

RESUMEN

El tema que se trató en la presente tesis está relacionado a la Creación del departamento de Talento Humano y el análisis del Clima Organizacional en la Fundación Hogar del Ecuador, en este tema de tesis se planteó como objetivos establecer directrices para la creación de este departamento, que permitiera controlar, coordinar y organizar todas las actividades que desempeñan cada uno de los trabajadores; así como analizar el clima organizacional en el cual se desenvuelve la Fundación.

Se realizó el análisis y descripción de cargos, tratamos temas tales como el reclutamiento, selección y evaluación, además se desarrolló un formulario para la evaluación del desempeño. Para llevar a cabo el análisis del Clima Organizacional se formuló y aplicó una encuesta a cada uno de los empleados y sus resultados fueron representados en gráficos que permitieron realizar el análisis correspondiente, consecuentemente se dio una Propuesta para el Mejoramiento del Clima Organizacional, que consta de un plan de mejora y se desarrolló las directrices generales, estructura y ubicación jerárquica para el Desarrollo del Departamento de Talento Humano y finalmente se dio a conocer las conclusiones y recomendaciones, con el objetivo de plantear soluciones a los problemas que se presentan en la Fundación en lo que a recursos humanos se refiere.

Palabras Claves: Talento Humano, Clima Organizacional, Reclutamiento y Selección del Personal, Evaluación del Desempeño, Análisis y Descripción de Cargos.

ABSTRACT

The topic that we will try in the present thesis is related with the Creation of the Human Talent Department and the analysis of the Organizational Climate in the Fundación Hogar of Ecuador, in this topic thesis was planed objectives as: to establish guidelines for the creation of this department, that it allow to control, to coordinate and to organize all the activities that carry out each one of the workers; as well as to analyze the organizational climate in which the Fundación is unwrapped.

Was carried out the analysis and description of positions, we treat topics such as: recruitment, selection and evaluation, also was developed a form for the evaluation of the acting. To carry out the analysis of the Organizational Climate was formulated and applied a survey to each one of the employees and their results were represented in graphics that allowed make the corresponding analysis, consequently a Proposal for the Improving of the Organizational Climate was given, that consists of an improvement plan, and was developed the Development of the Human Talent Department, in this are indicated the general guidelines, structures and their hierarchical location and finally was given to know the conclusions and recommendations whit the objective to plan solutions to the problems that present in the Fundación in what human resources are refers.

Key words: Human talent, Organizational Climate, Recruitment and Selection of the Personnel, Evaluation of the Acting, Analysis and Description of Positions.

CONTENIDO

INTRODUCCION.....	13
1. CAPITULO I	
ANTECEDENTES DE LA FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR	
1.1. GENERALIDADES.....	15
1.2. ANTECEDENTES.....	16
1.3. DIRECTRICES GENERALES.....	19
1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	22
2. CAPITULO II	
ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	
2.1. GENERALIDADES.....	23
2.2. ANALISIS DE CARGOS.....	24
2.3. ETAPAS DEL ANALISIS DE CARGOS.....	27
2.4. METODOS PARA EL ANALISIS DE CARGOS.....	29
2.5. DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	30
2.6. OBJETIVOS DEL ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	31
2.7. PRINCIPALES UTILIDADES DEL ANALISI Y DESCRIPCION DE CARGOS.....	32
2.8. LISTADO DE CARGOS DE TRABAJO EN LA FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR.....	34
2.9. ELEMENTOS PARA EL ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGO.....	34
2.10. FORMULARIO PROPUESTO PARA EL ANALISIS Y DESPCRIPCION DE CARGOS.....	36
2.11. APLICACIÓN PRACTICA.....	36
3. CAPITULO III	
PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	
3.1. RECLUTAMIENTO DE TALENTO HUMANO.....	88
3.2. SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO.....	96
3.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	106

4. CAPITULO IV

ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1. GENERALIDADES.....	118
4.2. CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	118
4.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	118
4.4. CONDICIONES PARA QUE EXISTA UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL.....	119
4.5. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	119
4.6. COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	121
4.7. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	123
4.8. APLICACIÓN PRACTICA.....	132

5. CAPITULO V

PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

5.1. PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	151
5.2. DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR.....	164

6. CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES.....	169
6.2. RECOMENDACIONES.....	172

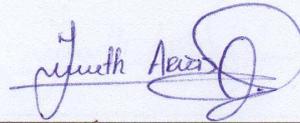
7. ANEXOS174

8. BIBLIOGRAFÍA.....191



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Fundada en 1867

Yo, **JANETH ESTEFANIA ARIAS LOYOLA**, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de INGENIERA COMERCIAL. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

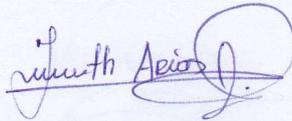


JANETH ESTEFANIA ARIAS LOYOLA
c.c. 0106075674



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Fundada en 1867

Yo, **JANETH ESTEFANIA ARIAS LOYOLA**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.



JANETH ESTEFANIA ARIAS LOYOLA
c.c. 0106075674

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Fundada en 1867

Yo, **LUISA VERÓNICA CRIOLLO ESPINOZA**, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de INGENIERA COMERCIAL. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.



LUISA VERÓNICA CRIOLLO ESPINOZA
c.c. 0105087159



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Fundada en 1867

Yo, **LUISA VERÓNICA CRIOLLO ESPINOZA**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.



Firma manuscrita en tinta azul que dice "VERÓNICA CRIOLLO ESPINOZA".

LUISA VERÓNICA CRIOLLO ESPINOZA
c.c. 0105087159



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO Y
ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LA FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”**

TESIS DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL

AUTORAS:

ARIAS LOYOLA JANETH ESTEFANÍA
CRIOLLO ESPINOZA LUISA VERÓNICA

DIRECTOR:

ECON. PEDRO MORA

CUENCA – ECUADOR

2012

DEDICATORIA

Este proyecto de tesis es dedicado principalmente a Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Es también importante agradecer a mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo, por demostrarme que no importa el obstáculo que se presente porque con perseverancia se puede lograr todo,

Janeth E. Arias Loyola

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis con todo mi amor y cariño:

A Dios por haberme permitido cumplir esta meta tan importante y haberme dado salud, para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Con mucho cariño a mis padres Rodrigo Criollo y Luisa Espinoza que me dieron la vida y han estado conmigo apoyándome en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mis hermanos Fabian, Carmen, Magali, Rodrigo gracias por estar conmigo y apoyarme siempre y en especial a mi hermana Zhaned que aunque no esté conmigo compartiendo esta alegría tan grande se que desde el cielo estará muy feliz.

A la persona que ha estado a mi lado durante tres años y me ha brindado todo su apoyo y amor incondicional.

Finalmente a todos mis amigos que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional, siempre recordaré aquellos buenos y malos momentos que pasamos juntos.

Luisa V. Criollo Espinoza

AGRADECIMIENTO

En el presente trabajo de tesis primeramente queremos agradecer a Dios por bendecirnos para llegar hasta donde hemos llegado, porque hiciste realidad este sueño tan anhelado.

A nuestros padres por su apoyo incondicional y por brindarnos la oportunidad de terminar nuestra carrera profesional, por sus valiosos consejos y su gran cariño.

A nuestro Director de Tesis, Economista Pedro Mora, por aceptarnos para realizar esta tesis bajo su dirección, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado que podamos concluir esta tesis con éxito. También nos gustaría agradecer a nuestros profesores durante toda nuestra carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a nuestra formación.

A la Fundación Hogar del Ecuador, base fundamental para la realización de nuestra tesis, gracias por abrirnos las puertas de su institución y brindarnos toda la ayuda y apoyo necesario para la realización de la tesis.

Gracias!!

INTRODUCCIÓN

Toda empresa debería contar con un área de Talento Humano encargada de la administración del personal (contrataciones, despidos, incentivos, capacitaciones, descripciones de puestos, etc.) y por medio de este motivar y crear un ambiente laboral aceptable para todos los trabajadores de la empresa por lo que es también de vital importancia para que una empresa se desenvuelva de la mejor manera conocer cómo se desarrolla el ambiente laboral, por ende creemos conveniente sumar a este tema de tesis la investigación del Clima Organizacional que permitirá buscar un mejoramiento del ambiente de la Fundación, así como de su productividad.

