



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**Tema:**

“Diseñar mejoras en el procedimiento de salida del personal para reducir los gastos de despido intempestivo de la empresa ARPIBRE SA., en el Cantón Durán en el periodo 2016”.

**Autora:**

**Ormazabal Sánchez Inés Katherine**

**Tutora:**

**Ph.D Beatriz Lucia Rodríguez Herkt**

Guayaquil, Ecuador

2016 - 2017



**INSTITUTO SUPERIOR DE TECNOLÓGICO  
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTORA**

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Boliviano de Tecnología.

**CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema: **“Diseñar mejoras en el procedimiento de salida del personal para reducir los gastos de despido intempestivo de la empresa ARPIBRE SA.”**, en el cantón Durán en el periodo 2016”, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

**TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El problema de investigación se refiere a: **¿Cómo mejorar el procedimiento de salida del personal para reducir los gastos de despido intempestivo de la empresa ARPIBRE SA., en el cantón Durán, periodo 2016?**, mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

Presentado por la Egresada: **Ormazabal Sánchez Inés Katherine**

Tutora: **Ph. D. Beatriz Rodríguez Herkt**

## AUTORÍA NOTARIADA

Los criterios e ideas expuestos en el presente trabajo de graduación con el tema: **“Diseñar mejoras en el procedimiento de salida del personal para reducir los gastos de despido intempestivo de la empresa ARPIBRE SA., en el cantón Durán en el periodo 2016”**, de la carrera Administración de Empresas del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, son de absoluta responsabilidad del autor y no constituye copia o plagio de otras tesis presentadas con anterioridad.

Autora:

**Ormazabal Sánchez Inés Katherine**

C.I. # 0918828286



## **DEDICATORIA**

A las personas que me dieron consejos, su amor y su saber que fueron impulsores para continuar con la preparación académica.

Dedico a mis madres quienes han sido ejemplo de vida, a quien demostrándome su amor me impulsaban a seguir y que ahora que cerca de Dios me siguió ayudando.

**Ormazabal Sánchez Inés Katherine**



## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias a Dios y a la Virgen por acompañarme siempre, a las personas que algún momento estuvieron pendiente de ayudarme ya sea en lo, económico, en lo intelectual, con su tiempo y dedicación para cumplir esta meta.

**Ormazabal Sánchez Inés Katherine**



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto previo a la obtención del título de Tecnólogo en  
Administración de Empresas.

**TEMA:**

“Diseñar mejoras en el procedimiento de salida del personal para reducir los gastos de despido intempestivo de la empresa ARPIBRE SA., en el cantón Durán en el periodo 2016”.

**Autora:** Ormazabal Sánchez Inés Katherine

**Tutora:** Ph.D. Beatriz Rodríguez Herkt

**RESUMEN.**

La investigación se realizó en la empresa ARPIBRE SA., en el cantón Durán en el periodo 2016. Que viene presentando problemas en los despidos intempestivos que generan altos pagos en las liquidaciones de los trabajadores a más del desconocimiento de las leyes laborales que por parte del personal de Talento Humano. Se aplicó la investigación descriptiva, explicativa y correlaciones, así como los métodos a nivel teórico y empírico para identificar el origen del problema. Resultados de los métodos aplicados se pudo establecer las pautas para diseñar mejoras en el procedimiento de salida del personal del área de Talento Humano, logrando así reducir los gastos de despidos.

**Procedimiento**

**Personal**

**Despido**

**Liquidaciones**



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto previo a la obtención del título de Tecnólogo en  
Administración de Empresas.

**TEMA:**

“Diseñar mejoras en el procedimiento de salida del personal para reducir los gastos de despido intempestivo de la empresa ARPIBRE SA., en el cantón Durán en el periodo 2016”.

**Autora:** Ormazabal Sánchez Inés Katherine

**Tutora:** Ph.D. Beatriz Rodríguez Herkt

**ABSTRACT**

The investigation was carried out in the company ARPIBRE SA., In the Durán canton in the 2016 period. Which has been presenting problems in the untimely dismissals that generate high payments in the workers' settlements in addition to the ignorance of the labor laws that on the part of the Human Talent staff. The descriptive, explanatory and correlation research was applied, as well as the theoretical and empirical methods to identify the origin of the problem. Results of the methods applied could establish the guidelines to design improvements in the personnel exit procedure of the Human Talent area, thus reducing the expenses of dismissals.

**Procedures**

**Personal**

**Dismissal**

**Liquidation**

## ÍNDICE GENERAL

<b>Contenidos:</b>	<b>Páginas:</b>
Carátula.....	i
Certificación de la aceptación del tutor.....	ii
Autoría notariada.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	ix
Índice general.....	x
Índice de gráficos.....	x
Índice de cuadros.....	xi

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

Planteamiento del problema.....	1
Ubicación del problema en un contexto.....	1
Situación conflicto.....	2
Delimitación del problema.....	3
Formulación del problema .....	3
Variables de investigación.....	4
Evaluación del problema.....	4
Objetivos de la investigación.....	5
Objetivos generales.....	5
Objetivos específicos.....	5
Justificación e importancia.....	6



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Fundamentación teórica.....	7
Antecedentes históricos.....	7
Antecedentes referenciales.....	10
Fundamentación legal.....	19
Variables de la investigación.....	20
Glosario de términos.....	21

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

Presentación de la empresa.....	23
Diseño de la investigación .....	28
Tipo y diseño de investigación.....	28
Investigación descriptiva.....	28
Investigación correlacional.....	29
Investigación explicativa... ..	29.
Población y muestra.....	29
Procedimientos de la investigación.....	31
Técnicas e instrumentos aplicados a la investigación.....	31
Diagnóstico del procedimiento actual que utiliza el departamento de talento humano para despedir el persona.....	32
Diagnóstico de los factores del problema por despido intempestivo .....	33

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis de la entrevista al gerente.....	35
Análisis de los gastos de despido intempestivo del personal.....	37
Matriz Plan de mejoras.....	44
Conclusiones.....	47
Recomendaciones.....	48
<b>Bibliografía.....</b>	<b>49</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>51</b>

Anexo 1 Cuestionario de entrevista

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Contenidos:</b>	<b>Páginas:</b>
Figura 1 Etapas y fases del programa de retención al personal.....	15
Figura 2 Giro del negocio.....	23
Figura 3 Estructura organizacional.....	27
Figura 4 Espina de Ishikawa.....	34

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Contenidos:</b>	<b>Páginas:</b>
Cuadro 1 Listado de personal.....	26
Cuadro 2 Ficha técnica de observación.....	32
Cuadro 3 Nómina de contratación del personal.....	37
Cuadro 4 Despido intempestivo.....	42
Cuadro 5 Plan de mejoras.....	44

# **CAPÍTULO I**

## **1. EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cómo mejorar el procedimiento de salida del personal para reducir los gastos de despido intempestivo de la empresa ARPIBRE SA., en el cantón Durán, periodo 2017?

#### **1.1.1 Ubicación del problema en un contexto.**

Las organizaciones ecuatorianas están obligadas, por ley, a cumplir con los derechos y obligaciones que tienen los trabajadores, así como crear un buen ambiente laboral. Es por ello, que es necesario que las empresas tengan un buen equipo de trabajadores y que estos no solo digan las normas y políticas para el buen desempeño de sus funciones, sino además un adecuado comportamiento en su lugar de trabajo, y lograr a su vez la satisfacción laboral en un entorno organizacional.

El solo hecho de contratar personal y darle una remuneración no significa que tenga el conocimiento adecuado que necesita el puesto de trabajo, para que tenga conocimiento de los procedimientos que se aplicarán en las acciones que realicen y no aplicar como una solución el despido intempestivo creando un interés beneficioso para el trabajador que ha actuado mal voluntariamente, generando perjuicio económico a la empresa por con los altos desembolsos.

En la actualidad, los procedimientos internos que deben tener la empresas deben de ser explicados a los colaboradores desde el inicio de su contratación, el mismo que permitirá un buen ambiente laboral entre todas las personas que laboran en una empresa.

Los procesos organizativos en una empresa, contribuyen a un mejor desempeño de sus colaboradores, los mismos que son medibles para reconocer las debilidades y fortalezas del entorno interno y externo de la organización y sus miembros

El Código de trabajo manifiesta las obligaciones y derechos que tienen los empleadores y trabajadores, con la finalidad de precautelar el buen comportamiento entre los miembros de una organización. Pero, la falta de inducción al personal que ingresa a laborar en las empresas, hacen que su desempeño en las funciones no sea el más idóneo generando desaciertos en sus tareas.

Esta problemática no es ajena a las empresas públicas y privadas, incluyendo a la empresa ARPIBRE S.A. dedicada fabricación de asfalto y a Construcción de Carreteras en el Ecuador.

#### **1.1.2 Situación conflicto.**

La empresa ARPIBRE S.A. en la actualidad presenta problemas en el proceso de salida de personal, que está provocando altos gastos en despido intempestivo en lo que refiere a la:

Falta de procedimiento para salida de personal.

Poco conocimiento en las leyes laborales por parte del jefe del área de Talento Humano.

No existe manual de procedimientos para los departamentos.

Mal manejo de los recursos materiales y tecnológicos.

Mal manejo del recurso vehicular, como son las camionetas, tractores, entre otros.

Continuos quejas del personal por descuento de sanciones.

No se aplica el reglamento interno, por lo que el personal que entra a trabajar desconoce de las políticas a seguir.

No cuentan con un programa de retención al personal.

La relación de los directivos con el personal, algunas veces no es la más apropiada con sus trabajadores.

A los directivos de la empresa, parece no importarles la imagen que proyectan los trabajadores, ya que no obstante saben que tienen deficiencias y algunas de ellas muy fáciles de resolver, no las corrigen, pues lo consideran un gasto y no una inversión.

De lo antes expuesto, se puede decir que si la empresa no toma medidas para estas falencias, la empresa tendría consecuencias en su utilidad, y rentabilidad, perjudicando a los empleados y socios accionistas de la empresa, corriendo el riesgo de retirar su participación financiera.

### **1.1.3 Delimitación del problema.**

**Campo:** Talento Humano

**Área:** Mejorar procedimiento de salida

**Aspecto:** Reducir gastos por despido intempestivo

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Durán

### **1.1.4 Formulación del problema.**

¿Cómo mejorar el procedimiento de salida del personal para reducir los gastos de despido intempestivo de la empresa ARPIBRE SA., en el cantón Durán, periodo 2017?

