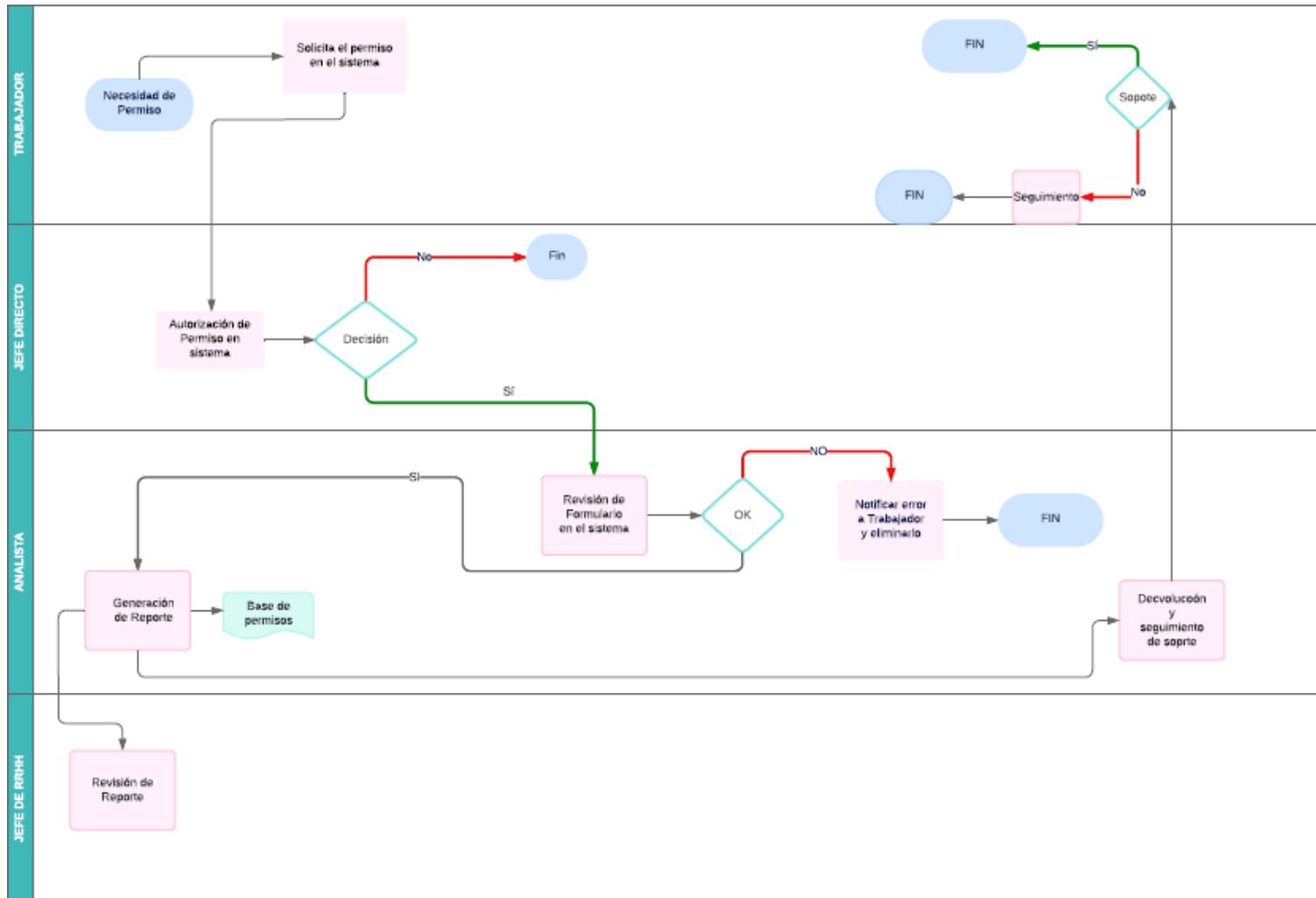
No.	EDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	TOTAL	CRITERIO	
1	34	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87	ALTA CAPACIDAD
2	28	4	2	2	3	1	2	3	2	2	4	2	1	1	3	3	3	3	4	3	2	3	4	57	SUFICIENTE CAPACIDAD	
3	42	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	2	3	2	4	3	4	4	3	2	3	2	4	65	SUFICIENTE CAPACIDAD	
4	28	3	2	3	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	45	SUFICIENTE CAPACIDAD	
5	42	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	60	SUFICIENTE CAPACIDAD	
6	58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88	ALTA CAPACIDAD	
7	43	4	2	3	4	3	3	3	2	2	4	0	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	61	SUFICIENTE CAPACIDAD	
8	39	3	3	2	3	2	2	3	3	3	4	2	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	60	SUFICIENTE CAPACIDAD	
9	37	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	80	ALTA CAPACIDAD	
10	46	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	76	ALTA CAPACIDAD	
11	42	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	64	SUFICIENTE CAPACIDAD	
12	47	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	72	ALTA CAPACIDAD	
13	25	4	3	4	4	2	2	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	70	ALTA CAPACIDAD	
14	27	4	3	3	3	4	3	4	3	1	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	73	ALTA CAPACIDAD	
15	42	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	73	ALTA CAPACIDAD	
16	29	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	73	ALTA CAPACIDAD	
17	59	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	72	ALTA CAPACIDAD	
18	43	4	4	3	4	2	1	2	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	4	2	4	3	0	61	SUFICIENTE CAPACIDAD	
19	59	4	2	4	4	2	2	3	4	4	4	0	4	0	3	2	4	4	4	4	4	3	2	67	ALTA CAPACIDAD	
20	43	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	ALTA CAPACIDAD	
21	38	4	2	2	2	4	3	3	3	3	4	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	0	4	60	SUFICIENTE CAPACIDAD	
22	43	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	0	2	68	ALTA CAPACIDAD	
23	54	3	3	3	3	2	1	3	3	3	4	1	3	2	3	3	4	4	4	4	2	3	4	65	SUFICIENTE CAPACIDAD	
24	35	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	64	SUFICIENTE CAPACIDAD	
25	31	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	83	ALTA CAPACIDAD	
26	37	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	78	ALTA CAPACIDAD	
27	35	3	2	4	2	4	3	3	4	4	4	2	3	2	4	4	4	4	4	3	3	1	4	68	ALTA CAPACIDAD	
28	54	4	4	4	2	3	4	3	3	3	4	2	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	73	ALTA CAPACIDAD	
29	46	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	77	ALTA CAPACIDAD	
30	62	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	79	ALTA CAPACIDAD	
31	32	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	49	SUFICIENTE CAPACIDAD	
32	37	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	80	ALTA CAPACIDAD	
33	40	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	4	73	ALTA CAPACIDAD	
34	36	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	77	ALTA CAPACIDAD	
35	35	3	2	3	4	3	3	3	2	3	4	0	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	66	ALTA CAPACIDAD	
36	47	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	79	ALTA CAPACIDAD	