Por lo que el presente tema se ha denominado “La creación del Departamento de Talento Humano y Análisis del Clima Organizacional en la Fundación Hogar del Ecuador”

El tema de tesis abarca seis capítulos relevantes:

Capítulo uno: Se da a conocer los antecedentes de la Fundación, su historia, misión, visión, políticas y estructura orgánica.

Capítulo dos: Análisis y Descripción de puestos; haremos énfasis a lo que se refiere a concepto, procesos y técnicas, enfocándonos en cada uno de los empleados mediante un formulario que nos permita obtener al detalle sus funciones.

Capítulo tres: Hace referencia al Proceso de Administración de Talento humano, en donde tratamos temas tales como: reclutamiento, selección de personal y evaluación de desempeño; en este capítulo se describen las diferentes fuentes de reclutamiento, procesos y métodos para la selección de personal, y el desarrollo de un formulario que permita realizar de evaluación del desempeño.

Capítulo cuatro: Este capítulo abarca información teórica relacionada al clima organizacional así como la formulación y aplicación de una encuesta que permita obtener los aspectos relevantes para así determinar puntos positivos y/o negativos con los que cuenta la Fundación Hogar del Ecuador, que serán

plasmados en graficas que evidencie sus resultados permitiendo así realizar el análisis correspondiente.

Capítulo cinco: En este capítulo se desarrolla la Propuesta para el Mejoramiento del Clima Organizacional, que consta de un plan de mejora, y el Desarrollo del Departamento de Talento Humanos, en este se indica las directrices generales, estructura y su ubicación jerárquica y estableciendo políticas que permita mejorar la administración de talento humano.

Capítulo seis: En el capítulo final, luego de realizar el análisis global de todos los temas estudiados, se detallan las respectivas conclusiones y se dan las recomendaciones necesarias para solucionar los problemas de la Fundación Hogar del Ecuador en lo que a recurso humano se refiere

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR

1.1. GENERALIDADES

El rápido crecimiento de la población y el incremento de los niveles de pobreza sumado a la falta de apoyo gubernamental ha dado origen a la aparición de diferentes formas organizativas siendo una de ellas las Organizaciones No Gubernamentales (ONG`s), que se puede definir como “cualquier grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que está organizada a nivel local, nacional o internacional, con tareas orientadas y dirigidas por personas con un interés común.

Las ONG`s realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, llevan los problemas de los ciudadanos a los Gobiernos, supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad. Proveen de análisis y experiencia, sirven como mecanismos de advertencia temprana y ayudan en la supervisión e implementación de acuerdos internacionales. Algunas están organizadas sobre temas específicos, tales como los derechos humanos, educación, alimentación, vivienda, el medio ambiente, salud, infancia, tercera edad, minusválidos, etc.”¹

Las Organizaciones no gubernamentales están formadas por las siguientes entidades sin fines de lucro: “fundaciones, corporaciones, centros, asociaciones, federaciones, confederaciones, colegios profesionales, cámaras de la producción, entidades religiosas, de beneficencia, institutos, y demás entidades constituidas bajo el amparo de una normativa legal la cual establece que la actividad primordial de la entidad es la prestación de servicios sociales a la comunidad según el campo de actividad aprobado, y no persigan beneficio remunerativo o utilidad”².

¹<http://www.elcontador.com.ec/imagesFTP/2371.boletin105.pdf>, 16/02/2012,16:48

²<http://www.elcontador.com.ec/imagesFTP/2371.boletin105.pdf>, 16/02/2012,16:55

Para que las fundaciones, corporaciones y demás entes de similar naturaleza puedan tener vida jurídica deberán ser aprobadas legalmente y ser registradas y controladas por el Gobierno a través de diferentes entes estatales.

En el país existen numerosas entidades sin fines de lucro, pero todas deben estar constituidas legalmente y someterse al control y cumplimiento de obligaciones según el tipo de actividad que ejerzan. Son los Ministerios los encargados de vigilar el cumplimiento de las normas que regulan las actividades de estas entidades.