## 1.2 VARIABLE DE INVESTIGACIÓN.

### Variable independiente:

- Procedimiento de Salida del Personal

### Variable dependiente:

- Reducir gastos por despido intempestivo

### 1.2.1 Evaluación del problema.

A continuación encontraremos los aspectos de la evaluación del problema:

**Delimitado.-** Esta investigación se llevará a cabo en la empresa ARPIBRE SA., en el cantón Durán en el departamento de Talento Humano.

**Claro.-** Por qué aporta al mejoramiento de los procedimientos de salida del personal.

**Evidente.-** Porque se observa la manifestación de los problemas desde el proceso de selección y reclutamiento del personal hasta la separación del personal lo que provoca elevados gastos económicos por despidos intempestivos.

**Concreto.-** Se analiza la problemática y se busca dar solución de acuerdo a las políticas internas de contratación y lo que establece la Ley del Código de Trabajo.

**Relevante.-** Porque permitirá mejorar el desempeño del trabajador del departamento de Talento Humano, permitiendo el correcto cumplimiento de los procesos.

**Original.-** el plan de mejoras que se propone tiene pertinencia con la realidad de la empresa constructora de carreteras y obedece a las problemáticas que presenta.

**Factible.-** Por que la empresa cuenta con los recursos necesarios para implementar los procedimientos de salida del personal.

### **1.2.2 Determinación del tema.**

Diseñar mejoras en el procedimiento de salida del personal para reducir los gastos de despido intempestivo de la empresa ARPIBRE SA., en el cantón Durán, periodo 2017.

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **Objetivo general**

Diseñar un plan de mejoras donde se contemple los procedimientos de salida del personal para reducir los gastos por despidos intempestivos en el área de Talento Humano de la empresa ARPIBRE S.A.

### **Objetivos específicos:**

1. Fundamentar teóricamente los procedimientos de salida de personal y los aspectos de leyes laborales en relación al despido intempestivo.
2. Diagnosticar el procedimiento actual que utiliza el departamento de Talento Humano para despedir al personal.
3. Analizar los gastos de despido intempestivo del personal de la empresa ARPIBRE S.A.



4. Proponer acciones de mejoras a los procedimientos de salida del personal para reducir los gastos por despidos intempestivos en el área de Talento Humano de la empresa ARPIBRE S.A.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

**Conveniencia.-** Con esta investigación se pretende arrojar recomendaciones para reducir el gasto de despidos intempestivos, lo que debilita a la empresa en la parte económica con la salida del personal de una manera no planificada.

La **relevancia social.-** Tiene pertinencia con la Ley del Código de trabajo, con la constitución de la República del Ecuador y la Filosofía del Plan Nacional del Buen Vivir, que está articulada a los reglamentos internos de la empresa ARPIBRE S.A.

Las **implicaciones prácticas.-** Se originan directamente con la implementación del plan de mejorar que es una forma más de formalizar los procedimientos de salida del personal.

El **Valor teórico.-** Se obtiene de los referentes teóricos que han permitido enriquecer esta investigación para mejorar los procedimientos de salida del personal de la empresa ARPIBRE S.A.

La **utilidad metodológica,** basa su estudio en la investigación cualitativa, por lo que, hace referencia a la calidad del trabajo realizado en el departamento de Talento Humano y cuantitativa por lo que se refiere a la a los gastos que se origina por los despidos intempestivos.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

##### **2.1.1 Antecedente histórico:**

**Artículo Científico:** ¿Despido intempestivo en Ecuador ¿influye en la inversión extranjera?

En los últimos años América Latina se encuentra en la búsqueda de una mayor inversión extranjera como una vía al crecimiento y desarrollo económico, sin embargo, existen ciertos países que reciben dicha inversión en mayor cantidad frente a otros.

El objetivo que enmarca esta investigación, es la evaluación de los costos por aplicar la legislación en materia de despido intempestivo y si esta incide en la inversión extranjera en Ecuador. La metodología utilizada compara las leyes ecuatorianas y sus costos laborales en materia de despido intempestivo frente a los otros países integrantes de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Se realiza un análisis comparativo de los costos que debe asumir un empleador al tomar la decisión de despedir a un trabajador intempestivamente o sin justa causa en los países estudiados.

Finalmente, dentro de las conclusiones se determina que Ecuador puede aplicar cambios importantes en su legislación, similar al esquema que maneja actualmente Colombia. (Calderón S. Jorge , Velez C. Lhicie, 2016).

Es importante valorar estos estudios a nivel de internacional, puesto que en nuestra legislatura del código de trabajo, no establece la porcentualización que se debe aplicar en un despido intempestivo, por lo que el trabajador siempre se encuentra con dos resultados de liquidaciones diferentes, uno que le da la inspectoría de trabajo y otro

otorgado por la empresa. Entrando a un proceso de negociación a veces no tan favorables para una de las partes.

En el año 2008, después de la crisis financiera que afectó al mundo entero, principalmente a Estados Unidos y Europa, han sido varios los países que revisaron sus legislaciones laborales para intentar flexibilizarlas con el fin de que las barreras al contratar y despedir trabajadores, se minimizaran. De esta forma se buscaba obtener un mercado laboral más atractivo para la Inversión Extranjera que crezca durante las expansiones económicas y se ajuste rápidamente durante las recesiones y, en consecuencia, lograr mayor eficiencia de los trabajadores (Miguel, 2012).

En esta temática, Velásquez (2005) en su estudio sobre el costo esperado asociado al término de un contrato laboral, y tomando información de varios países, muestra que los principales costos en América Latina se derivan de la existencia de indemnizaciones por despido, con cerca de cinco salarios mensuales más que el resto de países del estudio (miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2016))

Esto tendría efectos negativos sobre el empleo, aumentaría la rotación laboral y afectaría la duración del desempleo en la región, en cambio, los otros países considerados en el estudio tienen su mayor costo en el Pre-aviso, el cual representa menos de un salario mensual.

En base a esta información se puede determinar entonces la situación del Ecuador frente a los países vecinos. De allí que el objetivo central de este trabajo fue la evaluación de los costos de aplicar la legislación en materia de despido intempestivo y su afectación a la inversión extranjera en Ecuador, para lo cual se consideró las legislaciones laborales de los países de la CAN para compararlas en términos de los costos que implica

la terminación de un contrato de trabajo por decisión del empleador. Finalmente, a partir de los resultados se presentan recomendaciones.

Para el autor Franco (2001) revisó las tendencias regionales sobre inversión en Latinoamérica y concluye que una de las grandes barreras que perciben los inversionistas extranjeros es la persistente corrupción en muchos países, así como problemas legales, sociales y microeconómicos como: regulaciones inciertas, política patronal, regulaciones impositivas, regulaciones laborales y del medio ambiente, entre otras.

En cuanto al mercado laboral durante las últimas décadas, especialmente en Latinoamérica se comienza a utilizar palabras como flexibilidad y desregulación, con grandes debates sobre una mayor flexibilidad laboral necesaria para disminuir las tasas de desempleo. Además, la estrategia de política laboral es relevante porque los países latinoamericanos se tienen que ajustar a las condiciones de competencia mundial, pero sin tener el estándar de vida de países desarrollados (Senbruch, 2006).

La actividad laboral remunerada es un factor de identidad personal, social, de integración, y estructuración del ser humano que entrega estatus e identidad social y permite responder a una expectativa adquirida. En consecuencia, el trabajo sitúa al individuo en una red de relaciones que deriva en sentimientos de seguridad, reconocimiento, dominio y comprensión (Lopez, 2007).

En este sentido, Medina (2009) consideró esencial la función social del trabajo ya que es uno de los lazos de unión que existen entre el individuo y la sociedad, de tal forma que el empleado de una organización da mucha importancia a su trabajo, pero también al entorno social en el que vive.

El objetivo de este estudio es la evaluación de los costos de aplicar la legislación en materia de despido intempestivo y su afectación a la Inversión Extranjera en Ecuador. Los resultados muestran la situación de

Ecuador frente a sus vecinos de la CAN, es decir, es más caro despedir en Ecuador que en el resto de la CAN, y al revisar las legislaciones se determinó las similitudes y diferencias que existen entre estos países vecinos, y en este estudio en particular existe evidencia de que legislaciones proteccionistas con altos costos al momento de despedir pueden tener algo de influencia en la atracción de inversión extranjera.

Ecuador, con el agravante de que luego de la reforma del año 2015 denominada Ley de Justicia Laboral, el contrato laboral cambió de fijo a indefinido con un período de noventa días de prueba. Esto significa que el empleador solo cuenta con estos noventa días para determinar si el colaborador contratado cumple con las expectativas planteadas, caso contrario el costo de salida sería el más alto de la región.

Por tanto, es importante conocer los costos que se incurren al despedir a un colaborador, pues es una decisión que el líder de la organización debe tomar oportunamente.

### **2.1.2 Antecedentes referenciales**

**Tesis:** Diseño de un programa de retención para el personal operativo de la empresa florícola ECOROSSES S.A. (Maldonado G., Andrea, 2011)

En la actualidad, la mayoría de organizaciones se dedican a cazar talentos de otras organizaciones para cubrir posiciones claves, no obstante, cuando uno de sus mejores potenciales los abandona, vagamente tratan de impedir que esto ocurra y cuando lo hacen a menudo es demasiado tarde. De lo anterior, que las empresas en general deban identificar las razones por las que su talento humano se vincula o se desvincula de su trabajo; para en base a esta información recopilada, crear un plan de retención que se ajuste en gran medida a las necesidades detectadas.

Algunas opciones pueden ser: la administración de entrevistas tanto a empleados actuales como personal cesante, la conformación de grupos

focales, la realización de encuestas de clima laboral para indagar sobre la percepción que generan en los trabajadores aspectos tales como: la compensación salarial, el estilo de supervisión, planes de carrera y de desarrollo, carga de trabajo, entre otros.

Algunos programas de retención efectivos pueden ser ejecutados desde el momento de la incorporación de un nuevo colaborador. Una inducción detallada por ejemplo, permite a los trabajadores sentirse parte de la organización a la que se vinculan de una manera más rápida y con menor costo emocional para los anteriores. Otra herramienta útil es la forma y la claridad con la que la empresa y el cargo son presentados al candidato.

**Un proceso** “es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado”. Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés. (Roig, Albert, 1998)

**Procedimiento**, de acuerdo con Prieto “es una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión o de accidente. También lo define como el modo de ejecutar determinadas operaciones que suelen realizarse de la misma manera” (Prieto, 1997).

Los procedimientos se han caracterizado por un fin común, que consiste en que una actividad específica sea definida y se repita la manera al hacerla. Es ahí donde nace el establecimiento de reglas que marcan la pauta y la uniformidad de las actividades para evitar los errores operativos, o errores por toma de decisión incorrecta; facilita el entrenamiento del personal, es información que se transmite, pasa a ser parte importante para gestionar el conocimiento dentro de las organizaciones.

