



Propuesta de procedimientos de control interno para el área de Talento Humano

Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 14-32. ISSN 1390-9304

Propuesta de procedimientos de control interno para el área de Talento Humano

Guido Alberto Soto¹

1. Universidad Central del Ecuador, gasoto@uce.edu.ec

RESUMEN

El objetivo del artículo es proponer procedimientos de control para el área de talento humano, con la finalidad de incrementar la productividad, eficiencia y eficacia en la realización de las actividades del personal.

La metodología planteada se basa en la realización de procedimientos de control para el manejo del talento humano, mediante la determinación de sus objetivos, políticas, responsable, especificación de las actividades a desarrollar y la presentación grafica de las actividades, esto mejorará el desempeño laboral.

En los resultados se realiza un caso práctico general de los procedimientos de control al área de Talento Humano, tales como; el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y administración del personal, esto permitirá tener un mejoramiento continuo en el desempeño de los empleados.

Palabras claves: talento humano, desempeño, reclutamiento, evaluación, gestión



Proposal for internal control procedures for the Human Talent area

ABSTRACT

The objective of the article is to propose control procedures for the area of human talent, in order to increase productivity, efficiency and effectiveness in the performance of the activities of the personnel.

The proposed methodology is based on the realization of control procedures for the management of human talent, by determining their objectives, policies, responsible, specification of the activities to be developed and the graphic presentation of the activities, this will improve the work performance.

In the results a general practical case of the control procedures to the area of Human Talent, such as; the recruitment, selection, training, evaluation and administration of the personnel, this will allow to have a continuous improvement in the performance of the employees.

Keywords: human talent, performance, recruitment, evaluation, management



1. INTRODUCCIÓN

(Bholander, 2016) La división del trabajo y el diseño del cargo son tan antiguos como el hombre. El ser humano, urgido por la necesidad de supervivencia en su interacción con la naturaleza, y la necesidad de conocer y transformar la misma mediante el trabajo, requirió de la agrupación de personas y la cooperación entre las mismas.

(Durkheim, 1987) La división del trabajo se organizó en diferentes funciones por la necesidad de destinar quienes se encargarían de desarrollar determinadas actividades como dedicarse a cazar, pescar, y a la agricultura. El hombre tuvo que aprender a través de su experiencia.

(Casteras, 1990) La distribución del trabajo por sus miembros, por el sexo, la edad y las características físicas, se ubicaron en el primer momento de la división del trabajo presentando así un carácter natural espontáneo. La evolución histórica del proceso de trabajo sigue en las diferentes etapas y en correspondencia con el desarrollo científico-técnico

Según (Restrepo, 2016) Las grandes transformaciones en Inglaterra a finales del siglo XVIII, van a influir y determinar el desarrollo de la economía. El sistema artesanal dio paso a la manufactura. Con la invención de la máquina, el surgimiento de las fábricas y la mecanización, comienza a distribuirse la organización de la fuerza de trabajo por tareas. Del trabajo artesanal se fue pasando a la manufactura, lo que indica que la organización del trabajo de operaciones de la mano de obra se desarrolla hacia operaciones de las máquinas. La revolución industrial con la consecuente socialización del trabajo a partir del desarrollo de procesos fabriles, llevó a la búsqueda de regularidades en la dirección de grandes grupos de personas.

Según (Smith, 1773) La escuela clásica de la organización científica del trabajo surge como un intento por parte de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), su iniciador, de abordar científicamente el proceso administrativo sobre la base del análisis del trabajo mediante el estudio de tiempos y movimientos, descomponiéndolo en sus elementos más simples y buscando los métodos mediante los cuales se lograra incrementar la productividad de los trabajadores.

(Restrepo, 2016) La denominada escuela clásica (de la organización científica del trabajo), tuvo entre sus principales representantes a Frederick Winslow Taylor, Henry Lawrence Gantt, Harrington Emerson, Henry Ford, Frank Buncker Gilbreth y Lilliam Gilbreth, entre otros.



Propuesta de procedimientos de control interno para el área de Talento Humano

Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 14-32. ISSN 1390-9304

(Frederick, 1903) En su libro *Shop Management* y posteriormente, en 1911 en su obra "Los principios de la administración científica" planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: "Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes."

(Becker, 2017) Es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa –menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de “llamar” a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

(Carrión, 2013) Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la “calidad del trabajo” es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo.

La gestión del talento Humano está conformada por los siguientes procedimientos.