Una de las entidades que forman parte de las organizaciones no gubernamentales son las fundaciones a las cuales se las puede definir como “Personas jurídicas creadas por iniciativa particular para atender, sin ánimo de lucro, servicios de interés social, conforme a la voluntad de los fundadores.”³

Las fundaciones de acuerdo a sus objetivos vienen desarrollando sus actividades en diferentes áreas tales como: salud, educación, microempresa, desarrollo campesino, medio ambiente, servicio social, artesanía, etc., y en cada área laboral a través de proyectos y programas permanentes, los cuales están enfocados a atender el sector urbano, rural.

Las fundaciones, corporaciones y demás entidades sin fines de lucro se constituyen y funcionan según lo dispuesto en los Artículos del 583 al 601 del TÍTULO XXIX del CÓDIGO CIVIL

1.2. ANTECEDENTES

La organización surge en 1988 gracias a la iniciativa de un grupo de personas motivadas por un auténtico sentir cristiano que es el de demostrar el amor a Dios hacia los demás. Gracias al apoyo brindado por la iglesia cristiana Verbo, Centro de Salud y médicos especialistas, han logrado que se cumpla con el objetivo de servir a la comunidad sin fines de lucro.

Aprobado los estatutos y reconocidos ante el ministerio de bienestar social del Ecuador en 1989, comienza a atender a las personas con escasos recursos

³http://www.camaramed.org.co/Documentos/volantes/Constitucion_fundacion.htm 16/02/2012, 17:05

económicos en un pequeño consultorio que funcionaba en el mismo local de la Iglesia Cristiana Verbo, poco a poco se realizan contactos con especialistas nacionales y extranjeros para llevar a cabo brigadas médicas en diferentes sectores de la ciudad de Cuenca y de la provincia del Azuay.

Con el transcurrir del tiempo se amplía el consultorio y se arrienda un local apropiado para ello con excelente servicio y calidez humana del personal, por lo que empieza a verse la necesidad de ampliarse dada la llegada de grandes cantidades de personas solicitando atención.

La Fundación Hogar del Ecuador fue reconocida jurídicamente en el año de 1989, mediante acuerdo ministerial 00656. Posteriormente se realizó modificaciones de los estatutos que rigen en la Fundación Hogar del Ecuador el 18 de mayo de 1994 mediante acuerdo ministerial N° 001064.

Por otra parte la Fundación Hogar del Ecuador es una organización filantrópica, cuya oficina matriz está localizada en Cuenca Ecuador.

La Fundación mantiene todos sus papeles y permisos de funcionamientos debidamente legalizados ante los ministerios correspondientes.

La Fundación Hogar del Ecuador se financia en un 90% con autogestión y en un 10% con recursos monetarios provenientes de donaciones nacionales e internacionales.

CENTRO MEDICO QUIRURGICO

Con el propósito de ofrecer un eficaz servicio al público en Cuenca se ha creado un centro de salud popular en donde a precios asequibles se atiende todo tipo de problemas. Es así como la institución amplía sus servicios llevando a cabo intervenciones quirúrgicas en el área de traumatología y oftalmología. Poco a poco los médicos que deseaban brindar sus conocimientos al servicio de los demás, empezaron a dar atención a sus diferentes áreas de especialización.

En 1997 ya se conto con la atención de Fisioterapia, otorrinolaringología, ginecología, cirugía plástica y cirugía pediátrica, colocándose también para el servicio de la comunidad una farmacia con la venta de medicina.

Al momento cuenta con dos salas de hospitalización con cuatro camas para varones y seis para mujeres, quirófano, sala de suministro, sala de recuperación, dos consultorios médicos, áreas de fisioterapia y rehabilitación, áreas administrativas, lavandería, guardianía, farmacia y espacios para sala de espera.

Durante las brigadas médicas se otorgan medicinas gratuitas y se realizan intervenciones a costos bajos.

Cabe indicar que la Fundación y el Centro Médico Quirúrgico se mantienen mediante la autogestión, cada cobro significativo de una atención médica o intervención quirúrgica se canaliza inmediatamente para la compra de nuevos medicamentos y pago de servicios básicos.

Si el paciente no puede cancelar este valor el departamento de trabajo Social se encargara de apoyarlo gestionando la búsqueda de dinero para la misma o la exoneración parcial o total de ciertos rubros.