**Despido Intempestivo.-** Es la terminación de las relaciones laborales por parte del empleador, sin que exista causa legal (sin previo aviso)

Ejemplo: - Cambio de puesto, - No permitir el ingreso del trabajador a la empresa, - Una notificación sin causa legal. Cuando el empleador, sin causa ni justificación alguna, decide dar por terminada la relación laboral con el trabajador, se produce el despido intempestivo, en cuyo caso tiene la obligación de pagarle las indemnizaciones económicas determinadas en la ley.

**El objetivo de la administración del departamento de talento humano.**

La preparación adecuada del personal de recurso humano y el desarrollo de las personas en las organizaciones para el desempeño de las actividades de la empresa. Es importante al contratar que participe las personas adecuadas que se asemejen al perfil del puesto.

La interacción que las empresas tienen con su personal y la interacción con el medio ambiente, puede ser explicada mediante el concepto de sistema de la organización.

**La productividad es afectada por la rotación de personal.** La

internacionalización de los mercados ha aumentado en las expectativas de los clientes ante un mercado más amplio y competitivo para su elección.

La clave no es trabajar más, sino hacerlo eficientemente, integrando la tecnología, estructura, los procesos administrativos y el personal.

En algunas empresas la rotación del personal y los despidos intempestivos ha impedido el uso eficiente de recursos y por lo tanto tener la productividad que tienen empresas del mismo sector, lo que no ha permitido un sano crecimiento y consolidación de las operaciones para efecto de lograr institucionalizar la organización.

Por otro lado, hay que decir que actualmente el personal a cualquier nivel busca dentro de la empresa elementos adicionales a los beneficios económicos que les haga integrarse plenamente a la empresa, lo que implica buscar reconocimiento y satisfacción cuando desarrollan su trabajo y superarse laboralmente, lo que ha obligado a las empresas a dar un mayor nivel de vida, objetivo principal del esfuerzo de toda persona cuando desempeña su labor productiva.

**Inadecuada política salarial impuesta.-** La política salarial que se aplica en las empresas es una de la más complicada, ya que tiene que ver directamente con la satisfacción monetaria de los empleados. A pesar de su complejidad se aplica de manera superficial y subjetiva en muchas empresas y no está de acuerdo con el promedio del mercado laboral y ni siquiera la realidad de la empresa de acuerdo a los resultados obtenidos por el desempeño de su actividad.

**Falta de oportunidad para desarrollarse en una empresa.-** Muchas empresas tienen una estructura organizacional casi plana, que no permite que existan ascensos a puestos superiores de los empleados y trabajadores. Otras definen una política para cubrir los puestos con personal exterior por que el personal interno con el que se cuenta no tiene la preparación y perfil deseado para cubrir la posición en otras por el contrario se preocupan de darle oportunidad al personal interno y si nadie puede satisfacer los requerimientos si se recurre al mercado laboral.

**Impacto negativo en la moral de los trabajadores.-** Todas las acciones llevadas por los directivos a cargo de la toma de decisiones afectarán de mayor a menor manera de forma positiva o negativa a los trabajadores y empleados. Estos efectos generan situaciones nocivas, se creará un



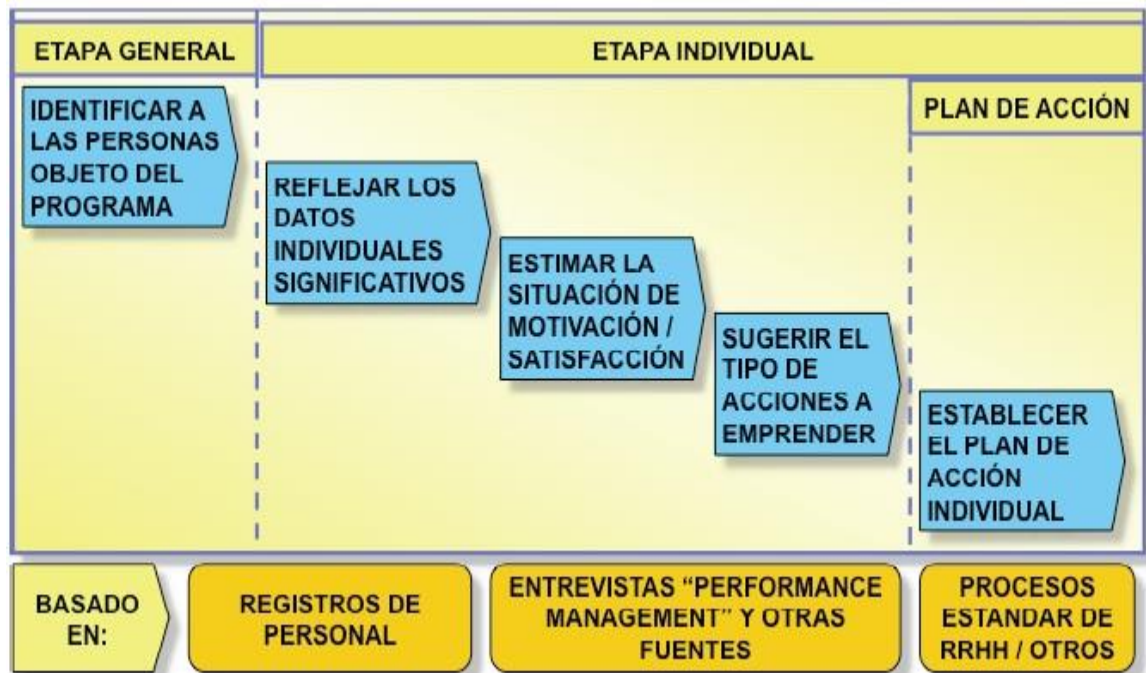
ambiente de incertidumbre que generará que los empleados no se sientan en ambiente o contentos con la empresa, bajándoles la moral.

Sin embargo, cuando a los empleados se les da la debida confianza de manera que desarrollen sus labores con una supervisión responsable, se perciben como personas valiosas para la empresa, lo que hará que valoren más consecuentemente elevándose su moral. Hay que considerar que todo es un efecto motivación al entre los empleados y trabajadores y los directivos que toman las decisiones, por lo tanto, la planeación gerencial debe considerar el efecto de cualquier acción propuesta sobre las necesidades de los trabajadores.

**Confusión en la dirección del personal.-** Los directivos de las empresas son como hermanos del director general y no respeta las cadenas de mando establecidas para que no existan fugas de responsabilidades y para que cada persona desempeñe su tarea que se le ha asignado. Reiteradamente, se les ha enseñado que tienen que dirigirse con los responsables de cada área para efecto de cualquier asunto relacionado, pero no entienden y se dirigen directamente a los trabajadores, lo que crea una confusión y desorden entre los empleados ya que no saben qué orden obedecer.

Los directivos piensan que si no tienen este tipo de comportamiento pierden el contacto con las bases el control sobre las diferentes funciones que cumplen los trabajadores y eso generará que no vayan a respetar.

**Figura # 1 Etapas y fases del Programa retención del personal**



**Fuente:** <http://3.bp.blogspot.com/-JsZgVsoeMSg/UHMIXH0Z1Y>

### **1era Etapa.- Identificar a las personas objeto del Programa**

Anualmente se elaborará y se revisará, conjuntamente con el departamento de Talento Humano y los respectivos directores departamentales, el desempeño de los trabajadores que están a su cargo a fin de valorar:

Las características personales, puesto ocupado, relación comercial, conocimientos técnicos y entre otras consideraciones.

## **2da Etapa.- Reflejar los datos individuales significativos**

Se registrarán las informaciones esenciales para situar a la persona seleccionada con una cierta visión retrospectiva y en cuanto a su posicionamiento dentro de la empresa.

Se trata de reflejar las cosas esenciales de la historia profesional o laboral, sus titulaciones, su formación, resultados de su evaluación de desempeño y el nivel de responsabilidad en su puesto de trabajo y, si procede, datos de su situación familiar así como otras informaciones significativas.

## **3er Etapa.- Estimar la motivación / satisfacción**

El siguiente paso es consignar, para cada una de las personas, el estado de motivación o de satisfacción respecto a una serie de aspectos de los que, cuando son percibidos negativamente, suelen favorecer que la gente se plantee dejar su empresa actual.

La fuente de información, de la que se dejará constancia, será una entrevista personal con el empleado en cuestión, que puede formar parte del proceso, la opinión de alguien que le conozca bien, normalmente su jefe, o la estimación desde Recursos Humanos si se cuenta con una buena base para ello.

Los aspectos considerados serán:

- Relación con el superior jerárquico,
- Contenido y características del trabajo,
- Desarrollo personal / profesional,
- Conciliación de la vida personal / familiar con la laboral,
- Compensación y beneficios,
- Estado de ánimo general dentro de la organización,

Algún otro aspecto aplicable a la persona en concreto, todo ello medido en una escala de: “muy insatisfecho / insatisfecho /satisfecho / muy satisfecho”.

Asimismo, por su incidencia, se anotará si el nivel de retribución del individuo puede considerarse adecuado respecto a su entorno y al mercado o si, por las razones que sea, cabe pensar en algún desequilibrio a la baja o a la alta de su posicionamiento salarial.

#### **4ta Etapa.- Sugerir el tipo de acciones a emprender**

De cara a una mayor eficacia del plan que se va a establecer, conviene detenerse a analizar el tipo de actuaciones que mejorarían las posibilidades de retención del sujeto del programa, a la luz de lo anterior y pensando en las necesidades y preferencias de dicha persona.

Se trabaja sobre una lista concreta, a la que es posible añadir otras sugerencias más ajustadas al caso. Esta lista se irá actualizando de acuerdo con la experiencia de aplicación de este Programa de Retención. De hecho, este paso del proceso debe servir para generar, de la forma más rica posible, ideas prácticas y con altas perspectivas de mejorar la retención.

Es importante centrar la atención sobre unas pocas ideas en las que se confía que sirvan para cumplir el objetivo previsto. Se establece una relación priorizada en la que “1” es la prioridad mayor. Se pide marcar un máximo de 5 sugerencias, siendo conveniente identificar, por lo menos, 3 sugerencias tipo.

## **5ta Etapa.- Establecer el Plan de Acción individual**

Finalmente, se dejará constancia de las acciones concretas que deben emprenderse, consignando quién se responsabiliza de las mismas, con qué Proceso de Recursos Humanos -o de otro tipo- se relaciona cada acción y en qué fecha está prevista que se haya completado.

Estas acciones pueden pertenecer al ámbito de los Planes de Carrera, de los Planes de Desarrollo, al de la Compensación, a los Beneficios Sociales, a nuevas iniciativas de reconocimiento o de definición y valoración de puestos, a movimientos organizativos, etcétera.