37	50	3	2	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	75	ALTA CAPACIDAD	
38	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	0	4	76	ALTA CAPACIDAD
39	30	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	2	4	80	ALTA CAPACIDAD	
40	32	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	53	SUFICIENTE CAPACIDAD	
41	26	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	83	ALTA CAPACIDAD	
42	56	3	3	2	4	2	3	4	4	4	4	2	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	4	72	ALTA CAPACIDAD	
43	38	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	65	SUFICIENTE CAPACIDAD	
44	65	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	2	3	4	4	4	77	ALTA CAPACIDAD	
45	39	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	ALTA CAPACIDAD	
46	38	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	0	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	74	ALTA CAPACIDAD
47	31	4	2	3	4	2	3	4	3	3	4	2	3	2	2	3	3	4	3	3	2	3	4	66	ALTA CAPACIDAD	
48	41	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	1	3	57	SUFICIENTE CAPACIDAD	
49	26	3	2	3	4	2	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	58	SUFICIENTE CAPACIDAD	
50	32	4	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2	4	66	ALTA CAPACIDAD	
51	46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	86	ALTA CAPACIDAD	
52	41	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	78	ALTA CAPACIDAD	
53	46	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	64	SUFICIENTE CAPACIDAD	
54	48	4	3	4	4	2	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81	ALTA CAPACIDAD	
55	46	4	2	2	2	1	1	2	3	4	4	1	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	63	SUFICIENTE CAPACIDAD	
56	38	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	78	ALTA CAPACIDAD	
57	31	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	60	SUFICIENTE CAPACIDAD	
58	37	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	63	SUFICIENTE CAPACIDAD	
59	35	4	4	2	3	1	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	2	4	4	3	3	3	3	65	SUFICIENTE CAPACIDAD	
60	46	2	1	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	1	2	3	54	SUFICIENTE CAPACIDAD	
61	29	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	65	SUFICIENTE CAPACIDAD	
62	35	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	76	ALTA CAPACIDAD	
63	32	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	1	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	76	ALTA CAPACIDAD
64	45	3	3	3	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	4	59	SUFICIENTE CAPACIDAD	
65	30	2	4	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64	SUFICIENTE CAPACIDAD	
66	34	2	2	1	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	63	SUFICIENTE CAPACIDAD	
67	25	3	3	2	4	2	3	2	3	4	3	2	2	2	2	3	4	3	3	2	3	2	3	60	SUFICIENTE CAPACIDAD	
68	41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88	ALTA CAPACIDAD	
69	42	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	65	SUFICIENTE CAPACIDAD	
70	48	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	83	ALTA CAPACIDAD	
71	54	4	0	1	4	1	0	4	4	4	4	1	4	0	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	63	SUFICIENTE CAPACIDAD