1. Reclutamiento del Personal

Según (Aiteco, 2016) El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos en una organización. Básicamente el reclutamiento de personal es un sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir.

2. Selección del Personal



Propuesta de procedimientos de control interno para el área de Talento Humano

Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 14-32. ISSN 1390-9304

(Genesis, 2016) La Selección de personal es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante (es decir, las exigencias del cargo o descripción del puesto). Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado

3. Capacitación

(Bailón, 2014) Capacitar es involucra al trabajador para que desarrolle sus habilidades y conocimientos y que sea capaz de sobrellevar con más afectación la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de diferentes tipos y estos se enfocan a diversas terminaciones individuales y organizacionales.

4. Evaluación del Desempeño

(Farides, 2013) La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

5. Administración del Personal

(Erazo, 2012) La Administración del Talento Humano, ha sido definitivamente importante y decisiva en la creación, desarrollo y expansión de las empresas como unidades económicas, cuyo fin primordial es la producción de bienes y servicios para el consumo y uso de la sociedad y, es allí donde nos preguntamos para qué producir tantos bienes y servicios sino es para la gente? Sin embargo a lo largo de la historia de la revolución industrial, el factor humano ha sido desplazado a un segundo plano, olvidando que es el primer factor que debe ser tomado en cuenta para el desarrollo de las organizaciones y su consecuente éxito.

El objetivo de los procedimientos de control al talento humano es que mejore la gestión de las actividades y del desempeño de las capacidades del personal.

2. METODOS

La metodología a desarrollar se basa en la aplicación de procedimientos de control a las actividades del talento humano mediante los siguientes lineamientos:

a) Objetivo

Los objetivos se basaran en las especificación de la necesidades de la empresa a donde o que se debe alcanzar o mejorar.



Propuesta de procedimientos de control interno para el área de Talento Humano

Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 14-32. ISSN 1390-9304

b) Responsables

Se detallará los cargos responsables del control, supervisión y ejecución de las actividades diseñadas.

c) Políticas

Son lineamiento al manejo y ejecución de las actividades de control se diseñan para cada procedimiento

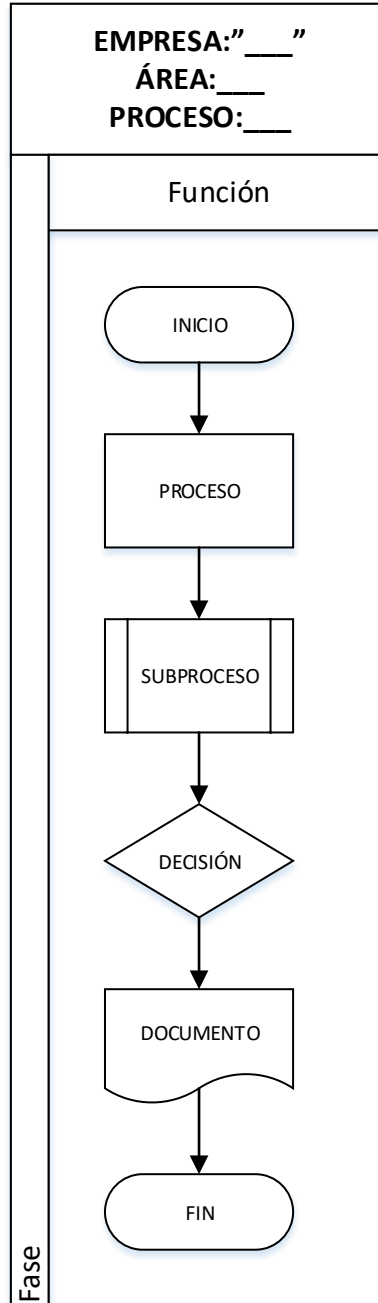
d) Descripción del Procedimiento

En la descripción de los procedimientos se detalla de forma ordenada y cronológica las actividades que se desarrollan de acuerdo a sus necesidades.

e) Flujogramación

Es la graficación más representativa de los procedimientos que permitirá un mejor entendimiento al momento de la ejecución de las actividades.

A continuación el diseño de un flujograma



3. RESULTADOS

A continuación se desarrolla los procedimientos de control del talento humano de forma general, los cuales puedan ser aplicados en todas las empresas.

EMPRESA “ _____ ”

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

ÁREA: TALENTO HUMANO

PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL



Propuesta de procedimientos de control interno para el área de Talento Humano

Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 14-32. ISSN 1390-9304

OBJETIVO: Garantizar la contratación de personal capacitado para desempeñar sus actividades de forma eficiente.