Por el peso que tienen las expectativas y las percepciones en la satisfacción de las personas y en la predisposición de la gente a cambiar o no de trabajo, hay que tener presentes las cuestiones relativas a una adecuada Comunicación.

También podrán incluirse en el Plan aquellas acciones que reducirían el impacto si finalmente se produjera la marcha de la persona en cuestión.

Siempre que sea aplicable, el Plan debe remitirse a los procesos ya existentes como vía de ejecución de la acción correspondiente, evitando duplicidades y caminos paralelos. El Plan de Retención ejercerá de vertebrador entre ellos.

Aprueban y firman el Plan de Acción los jefes jerárquico y funcional, así como el responsable de RRHH. Para que el Plan sea realista, cualquier “responsable” de las acciones previstas debe estar bajo la esfera de mando de alguno de ellos o bien deben asumirlas personalmente. La documentación individual generada se renovará, según convenga, en cada revisión significativa.

El responsable / coordinador del Programa cuidará de proponer aquellas acciones que, de forma combinada, den respuesta, a la vez, a situaciones identificadas individualmente. Habrá un seguimiento del progreso obtenido con este Programa, evaluando, de forma periódica, tanto la calidad del proceso como los resultados alcanzados y haciendo las correcciones oportunas a medida que se vaya acumulando experiencia.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.**

### **Título Preliminar**

#### **DISPOSICIONES FUNDAMENTALES**

##### **Art. 1.- Ámbito de este Código.**

Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

**Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.-** El trabajo es un derecho y un deber social.

El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

**Art.3.Libertad de trabajo y contratación.**

El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita.

De acuerdo a la **Legislación Laboral del Ecuador, en el Art. 188 del Código del Trabajo**, se detalla que el empleador que despidiera intempestivamente al trabajador, deberá indemnizarlo de acuerdo a la siguiente escala: Hasta tres años de servicio, con el valor que corresponda a tres meses de remuneración; de más de tres años de

servicio se pagará el valor equivalente a un mes de remuneración por cada año trabajado, con un tope de veinticinco meses de remuneración. Además, se considera la fracción de un año (Asamblea Nacional Constituyente, 2011).

**Art. 189.- (Derogado por el Art. 34 de la Ley s/n, R.O. 483-3S, 20-IV-2015).**

**Art. 190.- Indemnización al empleador por falta de desahucio.**

El trabajador que sin causa justificada y sin dejar reemplazo aceptado por el empleador, abandonare intempestivamente el trabajo, es decir sin previo desahucio, pagará al empleador una suma equivalente a quince días de la remuneración.

**Art. 191.- Indemnizaciones y bonificaciones al trabajador.-**

Tendrá derecho a las indemnizaciones fijadas en los artículos 187 y 188 de este Código y a las bonificaciones establecidas en este capítulo, el trabajador que se separe a consecuencia de una de las causas determinadas en el artículo 173 de este Código.

### **2.3. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN. CONCEPTUALIZACIÓN.**

**Variable independiente: Procedimiento de Salida del Personal.-** Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa las diferentes actividades o tareas, las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

**Variable dependiente: Reducir gastos por despido intempestivo.-** Se entiende por despido intempestivo como la separación unilateral, arbitraria, ilegal, de una persona de su fuente de trabajo.

## 2.4. GLOSARIO

**Ambiente Laboral.-** Hoy en día es uno de los compendios más importantes, ya que tiene mucho que ver en la productividad de la empresa.

**Capacitación.-** Corto proceso educativo por el que se obtienen conocimientos y habilidades técnicas para alcanzar metas.

**Colaboradores.-** las personas que se involucran en los procesos productivos de las empresas.

**Descuento:** Rebaja, compensación de una parte de la deuda. Y Acción y efecto de descontar.

**Despido intempestivo.-** Indemnización o finiquito que recibe el trabajador.

Decisión del empresario por la que pone término a la relación laboral con el empleado.

**Inducción:** Es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo.

**Liquidaciones:** Se trata de cálculo de la remuneración correspondiente a un trabajador que mantiene una relación de dependencia con su empleador.

**Plan de mejora.-** es un buen instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional.



**Procedimientos:** Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

**Proceso.-** Fases sucesivas de un fenómeno o hecho complejo.

**Proceso:** Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

**Socialización de los reglamentos:** Es el proceso a través del cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización.

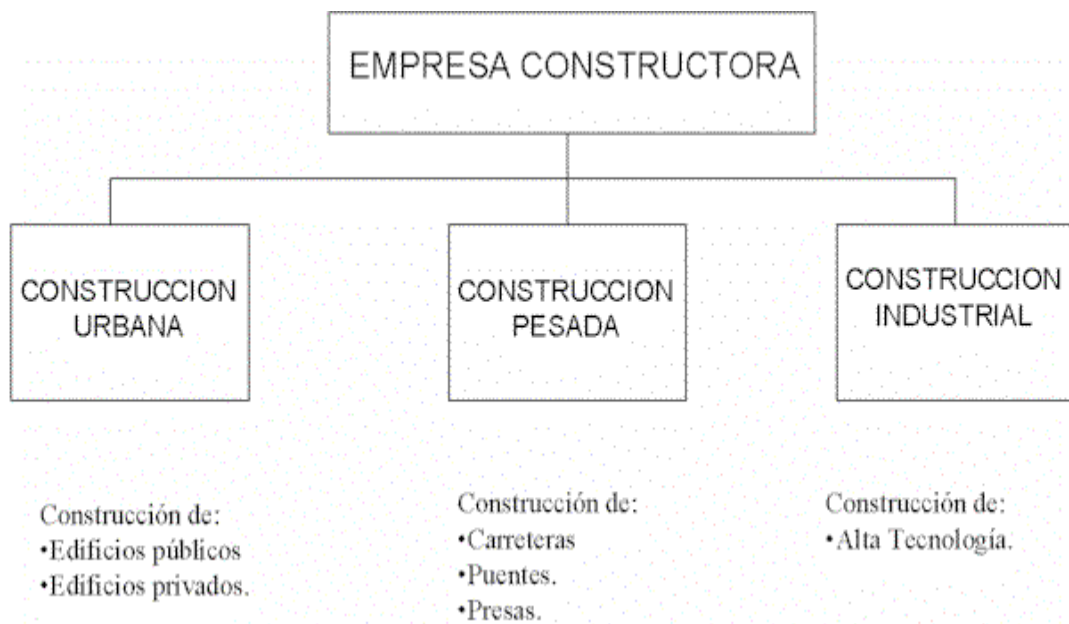
**Talento humano:** Se conoce como talento al conjunto de facultades, tanto artísticas como intelectuales, que dispone una persona y que entonces gracias a la disposición de las mismas es capaz de destacarse en algún nivel de estos campos.

## CAPÍTULO III 3. METODOLOGÍA

### 3.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.

La empresa ARPIBRE S.A, ubicada en Vía Durán-Bolicho Km 6 1/2 - Eloy Alfaro, dedicada a la fabricación de asfalto y Construcción de infraestructura urbana y de carreteras. Cuenta con gran trayectoria y prestigio en el mercado ecuatoriano.

**Figura 2 Giro de negocio**



**Fuente:** Departamento de Talento Humano.

## **Misión**

Brindar servicios de calidad en el área de la ingeniería y construcción de obras de infraestructura, priorizando la seguridad industrial, la salud ocupacional, la conservación del ambiente y la relación con las comunidades, para satisfacción de nuestros clientes.

## **Visión**

Ser una empresa líder en el mercado ecuatoriano en la construcción de carreteras e infraestructura urbana, contribuyendo al desarrollo económico del país.

## **Valores**

- Responsabilidad Social
- Honestidad
- Compromiso
- Eficiencia
- Confianza
- Ética

## **Principales Clientes**

- Municipios
- Cantón Simón Bolívar
- Salinas
- Santa Elena
- Duran
- Milagro
- Ministerio De Obras Publica
- Daule
- Prefectura Del Guayas

## Proveedores

- Clyn: Asfalto Y Diesel
- Tractomac:Llanta
- Frenoseguro: Baterias
- liasa: Equipo Caminero
- Gulf: Lubricantes