No.	EDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	TOTAL	CRITERIO	
72	41	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	80	ALTA CAPACIDAD	
73	29	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	81	ALTA CAPACIDAD
74	39	4	2	3	4	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	63	SUFICIENTE CAPACIDAD	
75	40	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	69	ALTA CAPACIDAD	
76	39	2	4	2	2	2	4	4	3	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	2	2	4	67	ALTA CAPACIDAD	
77	33	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	66	ALTA CAPACIDAD
78	31	3	1	4	2	4	3	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77	ALTA CAPACIDAD
79	42	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	81	ALTA CAPACIDAD
80	29	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	84	ALTA CAPACIDAD
81	43	3	2	3	3	2	1	3	2	3	3	1	3	1	3	3	2	1	2	2	2	3	3	4	53	SUFICIENTE CAPACIDAD
82	31	2	2	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	63	SUFICIENTE CAPACIDAD
83	29	3	4	3	4	3	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	1	4	67	ALTA CAPACIDAD	
84	31	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	75	ALTA CAPACIDAD
85	67	4	1	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	4	4	4	76	ALTA CAPACIDAD
86	29	4	2	2	2	2	2	4	3	3	3	0	3	2	3	3	3	1	2	2	3	2	3	52	SUFICIENTE CAPACIDAD	
87	29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87	ALTA CAPACIDAD
88	28	4	2	4	2	4	3	4	3	4	4	2	2	2	2	2	4	3	4	2	4	4	4	4	71	ALTA CAPACIDAD
89	52	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	82	ALTA CAPACIDAD
90	66	4	2	2	0	2	4	2	4	4	4	0	2	2	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	64	SUFICIENTE CAPACIDAD
91	23	4	3	1	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	72	ALTA CAPACIDAD
92	46	3	1	0	2	1	2	2		1	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	33	NECESIDAD DE MEJORA
93	33	4	3	4	4	2	2	3	3	2	4	2	3	4	3	3	4	3	2	3	2	3	4	67	ALTA CAPACIDAD	
94	31	3	2	2	1	3	1	3	1	3	3	2	3	2	2	2	3	3	4	2	3	3	2	53	SUFICIENTE CAPACIDAD	
95	32	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	83	ALTA CAPACIDAD
96	34	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	4	60	SUFICIENTE CAPACIDAD	
97	29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	2	67	ALTA CAPACIDAD	
98	32	3	2	4	3	2	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	74	ALTA CAPACIDAD	
99	43	2	3	2	4	3	1	2	3	2	3	1	3	2	1	3	2	2	3	3	2	4	2	53	SUFICIENTE CAPACIDAD	
100	31	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	79	ALTA CAPACIDAD
101	28	3	4	3	2	3	1	3	4	4	4	1	2	3	2	3	1	4	4	4	4	2	4	65	SUFICIENTE CAPACIDAD	
102	29	4	2	4	4	3	3	4	3	3	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77	ALTA CAPACIDAD
103	42	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	77	ALTA CAPACIDAD
104	42	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	76	ALTA CAPACIDAD
105	79	2	1	3	1	2	3	2		3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	1	1	1	2	1	45	SUFICIENTE CAPACIDAD
106	33	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	68	ALTA CAPACIDAD
107	48	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	77	ALTA CAPACIDAD
108	36	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	78	ALTA CAPACIDAD
109	40	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	0	3	3	3	2	3	3	4	2	2	2	3	62	SUFICIENTE CAPACIDAD	
110	45	3	2	2	3	2	1	3	3	2	3	2	3	2	3	2	4	3	2	2	2	2	3	57	SUFICIENTE CAPACIDAD	
111	51	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	78	ALTA CAPACIDAD
112	40	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	83	ALTA CAPACIDAD
113	37	1	1	4	2	2	4	2	3	4	3	1	3	2	3	3	4	2	3	4	4	3	4	62	SUFICIENTE CAPACIDAD	
114	29	1	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	58	SUFICIENTE CAPACIDAD
115	31	3	2	3	3	0	2	3	3	3	2	0	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	56	SUFICIENTE CAPACIDAD
116	25	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	63	SUFICIENTE CAPACIDAD	
117	27	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	65	SUFICIENTE CAPACIDAD
118	51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88	ALTA CAPACIDAD
119	43	4	3	3	4	2	3	3	4	2	4	2	3	3	1	3	4	3	3	4	4	3	4	69	ALTA CAPACIDAD	
120	45	2	4	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	4	3	2	2	60	SUFICIENTE CAPACIDAD	
121	38	3	4	3	4	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	1	2	60	SUFICIENTE CAPACIDAD	
122	55	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82	ALTA CAPACIDAD
123	34	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	71	ALTA CAPACIDAD
124	39	3	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	71	ALTA CAPACIDAD
125	40	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	81	ALTA CAPACIDAD	
126	44	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	0	3	75	ALTA CAPACIDAD	
127	40	4	4	4	3	1	1	2	4	3	4	3	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	70	ALTA CAPACIDAD	
128	51	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	1	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	68	ALTA CAPACIDAD	
129	32	4	1	3	4	2	2	3	4	4	4	1	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	71	ALTA CAPACIDAD
130	30	2	3	3	3	0	3	4	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	3	51	SUFICIENTE CAPACIDAD	
131	39	4	2	2	4	3	4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	72	ALTA CAPACIDAD	
132	39	4	1	4	4	4	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	79	ALTA CAPACIDAD
133	39	3	3	3	3	2	2	4	2	3	4	2	3	2	3	3	4	3	4	2	2	3	3	63	SUFICIENTE CAPACIDAD	
134	41	4	2	2	2	1	1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	72	ALTA CAPACIDAD
135	43	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	78	ALTA CAPACIDAD	
136	32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	66	ALTA CAPACIDAD	
137	40	4	0	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	78	ALTA CAPACIDAD
138	41	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78	ALTA CAPACIDAD
139	35	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	83	ALTA CAPACIDAD
140	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85	ALTA CAPACIDAD
141	39	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	46	SUFICIENTE CAPACIDAD
142	52	4	3	4	4	2	3	3	4																	