RESPONSABLE:

- Gerencia General
- Jefe de Áreas / Departamentales
- Asistentes
- Jefe de Talento Humano

POLITICAS:

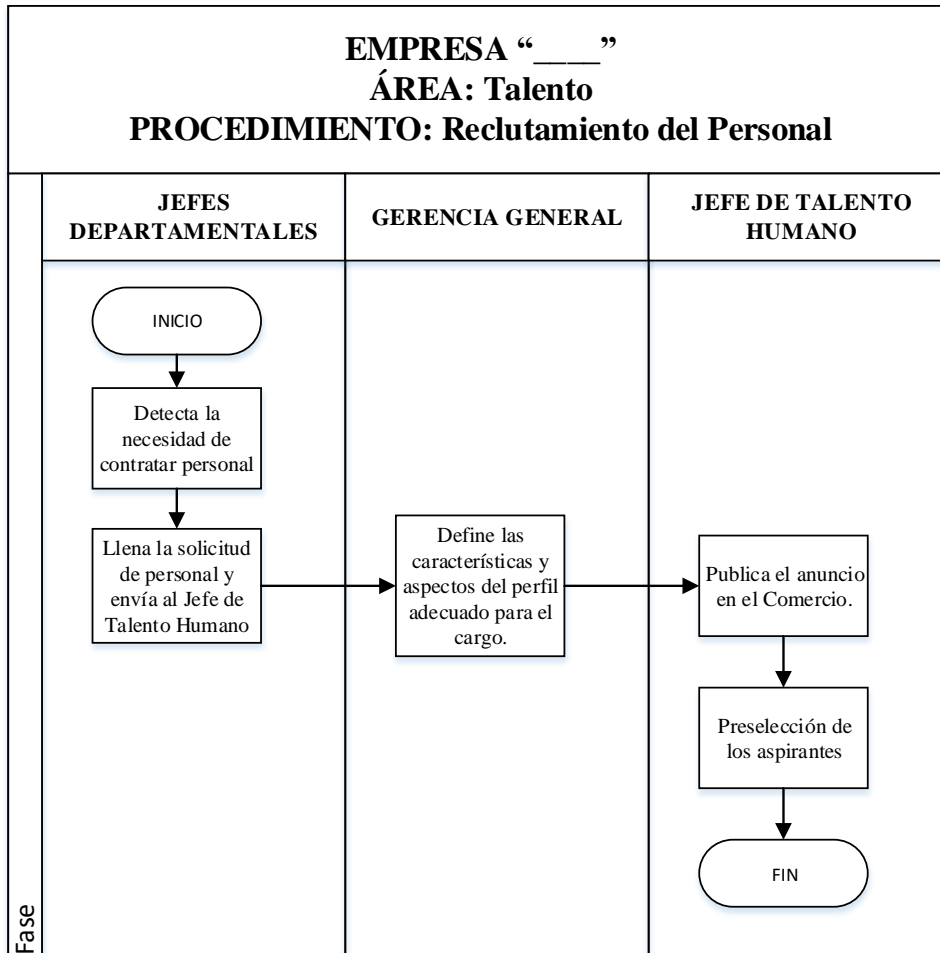
- a) Cada departamento / área deberá presupuestar el número de reclutamiento que se realizarán en el periodo.
- b) Para desarrollar el reclutamiento del personal se deberá realizar un plan de control:
- c) El plan de control del reclutamiento deberá contener:
 - i. **Requisitos:** Intelectuales, Físicos, Responsabilidades, Condiciones del Trabajo
 - ii. **Método de Evaluación:** Entrevista, Observación, Cuestionario
 - iii. **Experiencia:** Número de experiencias en cargos similares
 - iv. **Especificaciones Técnicas:** Nivel de Idiomas
 - v. **Nivel de Estudio:** De acuerdo al cargo requerido
- d) Los aspirantes para el reclutamiento del personal no deberán tener ningún tipo de relación con el personal contratado.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

EMPRESA " ____ "		
ÁREA:		
PROCEDIMIENTO: Reclutamiento del Personal		
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	Detecta la necesidad de contratar personal	Jefes Departamentales
2	Llena la solicitud de personal y envía al Jefe de Talento Humano	Jefes Departamentales
3	Define las características y aspectos del perfil adecuado para el cargo.	Gerencia General
4	Publica el anuncio en el Comercio.	Jefe de Talento Humano
5	Preselección de los aspirantes	Jefe de Talento Humano



FLUJOGRAMACIÓN:



PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DEL PERSONAL

OBJETIVO: Mejorar las actividades de selección del personal para garantizar la eficiencia en los procedimientos.