## Competencia Directa



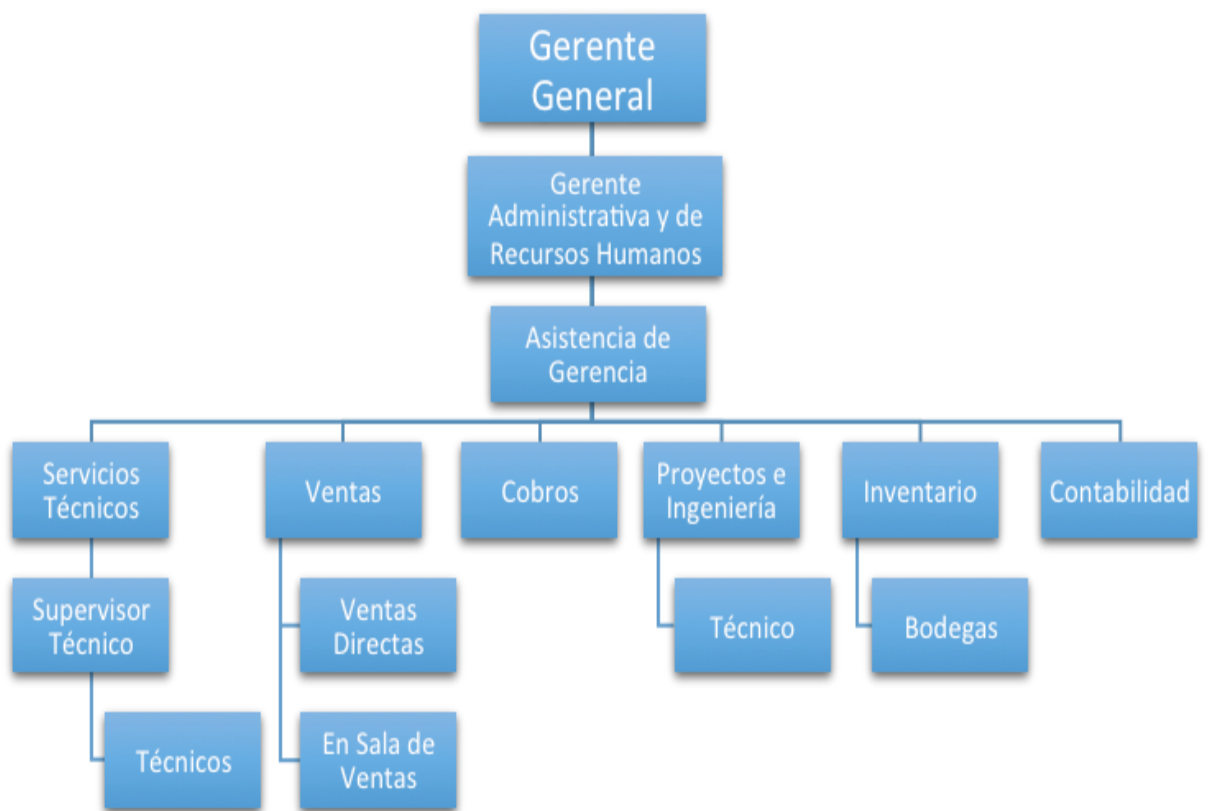
**Tabla 1 Listado del personal**

Código	Identificación	Empleado	Cargo
3926604ACF	0915819676	LEON JIMENEZ ABILIO WLADIMIR	Auxiliar Servicios Generales
3953879ACF	0927401000	CANTOS CASTRO ROBINSON LENIN	Cargadora Frontal
3999235ACF	0903022408	YULAN OCHOA CRUZ JUVENAL	Contador
4213901ACF	0925014318	Briones Santos Richard Fabian	Guardia
4189976ACF	0950351031	Moran Aviles Johnny Gabriel	Chofer: Camiones Pesados
4207660ACF	1307720340	PIHUAVE QUIMIS JUAN ELEODORO	Ayudante de Maquinaria
4213952ACF	0926366543	VERA CLEMENTE WALTER ALBERTO	Auxiliar Servicios Generales
4213520ACF	0926294091	PAREDES CHICA EDWAR ERNESTO	Motoniveladora
4213805ACF	0924679095	RUIZ RAMOS VICTOR ALONSO	Excavadora
4214053ACF	0909240434	RODRIGUEZ GONZALEZ WILSON APLINARIO	Chofer: Trailer
4216457ACF	0917651010	SORIANO YAGUAL CESAR	Chofer: Trailer
4216533ACF	0919714931	SUAREZ BERNABE NELSON ANTONIO	Chofer: Volqueta
4284316ACF	0921986329	YAGUAL RIVERA CELSO AGUSTIN	Topografo
4284228ACF	0926910340	BORBOR PANCHANA TEOFILO HERNAN	Auxiliar Servicios Generales
4289354ACF	0906003801	BLUM MANTUANO JORGE IGNACIO	Chofer
4699887ACF	0901561860	ARRICIAGA MEJIA PIO FRANCISCO	Chofer

4640847ACF	1204313199	RODRIGUEZ CONTRERAS JOSE ANTONIO	Auxiliar Servicios Generales
4609851ACF	0701764599	RODRIGUEZ DELGADO SIMON BOLIVAR	Excavadora

**Fuente:** Departamento de Talento Humano.

**Figura 3 Estructura organizacional de la empresa ARPIBRE S.A.,**



**Fuente:** Departamento de Talento Humano.

**Elaborado por:** Katherine Ormazabal Sánchez

## 3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

**Cuantitativo:** “Es una investigación normativa que con el uso de la estadística y el análisis de los datos pretende establecer leyes generales” (Ponce C., Vicente, 2009).

**Cualitativo:** “Es una investigación interpretativa que genera teorías, hipótesis, y que se refiere a un sujeto en particular en los que los resultados deben ser sometidos a la triangulación para evitar la subjetividad del investigador” (Ponce C., Vicente, 2009).

La investigación se basará con un modelo Cualit-Cuanti porque permitirá valorar la información obtenida en la ficha técnica de observación sobre la apreciación de como el jefe de talento humano ha venido trabajando en los procesos, además de calcular y tabular los resultados de la entrevista realizada al mismo.

### 3.2.1 Tipo de Investigación

La investigación responde a los siguientes tipos de investigación.

**Investigación descriptiva:** “Es la manera para elegir los tipos esenciales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto” (Bernal Torres, 2006).

Ha permitido describir la situación problemática que se viene presentando en el departamento de talento humano, detectando las falencias en una forma clara en los procedimientos de salida de personal. Permitiendo describir los pasos a seguir a al procedimiento a implementar a fin de reducir los gastos por despido intempestivo.

**Investigación explicativa:** “En una investigación, el investigador se plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones, a estas investigación se les denomina explicativas” (Bernal Torres, 2006).

Se buscará establecer la relación causa – efecto de la situación conflicto, con el propósito de explicar que no se está haciendo bien para evitar los despidos intempestivos a fin de reducir los altos gastos que implica pagar por las liquidaciones, las mismas que no han sido contempladas.

**Investigación correlacional:** “La correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro” (Bernal Torres, 2006).

Se logra relacionar las dos variables como son: los procedimientos de salida del personal y reducir los gastos por despido intempestivo, dando solución pertinente al problema a través de las acciones de mejoras que se proponen en esta investigación.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

**Población.-** Es el conjunto de total de individuos, el objeto de estudio observable en la investigación.

Actualmente existen 110 empleados en la empresa ARPIBRE S.A.

**Muestra.-** Es el subconjunto que representa la población, de acuerdo al tipo de muestreo se reflejará la calidad y la aportación al estudio de investigación.



## **Tipo de muestra.**

**Muestra no probabilística**, “la elección de los miembros para el estudio dependerá de un criterio específico del investigador, lo que significa que no todos los miembros de la población tienen igualdad de oportunidad de conformarla”. (Tamayo, 2013). Cabe resaltar, que este tipo de muestra no requiere fórmula.

Se asume en esta investigación el **tipo de muestra no probabilística**, debido al problema que presenta en el departamento de Talento Humano, que no está contratando a las personas con el conocimiento y experiencia al cargo, lo que provoca incumplimiento por parte de ellos en su puesto de trabajo, provocando despidos intempestivos por parte del gerente.

Por lo que se decidió, aplicar una ficha técnica, a fin de observar la labor de trabajo a la persona involucrada en el proceso de contratación y salida del personal.

Se analizó la nómina de finiquito del personal, para determinar el grado de gastos por despido intempestivo en los periodos 2015-2016 y en que puestos de trabajos eran más frecuentes.

Se analizó el problema de una forma más detallada, a través del instrumento Espina de Ishikawa, con el propósito de establecer y proponer mejoras en los procedimientos de salida del personal.

Y finalmente, se realizó un cuestionario para entrevistar al gerente y conocer su punto de vista de los problemas que se están presentando.

### 3.4 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

#### Métodos y Técnicas en Investigación.

- **Técnicas e instrumentos a aplicados en la investigación.**

**Técnica de campo.-** Porque se desarrolló en el departamento de Talento Humanos de la empresa ARPIBRE S.A., manteniendo comunicación directa con la persona involucrada en el proceso de contratación y salida del personal. Lo que permitió levantar la información aplicando una ficha técnica de observación.

**El cuestionario.-** Es un conjunto de preguntas que se elaboraron para construir la entrevista y encuesta a la muestra seleccionada de la población total.

**La entrevista.-** Se aplicó al Jefe del departamento de Talento Humanos de la empresa ARPIBRE SA, cabe recalcar que en esa área solo está contratada una sola persona, la misma que es responsable de todos los procesos en la gestión del Talento Humano.

**La espina de Ishikawa.-** Se utilizó como herramienta para analizar la raíz del problema central y las posibles soluciones a ser tomadas en consideración para mejorar los procedimientos para la salida del personal.

**La ficha técnica de observación.-** Se aplicó directamente al departamento de Talento Humano para observar, analizar e interpretar que es lo que está pasando con la persona responsable de llevar a cabo el proceso de contratación y despido.

- **Métodos a aplicados en la investigación.**

**Método lógico.-** Permitted valorar los conceptos y teorías de las dos variables presentes en la investigación.

**Método análisis-síntesis.-** Permitió conocer el estudio empírico de las dos variables al momento de determinar los procedimientos más idóneas a ser aplicados en el procedimiento de salida del personal, analizar la problemática que presenta el departamento de talento humanos, además de interpretar los resultados de la entrevista y encuesta aplicada.

**Método análisis de los documentos.-** Se revisó Ley del Código de trabajo, los informes financieros que evidencian el alto gasto que paga la empresa por despidos intempestivos.

**Método de la observación.-** Permitió conocer la realidad del objeto de estudio, que es cómo está trabajando o llevando a cabo los procedimientos para la salida del personal.

**Diagnóstico del procedimiento actual que utiliza el departamento de Talento Humano para despedir al personal.**

**Tabla 2 Ficha técnica de observación**

<b>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>
<b>Nombre de la investigadora:</b> Inés Katherine Ormazabal Sánchez
<b>Lugar a investigar:</b> Empresa ARPIBRE SA., en el Cantón Durán
<b>Fecha de observación:</b> 10 de noviembre del 2017
<b>Tipo de observación:</b> Directa
<b>Tema:</b> “Diseñar mejoras en el procedimiento de salida del personal para reducir los gastos de despido intempestivo de la empresa ARPIBRE SA.”
<b>Problema:</b> ¿Cómo mejorar el procedimiento de salida del personal para reducir los gastos de despido intempestivo de la empresa ARPIBRE SA., en el cantón Durán, periodo 2016?

### DETALLES DE LA OBSERVACIÓN

Se pudo observar que la Jefa del Talento humano, en su práctica laboral que no tiene un conocimiento de la Ley del Código de Trabajo como primer punto de partida a desarrollar los principales procesos en la gestión departamental.

El registro de inducción del reglamento y política interna al ingresar el personal contratado no es aplicado siempre con todos, lo que se pudo evidenciar al solicitarle los currículum vitae de los trabajadores.

No lleva un registro de las tareas asignadas.

No elabora un llamado de atención de forma escrita donde se explica claramente el mal comportamiento con evidencia.

No aplica las Leyes vigentes que correspondan para el trámite de salida de la empresa.

Los descuentos económicos que aplica por sanción no obedecen a una reglamentación por acción voluntaria.