#### 4. Flujograma Actual del Proceso de Permisos



## 5. Flujograma de permisos luego de la implementación



## **6. Propuesta de Procedimiento**

### **OBJETIVO.**

Orientar al personal del FCME-f.c.p.c. los procesos para el control de su jornada laboral y el otorgamiento de los permisos, fijando directrices o lineamientos generales.

### **ALCANCE.**

Aplica a todo el colaborador contratado bajo relación de dependencia del FCME-f.c.p.c.

### **DEFINICIONES.**

**Atraso:** Registro de la hora de ingreso y almuerzo por fuera de los tiempos establecidos en el contrato individual de trabajo.

**Falta:** No asistencia a laborar por una jornada completa de labores.

**Licencia:** Ausencias remuneradas otorgadas por la normativa vigente.

**Permiso:** Autorización para ausentarse, durante un tiempo determinado, del lugar de trabajo habitual.

**Recuperación:** Retribución de ausencia reportada mediante algún permiso por el mismo tiempo solicitado.

**Vacaciones:** Período de descanso obligatorio otorgado a los trabajadores anualmente.

**FCME-f.c.p.c:** Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano

**Marcación:** Registro de asistencia en el sistema facilitado por la institución.

**Calamidad Doméstica.** – Es todo suceso familiar que afecte el normal desarrollo de las actividades del trabajador, como la enfermedad, lesión grave o el fallecimiento de

sus parientes hasta el segundo grado de consanguinidad, segundo de afinidad de su cónyuge, compañero o compañera permanente.

## **RESPONSABILIDADES**

Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos efectuar los controles de asistencia de forma mensual.

Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos elaborar y actualizar el formulario **SOLICITUD DE PERMISO**, además de establecer los lineamientos de acuerdo a la normativa disciplinaria descrita en el Código de trabajo y el reglamento interno de trabajo.

Es responsabilidad de Gerencia General y el Jefe de Recursos Humanos autorizar los cambios en el presente instrumento.

Es responsabilidad de cada uno de los trabajadores realizar las gestiones respectivas por justificaciones de ausencias y así evitar la aplicación de la normativa disciplinaria descrita en el presente documento, el reglamento interno de trabajo y el Código de Trabajo.

Es responsabilidad de cada trabajador realizar las marcaciones correspondientes, en caso de actividades fuera del lugar habitual de trabajo se deberá informar a Recursos Humanos para habilitar la marcación web.

Es responsabilidad del Jefe o Gerente inmediato aprobar el permiso al personal que se encuentra bajo su jefatura o Gerencia y vigilar que el mismo se encuentre dentro de los parámetros contemplados en este reglamento.