RESPONSABLE:

- Gerencia General
- Jefe de Áreas / Departamentales
- Asistentes
- Comisión

POLITICAS:



Propuesta de procedimientos de control interno para el área de Talento Humano

Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 14-32. ISSN 1390-9304

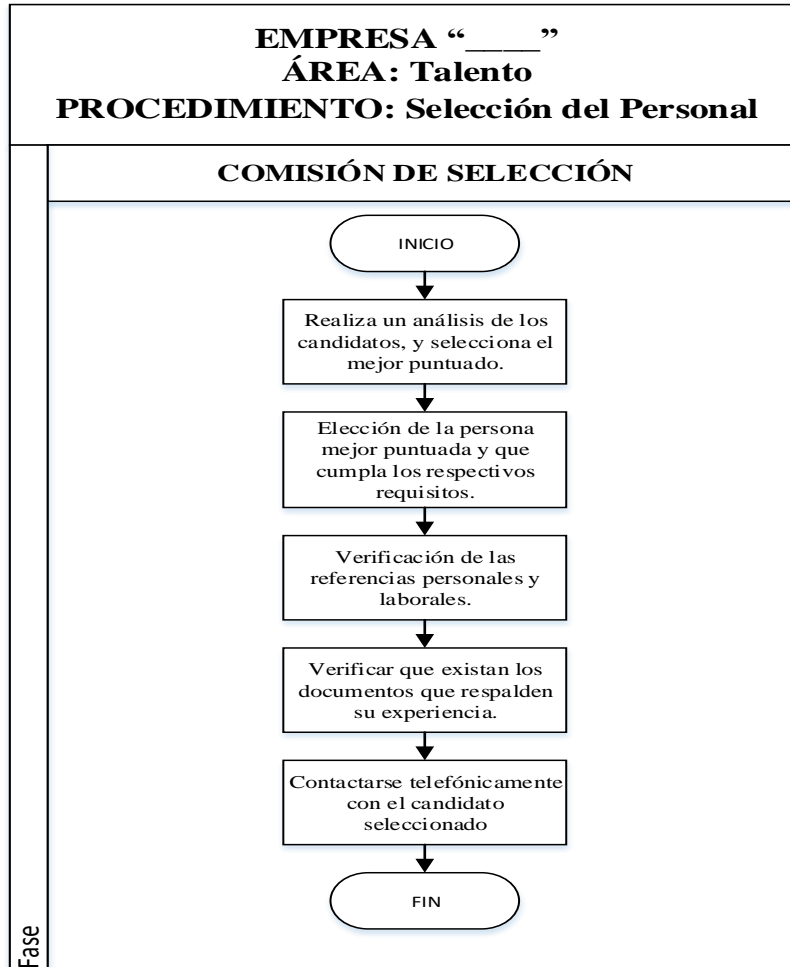
- a) Para la selección del personal se receptorán las carpetas de los aspirantes con los siguiente lineamientos:
 - i. Carpeta de un color en específico
 - ii. Hoja de Vida
 - iii. Certificados
 - iv. Documentos que respalden su hoja de vida
- b) Para la selección de las carpetas entregadas se realizará una comisión integrada por los jefes departamentales y el gerente general
- c) Se debe elaborar un cronograma de entrevistas con los aspirantes seleccionados
- d) La comisión se debe encargar de confirmar los datos establecidos por los aspirantes
- e) La comisión presentará un informe de las carpetas seleccionadas
- f) Para la selección del personal no existirá ningún interés monetario al momento de la aprobación de las carpetas
- g) En la selección del personal se realizará en horarios laborales, previamente planificados y aprobados por la Gerencia General
- h) Para la selección del personal se evaluará las aptitudes y actitudes de los aspirantes.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

EMPRESA " ____ "		
ÁREA:		
PROCEDIMIENTO: Selección del Personal		
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	Realiza un análisis de los candidatos, y selecciona el mejor puntuado.	Comisión
2	Elección de la persona mejor puntuada y que cumpla los respectivos requisitos.	Comisión
3	Verificación de las referencias personales y laborales.	Comisión
4	Verificar que existan los documentos que respalden su experiencia.	Comisión
5	Contactarse telefónicamente con el candidato seleccionado	Comisión



FLUJOGRAMACIÓN



PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

OBJETIVO: Proporcionar al nuevo personal los conocimientos del direccionamiento estratégico de la empresa.