\_\_\_\_\_  
Firma de la investigador

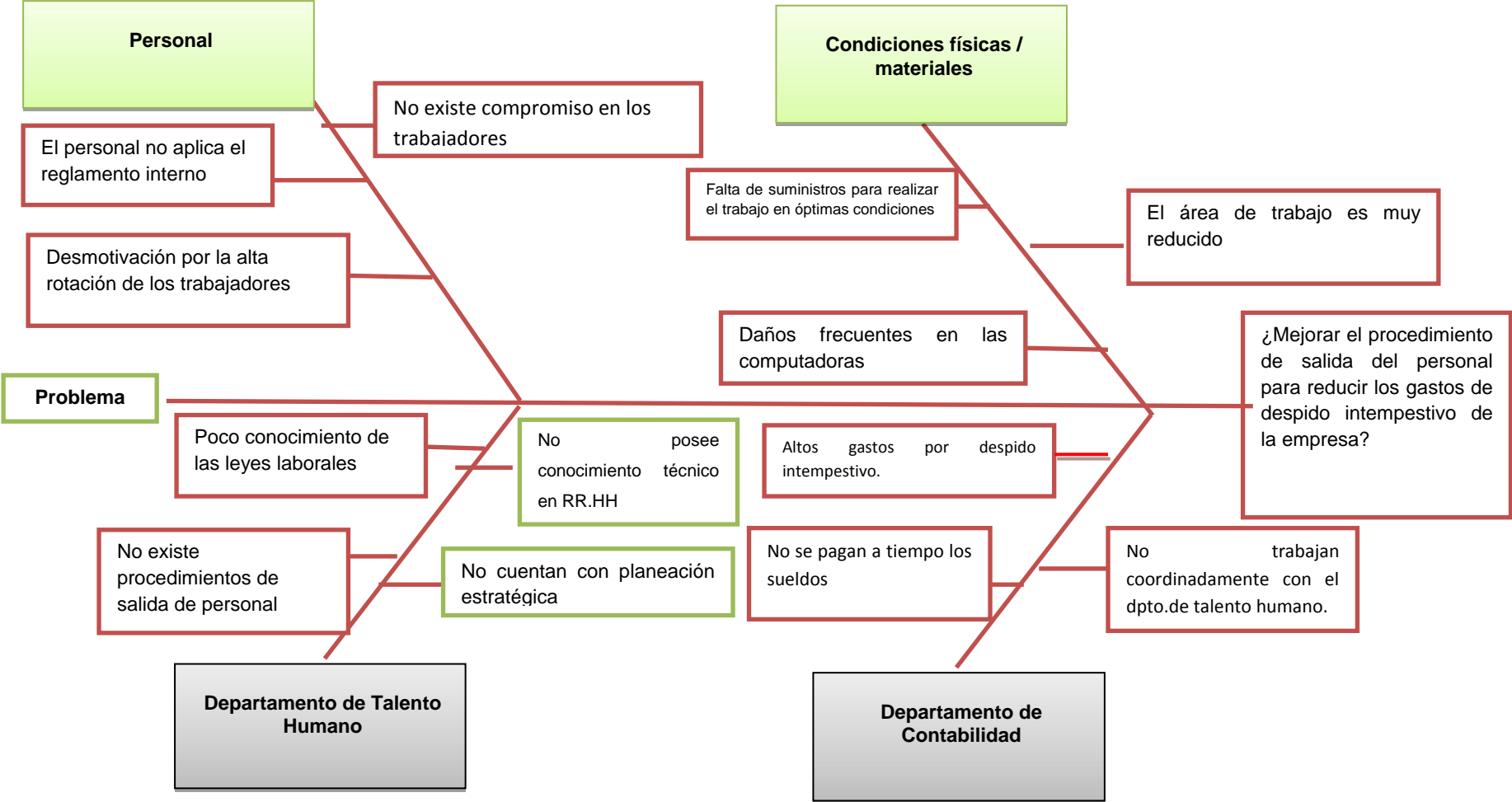
\_\_\_\_\_  
Firma de la fuente

**Elaborado por:** Katherine Ormazabal Sánchez

### **Diagnóstico de los factores del problema por despido intempestivo.**

Se observó la práctica en la gestión de talento humano que está a cargo del Jefe del departamento. Para lo cual, es necesario analizar las posibles causas y sus respectivos efectos que producen la situación conflicto, para lo cual se procede a realizar la espina de Ishikawa, como instrumento de análisis.

**Figura 4 Espina de Ishikawa**



## CAPÍTULO IV

### 4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA

**Objetivo:** Diseñar mejoras en el procedimiento de salida del personal para reducir los gastos de despido intempestivo de la empresa ARPIBRE SA., en el cantón Durán, periodo 2017. (Ver anexo 1)

**1.- ¿Considera usted necesario que la empresa cuente con procedimientos de salida del personal, a fin de evitar el alto grado de rotación de personal?**

**R//:** Al principio no lo encontraba necesario tal vez por eso no le di mucha importancia. Ahora que estamos creciendo y tenemos más clientes que atender se nota en la falta de personal y en los informes financieros que se registran elevados pagos que estamos realizando por despidos intempestivos lo que me obliga a replantearme que necesitamos procedimientos que nos permitan ser más selectivos con el personal a contratar.

**2.- ¿Considera que en el caso de existir un despido injustificado en contra del trabajador se debería reintegrarlo a su puesto de trabajo para evitar pagar liquidaciones?**

**R//:** Bueno habría que valorar las causas que han hecho que se lo despida y que tan prudente o contraproducente es volver a incorporarlo de nuevo a sus funciones, ya que hay que saber que está enmarcado en la Ley, no vaya a ser que nos demande y el valor a pagarle sea más alto que una liquidación.

**3.- ¿Considera usted que el Código del Trabajo al no tener porcentajes adecuados en la indemnización a los trabajadores por despido intempestivo, se violan normas constitucionales de buen vivir?**

**R//:** Es un problema que se nos presenta a nosotros en el departamento de talento humano que debemos calcular y asumir que estamos haciendo las cosas correctamente, cuando no es así. Eso quiere decir que el código de trabajo aún tiene vacíos que perjudica a los trabajadores que son quiénes van a recibir el pago de sus liquidaciones.

**4.- ¿Considera que es un derecho de las personas la estabilidad laboral en sus sitios de trabajo?**

**R//:** Estoy de acuerdo que como empresario debo generar estabilidad laboral en la empresa, velar por sus derechos y darles el valor y respeto que se merecen. Sin embargo, esa idea se ve a veces aturdida por que los trabajadores no cumplen con sus responsabilidades, no se preocupan por trabajar bien y devengar su paga, sino más bien por exigir una alza de sueldo atribuyendo que están mal pagados.

**Análisis de los gastos de despido intempestivo del personal de la empresa ARPIBRE S.A. en el periodo 2015 – 2016.**

**Tabla 3 Nómina de contratación de personal**

Empleado	Fecha Inicio	Terminación de Contrato	Cargo	Sueldo	Finiquito	
					Despido Intempestivo	Total Pagado
LEON JIMENEZ ABILIO WLADIMIR	01/09/2013	08/01/2015	Auxiliar Servicios Generales	\$ 450,00	\$2.109,00	\$ 2.910,99
CANTOS CASTRO ROBINSON LENIN	20/10/2014	15/01/2015	Cargadora Frontal	\$ 483,06		\$ 233,74
YULAN OCHOA CRUZ JUVENAL	01/07/2002	31/01/2015	Contador	\$ 1.500,00		\$ 10.875,00
Briones Santos Richard Fabian	16/03/2015	15/04/2015	Guardia	\$ 358,44		\$ 74,31
Moran Aviles Johnny Gabriel	01/01/2014	15/04/2015	Chofer: Camiones Pesados	\$ 630,00	\$ 2.555,10	\$ 3.245,10
PIHUAVE QUIMIS JUAN ELEODORO	01/12/2007	15/04/2015	Ayudante de Maquinaria	\$ 170,00		\$ 2.376,66
VERA CLEMENTE WALTER ALBERTO	16/03/2015	15/04/2015	Auxiliar Servicios Generales	\$ 354,00		\$ 88,66
PAREDES CHICA EDWAR ERNESTO	01/06/2010	26/04/2015	Motoniveladora	\$ 320,00	\$ 3.576,35	\$ 5.845,85
RUIZ RAMOS VICTOR ALONSO	16/09/2014	26/04/2015	Excavadora	\$ 559,74	\$ 2.659,80	\$ 3.413,82
RODRIGUEZ GONZALEZ WILSON APLINARIO	16/03/2015	30/04/2015	Chofer: Trailer	\$ 544,94		\$ 223,20



SORIANO YAGUAL CESAR	16/04/2015	30/04/2015	Chofer: Trailer	\$ 544,94		\$ 697,00
SUAREZ BERNABE NELSON ANTONIO	16/04/2015	30/04/2015	Chofer: Volqueta	\$ 544,94		\$ 69,10
YAGUAL RIVERA CELSO AGUSTIN	16/03/2015	07/05/2015	Topografo	\$ 600,00		\$ 229,10
BORBOR PANCHANA TEOFILO HERNAN	16/03/2015	12/05/2015	Auxiliar Servicios Generales	\$ 354,00		\$ 172,85
BLUM MANTUANO JORGE IGNACIO	01/06/2010	15/05/2015	Chofer	\$ 300,00	\$ 2.768,70	\$ 2.908,16
ARRICIAGA MEJIA PIO FRANCISCO	02/01/2013	30/09/2015	Chofer	\$ 540,00	\$ 1.875,72	\$ 3.129,10
RODRIGUEZ CONTRERAS JOSE ANTONIO	01/09/2013	30/09/2015	Auxiliar Servicios Generales	\$ 450,00		\$ 2.417,28
RODRIGUEZ DELGADO SIMON BOLIVAR	22/08/2014	30/09/2015	Excavadora	\$ 559,74	\$ 1.971,72	\$ 3.091,91
CAICEDO BARZOLA WILLIAN AQUILINO	20/08/2012	31/10/2015	Chofer: Camiones Pesados	\$ 540,00	\$ 2.768,96	\$ 4.470,90
CAICEDO BARZOLA WILLIAN AQUILINO	01/04/2013	31/10/2015	Chofer: Camiones Pesados	\$ 540,00	\$ 2.076,72	\$ 3.605,60
ALBERDY RODRIGUEZ JOSELYN RAFAELA	23/03/2015	09/01/2016	Secretaria	\$ 400,00		\$ 518,69
BALON SORIANO FAUSTINO EVARISTO	07/05/2015	09/01/2016	Chofer: Volqueta	\$ 544,94		\$ 606,40
BERMEO LOYOLA ROMULO VINICIO	03/06/2015	09/01/2016	Chofer: Volqueta	\$ 544,94		\$ 530,06
BORBOR ASENCIO DARWIN PAUL	16/03/2015	09/01/2016	Auxiliar Servicios Generales	\$ 354,00		\$ 545,34
BORBOR SUAREZ HENRY SAUL	16/03/2015	09/01/2016	Auxiliar Servicios Generales	\$ 354,00		\$ 550,97