Es responsabilidad del Jefe Departamental informar al Jefe de Recursos Humanos la inasistencia o ausencia de su puesto de trabajo del personal a su cargo, incluyendo los permisos autorizados que se justificarán después de su otorgamiento, así como, en los

casos de que la inasistencia o ausencia no cuente con el proceso de autorización correspondiente, en cuyo caso se procederá de conformidad con la normativa disciplinaria descrita en el presente documento, el reglamento interno de trabajo y el Código de Trabajo.

Es responsabilidad de los Jefes Departamentales identificar a los trabajadores que requieran marcación en línea de acuerdo a sus actividades.

Es responsabilidad de recursos humanos solicitar los cronogramas anuales en la primera quincena del mes de diciembre.

Es responsabilidad del jefe departamental la entrega del cronograma anual de vacaciones en coordinación con el personal a su cargo y con la autorización de Gerente Correspondiente.

Es responsabilidad del Analista de Reclutamiento, Selección, Capacitación y Desarrollo la revisión del permiso entregado a Recursos Humanos y la verificación que se encuentre ingresado en el sistema web y su confirmación en el módulo.

Es responsabilidad de la Analista de Reclutamiento, selección, Capacitación y desarrollo la elaboración del informe de asistencia del FCME-f.c.p.c y remitir una copia a los Gerentes de forma mensual.

Es responsabilidad Jefe de Recursos Humanos observar los permisos particulares (Normales o urgentes) que no considere justificables y aprobado previamente por el Jefe departamental en cuyo caso se remitirá la observación al jefe inmediato.

#### **REGISTRO DE ASISTENCIA.**

El registro de asistencia se realizará mediante los relojes biométricos en la jornada de trabajo realizada en los edificios de Guayaquil y Quito.

En el caso de las provincias y las gestiones fuera de las oficinas se realizará en la página web de marcación institucional.

### **CONDICIONES GENERALES DEL PERMISO**

Todo permiso deberá ingresarse vía web por el trabajador solicitante una vez aprobado por su jefe departamental y previo a la entrega a Recursos Humanos, no se receptorán los permisos que no cumplan esta condición.

En el caso de las provincias y aquellos trabajadores que se encuentren en teletrabajo se realizará el envío del permiso firmado por el trabajador solicitante vía correo electrónico a su jefe inmediato quien firmará electrónicamente y deberá remitir los permisos generados de esta manera firmados y en formato PDF en los horarios correspondientes al encargado del proceso de permisos del Departamento de Recursos Humanos. Los justificativos de estos permisos deberán ser remitidos vía valija, o entregados físicamente en la oficina de Recursos Humanos, de ser el caso.

El Departamento de Recursos Humanos receptorá el documento **RHS-FRM-002 SOLICITUD DE PERMISO** físico o electrónico de acuerdo a la consideración previa en los siguientes horarios:

- De 10:00 a 11:00 de la mañana
- De 15:00 a 16:00 de la tarde

Todo permiso no entregado en los tiempos correspondientes será objetado vía correo electrónico al trabajador y su jefe departamental, siendo responsabilidad de estos su gestión y justificación correspondiente. Para lo cual se expone a continuación el tiempo de presentación para cada tipo de permiso.

<b>PERMISOS</b>	
<b>Veinticuatro (24) horas antes</b>	<b>Posterior a su generación</b> Todos estos permisos deberán ser comunicados a su Jefe departamental el mismo día y justificados posteriormente
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Permisos particulares.</li> <li>✓ Permisos por Atención médica. Propia y Familiar</li> <li>✓ Permisos por temas de educación de los hijos o del colaborador.</li> <li>✓ Permiso Laboral.</li> <li>✓ Permiso Sindical.</li> <li>✓ Permiso Judicial.</li> </ul>	<p><b>Atraso:</b> Este permiso debe ser ingresado y entregado el mismo día de su generación y con el detalle de su recuperación.</p> <p><b>Atención médica familiar por hospitalización o cuidado familiar:</b> Se deben ingresar el mismo día en el sistema y los soportes se presentarán hasta 24 horas luego de culminado el hecho</p> <p><b>Permisos por calamidad doméstica:</b> Se presentará su respectivo justificativo hasta 2 días posteriores y en caso de no entregar el mismo se anulará la solicitud y se entenderá como un permiso no justificado.</p> <p><b>Permisos por enfermedad:</b> Se presentará su respectivo documento que compruebe tal hecho hasta 3 días posterior al inicio del permiso y en caso de no entregar el mismo se anulará la solicitud y se entenderá como un permiso no justificado.</p> <p><b>Permisos por atención médica de urgencia que no habilite días de descanso.</b> Se presentará su respectivo documento que compruebe tal hecho hasta 24 horas posterior, en caso de no entregar el mismo se anulará la solicitud y se entenderá como un permiso no justificado.</p>