El servicio también está dirigido al sector campesino en donde se realizan dos tipos de trabajo: unos realizados íntegramente por la fundación y otros en coordinación con distintas organizaciones

BASE LEGAL DE LA FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR

La Fundación Hogar del Ecuador, tiene una duración indefinida, sin embargo podrá disolverse y liquidarse de acuerdo a la ley y a lo establecido en el estatuto.

La Fundación Hogar del Ecuador, es una entidad sin fines de lucro con patrimonio propio, y estructura orgánica funcional permanente.

CAMPOS DE ACCION SOCIAL

La Fundación Hogar del Ecuador cuenta con los siguientes campos de Acción Social:

- Centro Médico Quirúrgico: Programa de Prevención de Ceguera, ACEPS.
- Medios de Comunicación (Radio Familia 96.9)
- Brigadas Médicas Internacionales
- Consejería
- Casa de acogida. “La Esperanza”.
- Unidad Educativa Verbo.

CONVENIOS

El Centro Médico Quirúrgico de la Fundación Hogar del Ecuador mantiene convenios con las siguientes personas e instituciones:

- Proaudio: audífonos
- Cenimsur: radiografías
- Fundación Municipal de la Mujer y el Niño: mamografías
- Lavandería Tomebamba
- Instituto de Formación Social: comodato del Centro Médico Quirúrgico
- Fundación Unsión Internacional: comodato del Centro Médico Familiar

1.3. DIRECTRICES GENERALES

1.3.1. Misión Institucional

Gestionar el levantamiento de recursos humanos y económicos nacionales y extranjeros, trabajar conjuntamente con instituciones de ayuda social a fin de ofrecer una atención digna de cada paciente

1.3.2. Visión Institucional

Brindar atención médica, emocional y espiritual a toda persona que requiera estos servicios, sobre todo a los más desposeídos.

1.3.3. Política Institucional

La misión y visión van encaminadas a conseguir la excelencia en la realización de nuestras actividades empresariales, manteniendo el respeto laboral para nuestros trabajadores y la conservación de un medio ambiente saludable para toda la comunidad.

Las disposiciones laborales y reglas de seguridad contenidas en el Reglamento de Seguridad y Salud no son otra cosa que “sentido común puesto en palabras”, que debe ser ratificada por todos los trabajadores con su voluntad personal y colectiva para el cumplimiento de las mismas, unida a la fundamental disciplina laboral que debe exigirse en el cotidiano y obligatorio cumplimiento y respeto a las normas de seguridad que se imponen para precautelar la integridad física de los trabajadores en el cumplimiento de sus labores. No obstante, el grado de garantía, seguridad y protección que ofrecen estas sencillas normas, dependerá de la seriedad y del empeño que pongan la administración y los trabajadores en entenderlas, observarlas, y cumplirlas.

La prevención de enfermedades y accidentes laborales constituyen la base de nuestra filosofía institucional y el compromiso con todos quienes colaboran en nuestra misión profesional.

1.3.4. Valores Institucionales

Los valores institucionales que se ha planteado la Fundación son los siguientes:

1. *Propiedad*

El Centro Médico Quirúrgico existe por la gracia de Dios y para su gloria y como sus siervos esta obra solamente como administradores de ella. Declaramos que es nuestro propósito integrar en esta función a ecuatorianos y extranjeros que hayan hecho una entrega personal a nuestro Señor Jesucristo.

2. Área de Servicio

Creemos en la necesidad de proveer servicio de salud integral a todos los habitantes del Ecuador, que requieran de este servicio. Conservando un interés activo en el apoyo a las personas y familias de bajos recursos económicos.

3. Calidad y Disponibilidad

El Centro Médico cree en la necesidad de proveer atención medica apropiada, adaptada a las necesidades del individuo en lo que a su ser integro se refiere. Ofrecemos esta atención a todos los que la soliciten sin distinción de raza, sexo, nacionalidad, edad, credo o posición económica. Mantenemos conveniente con escuelas, colegios, guarderías, orfanatos, instituciones públicas y privadas con el propósito de que las personas necesitadas reciban atención médica, y demás servicios que tiene la fundación.