BORBOR TIGRERO WILMINTON AGUSTIN	16/03/2015	09/01/2016	Auxiliar Servicios Generales	\$ 354,00		\$ 554,51
BORBOR YAGUAL GEORGE JAVIER	16/03/2015	09/01/2016	Auxiliar Servicios Generales	\$ 354,00		\$ 563,59
CHICA VASQUEZ VICTOR MANUEL	01/05/2015	09/01/2016	Tractor de Carriles	\$ 570,48		\$ 664,49
CLEMENTE ORRALA WASHINGTON ARMANDO	16/03/2015	09/01/2016	Auxiliar Servicios Generales	\$ 354,00		\$ 555,97
ESPAÑA LOOR TOMMY MAXIMILIANO	01/05/2015	09/01/2016	Retroexcavadora	\$ 498,40		\$ 621,71
FIGUEROA TUMBACO EDINSON ALFREDO	16/03/2015	09/01/2016	Auxiliar Servicios Generales	\$ 354,00		\$ 567,68
FLOREANO SUAREZ RAMON WILMER	16/03/2015	09/01/2016	Auxiliar Servicios Generales	\$ 354,00		\$ 553,75
GONZALEZ MENDEZ EDWER CASSELE	08/05/2015	09/01/2016	Topografo	\$ 700,00		\$ 708,54
GONZALEZ SANTOS GIOVANNI ALCIVAR	16/03/2015	09/01/2016	Auxiliar Servicios Generales	\$ 354,00		\$ 559,28
GONZALEZ YAGUAL FARIO BARTOLOME	16/03/2015	09/01/2016	Chofer Profesional Licencia Tipo C	\$ 515,11		\$ 678,25
GUALE SUAREZ ROSENDO ADRIANO	03/07/2015	09/01/2016	Retroexcavadora	\$ 498,40		\$ 475,60
NEIRA SUAREZ JHONNY MANUEL	16/03/2015	09/01/2016	Auxiliar Servicios Generales	\$ 354,00		\$ 663,39
ORTEGA RAMOS PEDRO GONZALO	11/05/2015	09/01/2016	Chofer: Volqueta	\$ 544,94		\$ 669,76
REYES ORRALA RONALD ABEL	16/03/2015	09/01/2016	Auxiliar Servicios Generales	\$ 354,00		\$ 552,32

RODRIGUEZ GONZALEZ JUAN CARLOS	16/04/2015	09/01/2016	Chofer: Tanqueros	\$ 544,94		\$ 643,24
SANTOS SUAREZ MILTON NEPTALI	16/03/2015	09/01/2016	Chofer: Tanqueros	\$ 544,94		\$ 697,51
SORIANO MALAVE DANNY GUILBERT	16/03/2015	09/01/2016	Chofer: Volqueta	\$ 544,94		\$ 79,61
SUAREZ ORRALA NORBERTO EFREN	16/03/2015	09/01/2016	Auxiliar Servicios Generales	\$ 354,00		\$ 580,74
SUAREZ YAGUAL CRISTHIAN KLEYNER	16/03/2015	09/01/2016	Auxiliar Servicios Generales	\$ 354,00		\$ 565,53
VERA BORBOR JOSE LUIS	16/03/2015	09/01/2016	Chofer: Tanqueros	\$ 544,94		\$ 693,54
MUÑOZ CEDEÑO NELSON ALBERTO	01/04/2012	15/01/2016	Chofer: Camiones Pesados	\$ 490,00	\$ 4.181,40	\$ 5.852,55
LOOR VELASQUEZ CARLOS ESTUARDO	01/12/2007	31/01/2016	Rodillo Autopropulsado	\$ 222,51	\$ 4.957,29	\$ 6.531,26
AGUIRRE CAICHE HECTOR HUGO	01/06/2010	17/03/2016	Motoniveladora	\$ 320,00	\$ 4.233,12	\$ 2.314,20
ORMAZABAL SANCHEZ ARTURO JONATHAN	01/08/2014	15/04/2016	Supervisor Sanitario	\$ 630,00	\$ 1.890,00	\$ 2.415,98
BOHORQUEZ PINELA LUIS ALBERTO	01/05/2012	04/05/2016	Chofer: Camiones Pesados	\$ 490,00	\$ 3.798,35	\$ 5.414,56
CEDEÑO CASTILLO JOSE RAUL	01/09/2009	05/05/2016	Guardia	\$ 280,00	\$ 4.755,80	\$ 6.379,00
ACUÑA DUARTE HUGO ADALBERTO	18/05/2016	03/06/2016	Motoniveladora	\$ 624,16		\$ 70,54
CASTAÑEDA TOALA OSCAR RICARDO	01/09/2009	05/07/2016	Maquina para sellos Asfálticos	\$ 320,00		\$ 2.965,42
PEÑAFIEL RIVERA FRANKLIN ROBERTO	01/10/2009	29/07/2016	Chofer: Camiones sin acoplados en clase B	\$ 350,00	\$ 4.928,00	\$ 7.027,23

Muñoz Barros Franklin Vinicio	10/05/2016	23/08/2016	Chofer: Volqueta	\$ 563,42		\$ 327,78
MARQUEZ CORTEZ CARLOS ALBERTO	01/06/2016	30/08/2016	Retroexcavadora	\$ 570,48		\$ 370,50
MUÑOZ HOLGUIN REY OTTON	02/05/2011	30/08/2016	Chofer: Camiones sin acoplados en clase B	\$ 450,00		\$ 5.480,00
DE LOS SANTOS YAGUAL GUSTAVO EFRAIN	02/09/2016	30/09/2016	Topografo	\$ 613,42		\$ 126,14
ORTIZ VELIZ CARLOS STALIN	01/09/2016	30/09/2016	Retroexcavadora	\$ 498,40		\$ 111,75
PILAY MARTINEZ EDISON MAURICIO	01/02/2011	01/10/2016	Peon	\$ 320,00	\$ 2.964,00	\$ 4.412,07
BRIONES NARANJO WILMER VICENTE	01/09/2016	30/12/2016	Retroexcavadora	\$ 570,48		\$ 308,00
ORMAZABAL SANCHEZ INES KATHERINE	01/07/2014	30/12/2016	Coordinador	\$ 1.300,00		\$ 1.388,33
VELIZ CAMPO PEDRO PABLO	01/09/2016	30/12/2016	Plomero	\$ 460,08		\$ 272,00

**\$ 116.246,11**

**Fuente:** Departamento de Talento Humano.

**Tabla 4 Despidos intempestivo**

Empleado	Fecha Inicio	Terminación de Contrato	Cargo	Sueldo	Finiquito	
					Despido Intempestivo	Total Pagado
LEON JIMENEZ ABILIO WLADIMIR	01/09/2013	08/01/2015	Auxiliar Servicios Generales	\$ 450,00	\$2.109,00	\$ 2.910,99
Moran Aviles Johnny Gabriel	01/01/2014	15/04/2015	Chofer: Camiones Pesados	\$ 630,00	\$ 2.555,10	\$ 3.245,10
PAREDES CHICA EDWAR ERNESTO	01/06/2010	26/04/2015	Motoniveladora	\$ 320,00	\$ 3.576,35	\$ 5.845,85
RUIZ RAMOS VICTOR ALONSO	16/09/2014	26/04/2015	Excavadora	\$ 559,74	\$ 2.659,80	\$ 3.413,82
BLUM MANTUANO JORGE IGNACIO	01/06/2010	15/05/2015	Chofer	\$ 300,00	\$ 2.768,70	\$ 2.908,16
ARRIAGA MEJIA PIO FRANCISCO	02/01/2013	30/09/2015	Chofer	\$ 540,00	\$ 1.875,72	\$ 3.129,10
RODRIGUEZ DELGADO SIMON BOLIVAR	22/08/2014	30/09/2015	Excavadora	\$ 559,74	\$ 1.971,72	\$ 3.091,91
CAICEDO BARZOLA WILLIAN AQUILINO	20/08/2012	31/10/2015	Chofer: Camiones Pesados	\$ 540,00	\$ 2.768,96	\$ 4.470,90
CAICEDO BARZOLA WILLIAN AQUILINO	01/04/2013	31/10/2015	Chofer: Camiones Pesados	\$ 540,00	\$ 2.076,72	\$ 3.605,60
MUÑOZ CEDEÑO NELSON ALBERTO	01/04/2012	15/01/2016	Chofer: Camiones Pesados	\$ 490,00	\$ 4.181,40	\$ 5.852,55
LOOR VELASQUEZ CARLOS ESTUARDO	01/12/2007	31/01/2016	Rodillo Autopropulsado	\$ 222,51	\$ 4.957,29	\$ 6.531,26

AGUIRRE CAICHE HECTOR HUGO	01/06/2010	17/03/2016	Motoniveladora	\$ 320,00	\$ 4.233,12	\$ 2.314,20
ORMAZABAL SANCHEZ ARTURO JONATHAN	01/08/2014	15/04/2016	Supervisor Sanitario	\$ 630,00	\$ 1.890,00	\$ 2.415,98
BOHORQUEZ PINELA LUIS ALBERTO	01/05/2012	04/05/2016	Chofer: Camiones Pesados	\$ 490,00	\$ 3.798,35	\$ 5.414,56
CEDEÑO CASTILLO JOSE RAUL	01/09/2009	05/05/2016	Guardia	\$ 280,00	\$ 4.755,80	\$ 6.379,00
PEÑAFIEL RIVERA FRANKLIN ROBERTO	01/10/2009	29/07/2016	Chofer: Camiones sin acoplados en clase B	\$ 350,00	\$ 4.928,00	\$ 7.027,23
PILAY MARTINEZ EDISON MAURICIO	01/02/2011	01/10/2016	Peon	\$ 320,00	\$ 2.964,00	\$ 4.412,07

\$  
**116.246,11**

**Fuente:** Departamento de Talento Humano.

De esta manera, se presenta el resultado del análisis de los valores de despido intempestivo en el periodo 2015-2016, donde se pudo observar que suman alrededor de \$ 54.070,03 y la frecuencia de puestos tiende a ser más de choferes de camionetas, guardias de seguridad, peón y un poco de personal administrativo.

Se pudo determinar que no existe un conocimiento técnico por parte de la persona encargada, en el departamento de Talento Humano, que logre contratar personas con un perfil del cargo. Puesto que los choferes debe no solo tener el tipo de licencia para conducir una camioneta, sino también la experiencia de manejar camionetas con carga pesada, motoniveladoras, excavadoras, tráiler que son los vehículos con los que la empresa construye las vías o carreteras. Por tanto, es importante conocer los costos que se incurren al despedir a un colaborador, pues es una decisión que el líder de la organización debe tomar oportunamente.