## CLASES DE PERMISOS

El FCME-f.c.p.c. contará con tres categorías de permisos: Permisos sin recuperación, permisos con recuperación y licencias. Cada una de estas categorías contempla clases específicas en cada una de ellas, los que serán utilizados acorde a cada situación detallada. Los mismos que están presentes en el Manual de Políticas de Gestión de Recursos Humanos.

<b>Tipos de Permisos</b>	<b>Tiempo máximo de Permiso</b>
<b>PERMISOS NO RECUPERABLES</b>	
Atención Médica	4 Horas por día
Descanso médico	* IESS tiempo referido en el certificado. * Medico Ocupacional o Externo hasta 3 días
Atención médica Familiar	4 horas por día
Enfermedad Familiar: hospitalización o cuidado	3 días
Incorporación por obtención del Título Profesional	4 horas por día
Permiso Judicial	4 Horas por día
Permiso Sindical	Por contrato Colectivo
<b>PERMISOS RECUPERABLES</b>	
Educación del Trabajador	1 hora por día
Calamidad doméstica por robo o daño de inmueble	4 horas por día
Atraso Justificado	Máximo 10 minutos diarios, hasta máximo 3 días laborales, durante todo el mes.
Permiso Particular: trámites personales, educación de hijos u otros no contemplados en otras categorías	Hasta 4 horas
<b>LICENCIAS</b>	
De conformidad a la contratación colectiva y al Código de Trabajo Vigente.	

**Atención médica:** Este permiso se ingresa cuando el trabajador tenga una cita médica otorgada por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Salud Pública o Médico particular, y se deberá entregar posteriormente el respectivo certificado de asistencia a su reintegro el mismo que de no entregarse se tomará el permiso como no justificado.

**Descanso médico:** Aplica para descansos otorgados por Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Salud Pública, Médico Ocupacional del FCME-f.c.p.c. o Médico particular y adjunte el respectivo certificado de la atención a su reintegro.

**Atención médica Familiar:** Aplica para enfermedad o atención médica de algún miembro del núcleo familiar (personas que habiten con el trabajador), personas que se encuentren a su cargo, familiares con discapacidad severa o enfermedades catastróficas siempre que hayan sido notificados previamente como miembros del núcleo familiar al departamento de recursos humanos y se deberá adjuntar los respectivos documentos soporte.

**Enfermedad médica Familiar hospitalización o cuidado:** Aplica para familiares dentro del tercer grado de consanguinidad o afinidad que se encuentren hospitalizados o tengan condiciones incapacitantes en las que requieran asistencia.

**Incorporación por obtención del Título Profesional:** Aplica para las ceremonias de incorporación y se debe adjuntar la citación de la misma.

**Permiso Judicial:** Aplica para los casos de citaciones expresas de jueces por casos de demandas, y otras causas judiciales en las cuales el colaborador se vea inmerso y para lo cual deberá anexar copia de la citación.

**Permiso Sindical:** Aplica a los permisos netamente sindicales para trabajadores afiliados al comité de empresa, directivos del comité de empresa (justificado con el correo de el/la Secretaria/o del Comité de Empresa de trabajadores) y Dirigentes de la Federación

Democrática de Trabajadores (por solicitud directa a la Gerencia). De acuerdo al Código de Trabajo y Contrato Colectivo.

### **Permisos con Recuperación.**

**Educación del trabajador:** Aplica para cualquier actividad educativa del trabajador, esto incluye proyectos de vinculación, clases, seminarios y otros que deberán contar el soporte y se realizará la verificación respectiva.

**Atraso:** Aplica a todos aquellos casos en que no ha solicitado ningún tipo de permisos e implique el retraso en las marcaciones de entrada o salida de la institución, así como el horario del almuerzo.

**Permiso Particular:** Aplica para distintos casos de carácter personal y se debe adjuntar el correo en el cual el trabajador exponga el motivo del permiso y donde el Jefe Inmediato realiza la aprobación, este permiso no puede exceder 4 horas de la jornada laboral.

**Calamidad doméstica:** Se selecciona esta opción siempre y cuando se cuente con el justificativo respectivo ya sea por robo o daño inmueble.