RESPONSABLE:

- Gerencia General
- Jefe de Áreas / Departamentales
- Asistentes



Propuesta de procedimientos de control interno para el área de Talento Humano

Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 14-32. ISSN 1390-9304

– Jefe de Talento Humano

POLITICAS:

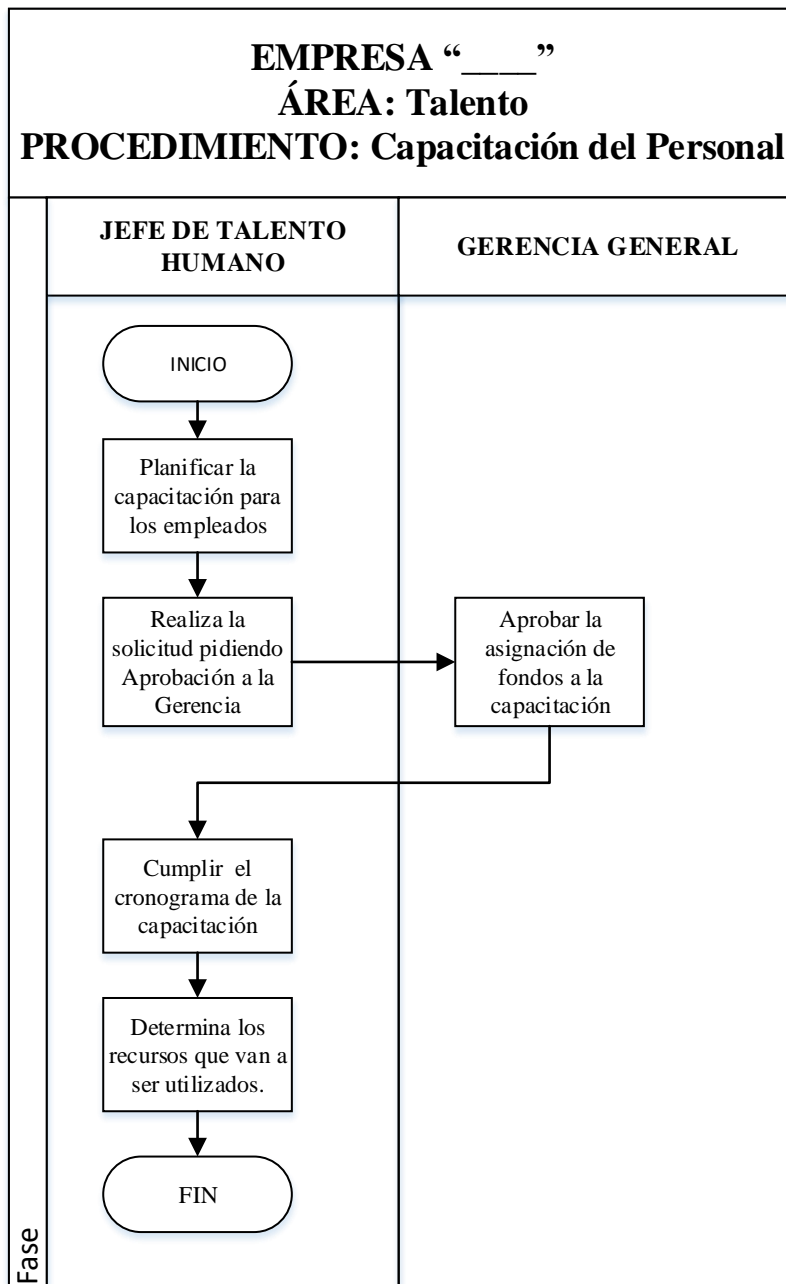
- a) La gerencia general deberá realizar un cronograma de capacitación que se proporcionarán al personal.
- b) El personal deberá asistir a las capacitaciones , con el fin de conocer el desarrollo de la empresa
- c) Se evaluará al personal después de recibir la capacitación
- d) Los empleados deberán ser evaluados psicológicamente para determinar su personalidad.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

EMPRESA " ____ "		
ÁREA:		
PROCEDIMIENTO: Capacitación del Personal		
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	Planificar la capacitación para los empleados	Jefe de Talento Humano
2	Realiza la solicitud pidiendo Aprobación a la Gerencia	Jefe de Talento Humano
3	Aprobar la asignación de fondos a la capacitación	Gerencia General
4	Cumplir el cronograma de la capacitación	Jefe de Talento Humano
5	Determina los recursos que van a ser utilizados.	Jefe de Talento Humano



FLUJOGRAMACIÓN





Propuesta de procedimientos de control interno para el área de Talento Humano

Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 14-32. ISSN 1390-9304

PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN DEL PERSONAL

OBJETIVO: Proporcionar lineamiento de evaluación y control del desempeño del personal en la realización de sus actividades.