Tabla 5 PLAN DE MEJORAS

**Oportunidad de mejora:** Procedimientos de salida del personal en el área de Talento Humano de la empresa ARPIBRE S.A.

**Meta:** Reducir en un 20% los gastos de despido intempestivo de la empresa ARPIBRE SA., en el periodo 2017.

**Responsable:** Departamento de Talento Humano

Estrategia	¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	Presupuesto	¿Cuándo?
Implementar acciones de mejoras donde se contemple los procedimientos de salida del personal de la empresa ARPIBRE S.A.	Diseñar un plan de mejoras donde se contemple los procedimientos de salida del personal para reducir los gastos por despidos intempestivos en el área de Talento Humano de la empresa	Jefe del Departamento de Talento Humano.	<p><b>Fases:</b></p> <p><b>1.- Identificar y atender las motivaciones individuales específicas de cada uno de los trabajadores.</b></p> <p><b>2.- Identificar a las personas objetos del programa.</b></p> <p>Tales como las: Características personales, Puesto ocupado y conocimientos técnicos.</p>	No se tiene en cuenta las necesidades, motivaciones ni expectativas de los empleados a retener.	\$ 700	2017

ARPIBRE S.A.

**3.- Reflejar los datos individuales significativos.**

Se trata de reflejar la historia profesional, sus titulaciones, la formación recibida recientemente, su evaluación de desempeño y, si procede, datos de su situación familiar así como otras informaciones significativas.

**4.- Estimar la motivación/satisfacción.**

Los aspectos considerados serán:

Relación con el superior jerárquico,  
Contenido y características del trabajo,  
Desarrollo personal / profesional,  
Conciliación de la vida personal / familiar con la laboral,  
Compensación y beneficios,  
Estado de ánimo general



		<p>dentro de la organización, Algún otro aspecto aplicable a la persona en concreto, todo ello medido en una escala de: “<i>muy insatisfecho / insatisfecho / satisfecho / muy satisfecho</i>”.</p> <p><b>5.- Sugerir el tipo de acciones a emprender.</b></p> <p><b>6.- Establecer un plan de acción individual.</b></p> <p>El responsable / coordinador del Programa cuidará de proponer aquellas acciones que, de forma combinada, den respuesta, a la vez, a situaciones identificadas individualmente.</p> <p><b>7.- Cumplir con el programa de Capacitación y desarrollo del personal.</b></p>			
--	--	--	--	--	--

## **CONCLUSIONES:**

- La fundamentación de los aspectos teóricos conceptuales permitió estudiar los aspectos de leyes laborales en relación al procedimiento de Talento Humano que inciden en el despido intempestivo, favoreciendo a la toma de decisiones en el departamento de Talento Humano.
- El análisis de los gastos de despido intempestivo del personal de la empresa ARPIBRE S.A., arrojaron resultados no satisfactorios, lo que permitirá prestar mayor atención para reducir los gastos por despido intempestivo.
- El valor que paga la empresa por indemnización al trabajador no se ajusta a lo que está estipulado en el Código del Trabajo, por lo que deben ser bien pagadas, sin perjuicio al empleado.
- Resultado del Diagnóstico de los procedimientos actuales de salida de personal, se identificaron que no existe un conocimiento técnico por parte de la persona encargada, y que su vez los proceso no tienen pertinencia con la Ley Laboral ecuatoriana.
- Por lo que se propone un plan de mejoraras donde se contemple los procedimientos de salida del personal para la empresa ARPIBRE S.A.

## **RECOMENDACIONES:**

- Diseñar un programa de capacitación profesional al personal encargado del departamento de talento humano, para que desarrolle competencias técnicas de su puesto de trabajo.
- Implementar los procesos de reclutamiento y selección de personal, proceso de retener a los trabajadores y los procesos para salida del personal como objetivos prioritarios del departamento de Talento Humano.
- Se sugiere que los departamentos de Talento Humano y Contabilidad trabajen conjuntamente y asuman la corresponsabilidad de sus tareas.
- Que los directivos mejoren su predisposición para liderar al equipo de trabajo a fin de mejorar las relaciones y clima laboral.
- Se recomienda aplicar los procedimientos de salida del personal para reducir los gastos de despido intempestivo de la empresa ARPIBRE SA.
- Se sugiere, evaluar periódicamente los procedimientos de salida de personal que guardan pertinencia con el proceso de retención del personal.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Banco Central del Ecuador. (2016, Agosto 1). Retrieved Noviembre 7, 2016, from <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/298-inversi%C3%B3n-extranjera-directa>
2. Chiavenato, Idalberto, (1998:123): Administración de recursos humanos. Segunda edición, México.
3. Franco Vasco, A. (2001). Financing for Development in Latin American and the Caribbean. New York: Andrés Franco.
4. Jorge Enrique Calderón Salazar<sup>1</sup>, Lhicie Mariella Velez Cedeño<sup>2</sup>. COMPENDIUM, ISSN Impresa 1390-8391, ISSN Online 1390-9894, Volumen 3, N° 6, Diciembre, 2016, pp 20 – 34
5. Lopez, S. A. (2007). Efectos individuales del despido y la Resiliencia como facilitador en la búsqueda de empleo. Panorama Socioeconómico, 168-173.
6. Maldonado G., Andrea, 2011. Tesis: Diseño de un programa de retención para el personal operativo de la empresa florícola ECOROSSES S.A.
7. Medina Aguerrebere, P. (2009). La batalla contra el estrés en el trabajador español: implicaciones para el empleado y la organización. Rev. Gerenc. Polit. Salud, 30-42.
8. Miguel, A. E. (2012). Los despidos colectivos: un estudio de las causas económicas. RJUAM, 55-79.
9. OECD. (2016, Febrero). Retrieved Noviembre 3, 2016, from <https://www.oecd.org/> Organización Internacional del Trabajo. (2014). Informe mundial sobre la protección social, 2014- 2015: hacia la

recuperación económica, el desarrollo inclusivo y la justicia social.  
Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

10. Roig, Albert, "L'avaluació de la qualitat a la Gestió Documental", Lligall. Revista catalana d'arxivística, Barcelona, 1998, nº 12 pp. 219-229.
11. Senbruch, K. (2006). The Chilean labor market: a key to understanding Latin American labor markets. New York: Palgrave Macmillan.
12. Velásquez, M. (2005). La protección frente al desempleo en América Latina. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

## **LINKOGRAFÍA**

1. Código del trabajo. Codificación 17, registro oficial suplemento 167 de 16 de diciembre del 2005, última modificación: 27-ene-2011
2. Diario el comercio en la siguiente dirección:  
<http://www.elcomercio.com/cartas/despido-intempestivo.html>.
3. Ley orgánica de régimen tributario interno, lorti, ediciones legales tomo ii pág. 482. Última modificación: 27-ene-2011 - cervera oliver, mercedes, 3ª edición, contabilidad financiera (adaptada al nuevo pgc)

## **ANEXO 1 ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA**

**Objetivo:** Diseñar mejoras en el procedimiento de salida del personal para reducir los gastos de despido intempestivo de la empresa ARPIBRE SA., en el cantón Durán, periodo 2017

**1.- ¿Considera usted necesario que la empresa cuente con procedimientos de salida del personal, a fin de evitar el alto grado de rotación de personal?**

**2.- ¿Considera que en el caso de existir un despido injustificado en contra del trabajador se debería reintegrarlo a su puesto de trabajo para evitar pagar liquidaciones?**

**3.- ¿Considera usted que el Código del Trabajo al no tener porcentajes adecuados en la indemnización a los trabajadores por despido intempestivo, se violan normas constitucionales de buen vivir?**

**4.- ¿Considera que es un derecho de las personas la estabilidad laboral en sus sitios de trabajo?**

**INSTITUTO SUPERIOR DE TECNOLÓGICO  
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTORA**

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

**CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema: **“Diseñar mejoras en el procedimiento de salida del personal para reducir los gastos de despido intempestivo de la empresa ARPIBRE SA.”**, en el cantón Durán en el periodo 2016”, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

**TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El problema de investigación se refiere a: **¿Cómo mejorar el procedimiento de salida del personal para reducir los gastos de despido intempestivo de la empresa ARPIBRE SA., en el cantón Durán, periodo 2016?**, mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:



**Ormazabal Sánchez Inés**

Egresada



**Ph. D. Beatriz Rodriguez Herkt**

Tutora



Factura: 001-100-000013525



20170907001D00844

**DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20170907001D00844**

Ante mí, NOTARIO(A) WILSON RAÚL DE LA CADENA FLORES de la NOTARÍA PRIMERA , comparece(n) INES KATHERINE ORMAZABAL SANCHEZ portador(a) de CÉDULA 0918828286 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil VIUDO(A), domiciliado(a) en DURAN-ELOY ALFARO, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE; quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede , es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaria, no asume responsabilidad alguna. – Se archiva un original. DURAN-ELOY ALFARO, a 8 DE DICIEMBRE DEL 2017, (13:30).

ES KATHERINE ORMAZABAL SANCHEZ  
EDULA: 0918828286

NOTARIO(A) WILSON RAÚL DE LA CADENA FLORES  
NOTARÍA PRIMERA DEL CANTÓN DURAN-ELOY ALFARO





CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN  
DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, INÉS KATHERINE ORMAZABAL SANCHEZ

calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación

TECNOLOGO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

\_\_\_\_\_, de la modalidad de SEMIPRESENCIAL realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de ADMINISTRACION DE EMPRESAS,

de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

Ormazabal Sánchez Inés

Nombre y Apellidos del Autor

No. de cedula: 0918828286



Firma

## CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



**Número único de identificación:** 0918828286

**Nombres del ciudadano:** ORMAZABAL SANCHEZ INES KATHERINE

**Condición del cedulaado:** CIUDADANO

**Lugar de nacimiento:** ECUADOR/GUAYAS/GUAYAQUIL/CARBO  
/CONCEPCION/

**Fecha de nacimiento:** 19 DE JUNIO DE 1979

**Nacionalidad:** ECUATORIANA

**Sexo:** MUJER

**Instrucción:** BACHILLERATO

**Profesión:** ESTUDIANTE

**Estado Civil:** VIUDO

**Cónyuge:** CALERO CHICAIZA WILLIAM GERARDO

**Nombres del padre:** ORMAZABAL VALDERRAMA JOSE ARTURO

**Nombres de la madre:** SANCHEZ VELEZ LUPE MAGDALENA

**Fecha de expedición:** 5 DE JUNIO DE 2014

Información certificada a la fecha: 8 DE DICIEMBRE DE 2017

Emisor: MONICA PATRICIA MONTERO GARCES - GUAYAS-DURAN-NT 1 - GUAYAS - DURÁN

Certificado: 174-076-37478



174-076-37478

Ing. Jorge Troya Fuertes

Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación  
Documento firmado electrónicamente



## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESCIT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

### CERTIFICO:

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el **REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES del ITB.**

*Wiro Alberto Akater*

Nombre y Apellidos del Colaborador  
CEGESCYT



*Wiro Alberto Akater*

Firma