## **VACACIONES**

- Los permisos de vacaciones se entregarán 48 horas antes de la toma del mismo salvo casos excepcionales debidamente sustentados por los jefes departamentales de acuerdo al artículo 69 del Código de trabajo, siendo así el derecho a gozar de 15 días de descanso ininterrumpidos de forma anual y a partir de los 5 años un día adicional por cada excedente
- Los períodos de vacaciones deberán ser tomados en las fechas presentadas en los cronogramas anuales y por los períodos completos en las fechas en los cronogramas anuales.

- Los períodos de vacaciones podrán ser postergados, en casos excepcionales debidamente justificados, por acuerdo entre el trabajador y el Jefe departamental y los mismos deberán ser aprobados por Gerencia General y deberán ser tomados previo al cumplimiento del nuevo período. De acuerdo al artículo 74 el empleador podrá postergar las vacaciones de un trabajador por un año acumulando las mismas al año siguiente.
- Los días adicionales de vacaciones podrán ser cancelados solo en los siguientes casos:
  - Calamidad doméstica debidamente sustentada (Robo, daño de inmueble, accidente o enfermedades familiares)
  - Fallecimiento familiar.
  - Imposibilidad del FCME-f.c.p.c. de otorgar los días respectivos, la misma que deberá ser justificada mediante memo al departamento de recursos humanos por el Jefe departamental respectivo en el cual debe constar la aceptación explícita del colaborador, la aprobación del Gerente Inmediato y la Gerencia General.
- No se podrá en ningún caso acumular más de tres períodos de vacaciones y en cuyo caso estos deberán ser tomados previo al cumplimiento del inmediato siguiente.

## **LICENCIAS**

### **Licencia por Maternidad:**

Corresponden a 12 semanas y aplica para el caso del personal femenino que cuente con el certificado médico avalado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y el correspondiente certificado de Nacido vivo, se entenderá por su duración

por el tiempo indicado en la ley además del detallado en el Contrato Colectivo Vigente y sus justificativos deberán ser presentados hasta cinco días posteriores al hecho. Este período se extiende por diez días en casos de nacimientos múltiples.

**Licencia por Paternidad:**

Aplica para el personal masculino, para lo cual debe adjuntar el certificado de Nacido vivo, se entenderá por su duración por el tiempo indicado en la ley además del detallado en el contrato colectivo vigente y sus justificativos hasta cinco días posteriores al hecho. Siendo así esta licencia se aplicará con los siguientes plazos y:

Parto Normal	10 días
Cesárea o parto múltiple	15 días
Prematuro o en condiciones de cuidado especial,	23 días
Enfermedad, degenerativa, terminal o irreversible, o con un grado de discapacidad severa	25 días
Fallecimiento de la madre durante el parto o mientras goza de la licencia por maternidad	Licencia de maternidad o el tiempo que reste de la misma

**Licencia por adopción.**

Aplica para todo trabajador y su duración corresponde al tiempo indicado en la ley en el artículo 156 del código de trabajo. Corresponde a un tiempo de 15 días desde la fecha que se haga legal el proceso respectivo.

### **Licencia por tratamiento médico de hijo con enfermedad degenerativa.**

Aplica para todo trabajador y su duración corresponde al tiempo indicado en la ley en el artículo 156 del Código de Trabajo. Los trabajadores podrán tener 25 días de licencia, de la forma que estime conveniente (de corrido o alternados) en caso de hijos hospitalizados o con **patologías degenerativas** y se deberá contar con los justificativos respectivos.

### **Licencia por Fallecimiento Familiar:**

Fallecimiento familiar de acuerdo a lo que indica la normativa en el artículo 42 del código de trabajo, tres días con remuneración, esta licencia deberá ser informada el mismo día por el trabajador o su jefe departamental y el formato correspondiente además de sus justificativos hasta cuatro días posteriores al hecho en caso de no entregar el mismo se anulará la solicitud y se entenderá como un permiso no justificado. Aplica en caso de fallecimiento de su cónyuge, conviviente o unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de afinidad o consanguinidad.

## **SANCIONES**

### **Faltas o atrasos injustificados**

**Faltas.** - Las faltas injustificadas se descontarán de acuerdo al artículo 54 del código de trabajo en la nómina correspondiente. Siendo así que media jornada corresponde al pago de seis días y una jornada completa tendrá derecho al pago de cinco jornadas.

**Atrasos.** - Los atrasos no justificados se descontarán según lo contemplado en el reglamento interno.

### **No marcaciones**

Siendo responsabilidad y obligación de cada trabajador el registro de su asistencia y horarios de trabajo correspondientes de no realizarse el registro en los horarios correspondientes, se deberá realizar la comunicación respectiva al departamento de recursos humanos, quien evaluará en cada caso si se procede a justificaciones o sanciones administrativas acorde al reglamento interno, código de trabajo y demás reglamentos correspondientes.