RESPONSABLE:

- Gerencia General
- Jefe de Áreas / Departamentales
- Asistentes

POLITICAS:

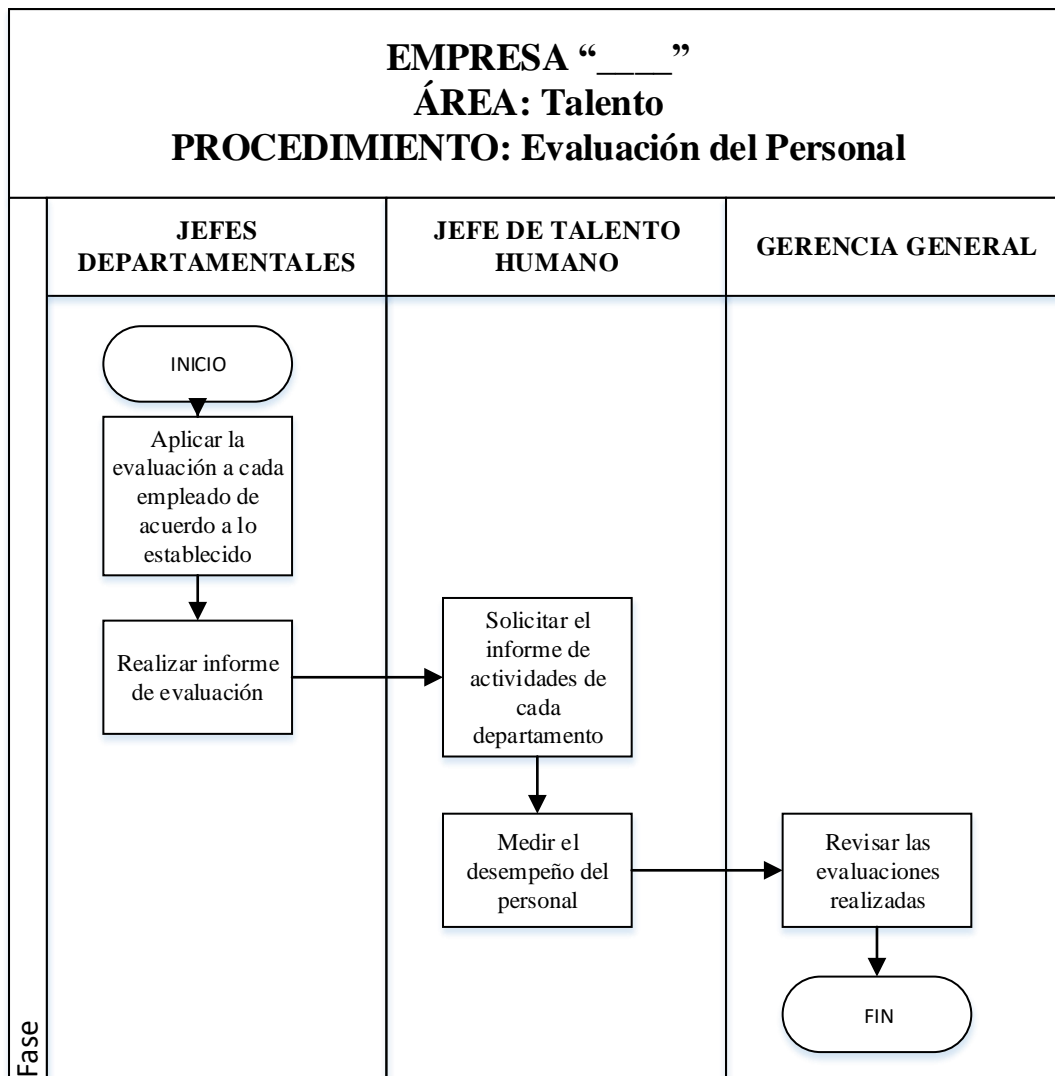
- a) Se evaluará el desempeño del personal de acuerdo a lo siguiente:
 - i. Horario de Ingreso y Salidas
 - ii. Cumplimiento de Actividades
 - iii. Reporte de Actividades
 - iv. Avances de Obras
- b) Cada jefe departamentales presentar un informe de comportamiento del personal a su cargo
- c) La evaluación del personal deberá ser efectuada cada tres meses de actividades consecutivas.
- d) Los resultados de la evaluación permitirán tomar medidas correctivas hacia el personal.
- e) Las evaluaciones serán revisadas por el jefe de talento humano y se enviará un informe a gerencia general sobre los resultados.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