#### **No entrega de soporte.**

De no entregarse los soportes en los lapsos indicados en la presente política se entenderá la anulación del permiso, esto será comunicado vía email previo a la eliminación del sistema.

#### **PROCESO**

- Solicitud del permiso por parte del trabajador a su jefe inmediato vía web.
- Aprobación del permiso por la jefatura.
- Entrega del permiso firmado por el trabajador al departamento de recursos humanos, en el caso del personal a nivel nacional no residente en Guayaquil la entrega será vía correo electrónico con firma electrónica del jefe departamental.
- Verificación del permiso en el módulo web por el departamento de recursos humanos.

#### **Excepción de la solicitud de permiso**

No deberán llenar el documento RHS-FRM-002 solicitud de permiso por atraso hasta 3 min después de la hora de entrada establecida en el reglamento interno del FCME-f.c.p.c., siempre que este no sea reiterativo, por lo cual es importante indicar que:

- Si el trabajador sobrepasa 30 minutos durante el mes, y este no sea debidamente justificado, además de la sanción económica descrita en el numeral 6.1 de este documento
- Si se identifica adicionalmente una situación reiterativa se procederá a efectuar un memo al trabajador y comunicar el caso a la trabajadora social para su análisis.

### **Condiciones de los certificados médicos**

- Emitido por el médico ocupacional del FCME-f.c.p.c., de acuerdo al diagnóstico, este será concedido hasta 3 días. En caso de necesitar más días de descanso el colaborador tendrá que asistir al hospital del IESS para que le conceda el permiso correspondiente.
- Emitido por un doctor particular, y éste le conceda descanso médico, solo será abalado hasta por 3 días por el médico ocupacional del FCME-f.c.p.c.
- Si el Dr. particular le concede descanso médico más de 3 días, el trabajador tendrá que canjear ese certificado al IESS, para la justificación respectiva en la institución, proceso que deberá efectuarse hasta 7 días posterior a la concesión del mismo.

### **Formularios y anexos.**

<b>Nombre</b>	<b>Código</b>
Solicitud de permiso	RHS-FRM-009
Permiso de vacaciones	RHS-FRM-008





**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACION**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Aplicación de estrategias de gestión de talento humano en la implementación de herramientas de control de personal en el Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Orejuela Chunga Vicky Mariuxi y Aguirre Carranza Glenda Lismary		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	PhD. Sergio Julio Núñez Solano		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Gestión del Talento Humano		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magister en Gestión del Talento Humano		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	04-sep-2024	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	74 páginas
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Estrategia empresarial para el talento humano, control de personal, organización.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Gestión de Talento Humano, Implementación de sistemas, Control de Personal.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>El Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano (FCME-f.c.p.c.) es una entidad privada sin fines de lucro que, mediante aportaciones mensuales de los miembros del sistema educativo, afiliados voluntariamente, brinda diferentes beneficios a sus aportantes. La institución cuenta con trabajadores a nivel nacional y un sistema de control de personal llevado en dos líneas: un sistema de biométricos y por medio del sistema interno. Los biométricos cuentan con una licencia que entre sus beneficios permitirá la integración de la información y automatización de los permisos esta implementación a la presente no ha sido realizada considerando la necesidad de establecer un plan de implementación adecuado, ordenado y eficiente, siendo el principal objetivo de la presente investigación facilitar a la organización las herramientas adecuadas. La metodología de la investigación aplicada es de carácter exploratoria - descriptiva y busca por medio del análisis de la organización (señalando sus características) identificar que herramientas apropiadas para la implementación del sistema de control y se utilizó una encuesta que permitió conocer los niveles de adaptación al cambio de los trabajadores. El resultado de esta investigación respecto a los niveles de adaptación determinó que el 53% de los trabajadores cuentan con una alta capacidad, permitiéndoles la adaptación de nuevas tecnologías con la capacitación suficiente. El 30% de los trabajadores cuentan con suficiente capacidad de adaptación, siendo importante que a la capacitación se incorpore una socialización adecuada y el 1% tiene necesidades de mejora de adaptación siendo adecuada la implementación de una tercera herramienta, siendo este el seleccionado la implementación de un modelo Grow con el trabajador que cuenta con este nivel.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0997329000 0959655624	<b>E-mail:</b> glenda.aguirre@cu.ucsg.edu.ec	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Bustos Goya, Zoila Rosa		
	<b>Teléfono:</b> +593-992410481		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec">zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			