EMPRESA " ____ "		
ÁREA:		
PROCEDIMIENTO: Evaluación del Personal		
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	Aplicar la evaluación a cada empleado de acuerdo a lo establecido	Jefes Departamentales/ Áreas
2	Realizar informe de evaluación	Jefes Departamentales/ Áreas
3	Solicitar el informe de actividades de cada departamento	Jefe de Talento Humano
4	Medir el desempeño del personal	Jefe de Talento Humano
5	Revisar las evaluaciones realizadas	Gerencia General



FLUJOGRAMACIÓN



PROCEDIMIENTO: ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL



Propuesta de procedimientos de control interno para el área de Talento Humano

Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 14-32. ISSN 1390-9304

OBJETIVO: Proporcionar lineamientos que mejoren la gestión del talento humano, optimizando los recursos.

RESPONSABLE:

- Gerencia General
- Jefe de Áreas / Departamentales
- Asistentes

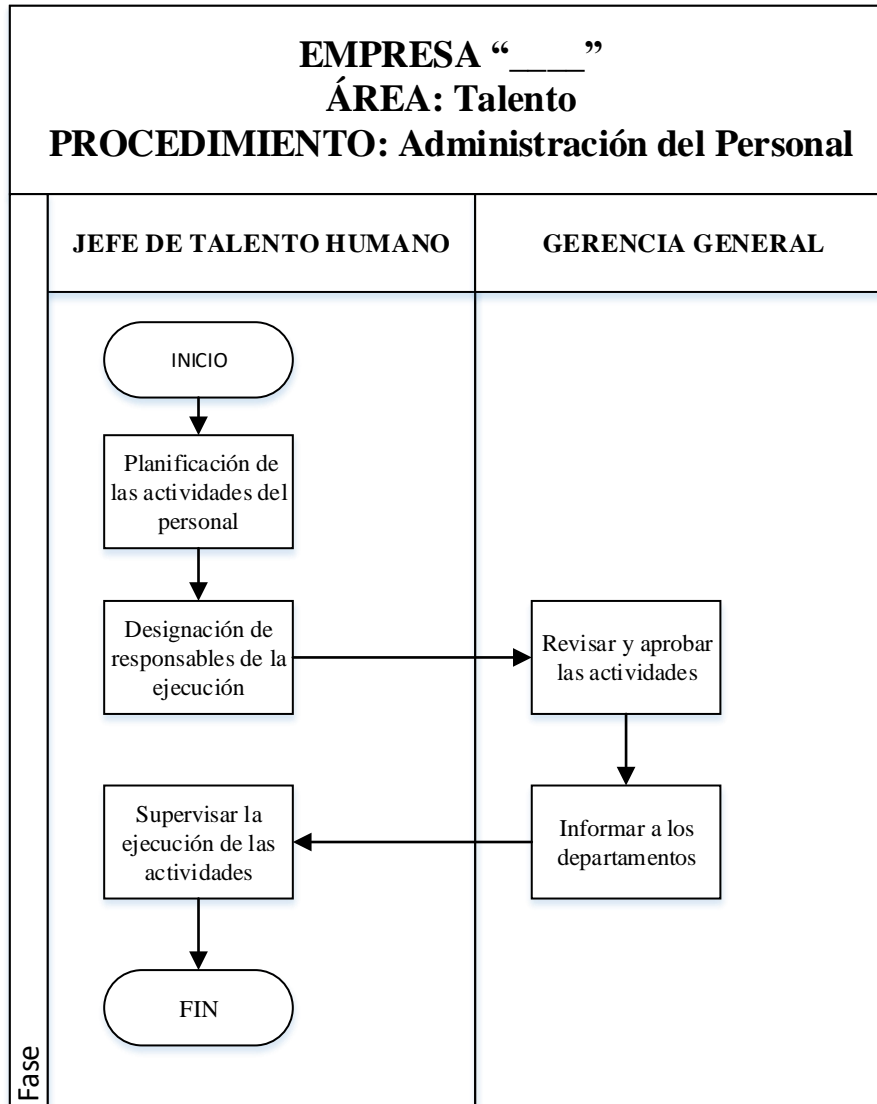
POLITICAS:

- a) La administración del personal está a cargo del jefe de talento humano
- b) Las actividades que se desarrollarán cada cargo deberán ser aprobadas y revisadas por el jefe de talento humano
- c) La administración del personal se encargará de designar:
 - i. Responsabilidades
 - ii. Asignación de Cargos
 - iii. Diseño de perfil del cargo
 - iv. Métodos de trabajo
 - v. Procesos de trabajo
 - vi. Autoridad

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

EMPRESA " ____ "		
ÁREA:		
PROCEDIMIENTO: Administración del Personal		
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	Planificación de las actividades del personal	Jefe de Talento Humano
2	Designación de responsables de la ejecución	Jefe de Talento Humano
3	Revisar y aprobar las actividades	Gerencia General
4	Informar a los departamentos	Gerencia General
5	Supervisar la ejecución de las actividades	Jefe de Talento Humano

FLUJOGRAMACIÓN



4. CONCLUSIONES

- Los procedimientos de control del talento humano permite que las empresas puedan gestionar de forma eficiente sus recursos humanos, a su vez podrán minimizar los costos y optimizarán el tiempo de la ejecución de las actividades
- La gestión de los procedimientos de control del talento humano se debe establecer los objetivos, políticas, responsables, esto permitirá tener los lineamientos para mejorar el desempeño de los empleados.
- La aplicación de la gestión del Talento Humano tiene como finalidad establecer lineamientos de mejoramiento continuo a los procedimientos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y administración del personal, para la optimización de recursos.



Propuesta de procedimientos de control interno para el área de Talento Humano

Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 14-32. ISSN 1390-9304

- Los procedimientos de control para el área de talento humano tiene como finalidad el diseño de actividades de mejoramiento de la productividad, para desarrollar las capacidades de los empleados y garantizar la eficiencia en la ejecución de sus labores.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aiteco. (12 de Enero de 2016). Definición del reclutamiento del personal. Recuperado el 27 de Noviembre de 2017, de www.aiteco.com:

<https://www.aiteco.com/reclutamiento-de-personal/>

Bailón, O. ., (9 de Mayo de 2014). La capacitación y el desarrollo del personal.

Recuperado el 27 de Noviembre de 2017, de www.gestiopolis.com:

<https://www.gestiopolis.com/la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal/>

Becker, G. (05 de Noviembre de 2017). Gestión del Talento Humano. Recuperado el 27 de Noviembre de 2017, de www.gerencie.com:

<https://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

Bholander, G. (12 de Enero de 2016). División del Trabajo. Recuperado el 27 de

Noviembre de 2017, de www.aprendeonline.udea.edu.co:

<http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/course/view.php?id=505>

Carrión, P. E. (12 de Marzo de 2013). Capital Humano. Recuperado el 27 de Noviembre de 2017, de www.eoi.es: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/recursos-humanos-y-capital-humano/>

Casteras, R. (1990). La independencia del trabajo. Barcelona: Ariel.

Durkheim, É. (1987). La división del trabajo. Mexico: Pirent .

Erazo, P. ., (26 de Marzo de 2012). Administración de personal, definición, objetivos y estructura. . Recuperado el 27 de Noviembre de 2017, de

www.gestiopolis.com/administracion-de-personal-definicion-objetivos-y-estructura/: <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-personal-definicion-objetivos-y-estructura/>

Farides, M. (11 de Marzo de 2013). Evaluación del Desempeño. Recuperado el 27 de Noviembre de 2017, de www.eoi.es:

<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Frederick, T. (1903). Management. Estados Unidos: Mcgrand.



Genesis. (15 de Mayo de 2016). Selección del Personal. Recuperado el 27 de Noviembre de 2017, de www.genesis.uag.mx:

<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>

Restrepo, E. F. (12 de Enero de 2016). Reseña del Talento Humano. Obtenido de www.aprendeenlinea.udea.edu.co:

<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/course/view.php?id=505>

Smith, A. (1773). Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. Estados Unidos : Mcgrannll.