4. Costo

El Centro Médico ofrece atención médica de la más alta calidad a bajo costo y dentro de los recursos económicos y capacidades profesionales con las que cuenta, en beneficio del pueblo del Ecuador, tomando en consideración ayudas económicas si el caso lo amerita. Teniendo presente este propósito, solicitaremos recursos económicos a las personas a quienes servimos y a instituciones nacionales y extranjeras.

5. Educación

Creemos en la necesidad de instruir y entrenar profesionales en medicina y personal hospitalario quienes dan su entrega personal a Cristo en su vida profesional. Por medio de un esfuerzo continuo, estos individuos a su vez enseñaran a la comunidad.

6. Administración/Liderazgo

Creemos en la necesidad de asignar a puestos de responsabilidad a cristianos que demuestren estar convencidos de los principios bíblicos y de que estos principios juntamente con la filosofía y los objetivos del Centro Médico Quirúrgico de la Fundación Hogar del Ecuador.

1.3.5. Objetivos Institucionales

La Fundación Hogar del Ecuador persigue los siguientes objetivos:

- Rescatar la Unidad Familiar; empezando entre padres y luego entre padres e hijos y viceversa; proveyéndoles atención adecuada e instrucción mediante educación a padres e hijos capacitándoles para fortalecer el Hogar.
- Establecer Centros de Consejería y Talleres Ocupacionales, con el fin de fortalecer el vínculo de la integración familiar.
- Establecer proyectos de prevención para evitar la disgregación familiar.
- Procurar el entrenamiento de los miembros de la Fundación a través de conferencias, cursos, intercambio y literatura que divulgue los principios con los que la Fundación trabajará.
- Destinar en el proyecto de la Fundación áreas físicas para llevar a cabo los fines de la Fundación.
- Establecer Centros de Salud para asistencia médica a familias de bajos recursos económicos.
- Establecer Hogares de Protección para niños, niñas y adolescentes que se encuentren en situación de amenaza ó violación de sus derechos, bajo un sistema de acogimiento institucional ó familiar debidamente legalizado por la autoridad correspondiente.

Para el cumplimiento de estos fines se establecerá contactos con instituciones extranjeras y nacionales relacionados con la actividad de la entidad.

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

NIVELES ADMINISTRATIVOS

NIVEL	CATEGORIAS
Nivel Decisional F.H.E.	Junta Directiva,
Nivel Ejecutivo F.H.E.	Presidente
Nivel Decisional C.M.Q.	Comité Ejecutivo
Nivel Ejecutivo C.M.Q.	Gerente General
Nivel Operativo C.M.Q.	Administrador

1.4.1. Organigrama actual de la Fundación Hogar del Ecuador

La Fundación Hogar del Ecuador se encuentra dividida en las siguientes áreas:

- Centro Médico Quirúrgico
- Radio Familia
- Brigadas Médicas Internacionales
- Alcance a la Comunidad
- Programa de Prevención de Ceguera

Para la realización de la presente tesis es necesario recalcar que solamente se trabajara con mayor énfasis en el Centro Médico Quirúrgico, debido a que esta constituye el área de mayor magnitud e importancia dentro de la fundación.

(Ver anexo 1)

Fuente: Fundación Hogar del Ecuador

CAPITULO II

ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS

2.1. GENERALIDADES

Para que el profesional de la administración de Talento Humano pueda actuar de manera activa necesita información sobre el Talento Humano y las necesidades de su organización

La gestión de talento humano es el área de la empresa que se ocupa de la organización y la utilización de las capacidades, cualidades y actitudes del personal, mediante la selección, formación y motivación del mismo para conseguir la eficiencia empresarial.

Es necesario establecer una delimitación conceptual entre distintos conceptos que se utilizan, es así que encontramos tanto las tareas, los cargos de trabajo, las ocupaciones son elementos fundamentales, por una parte, para el análisis y descripción de los cargos y por otra para la organización

La tarea, es el concepto más elemental y constituye la unidad del análisis. El cargo viene a ser una agrupación de tareas y recoge los aspectos físicos del trabajo.

Cargo.- “Es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que puede unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.”⁴

Tarea: “Una unidad de trabajo "organizada discretamente" (que se puede asignar a un puesto de trabajo u otro), con un principio y un fin claramente definidos, realizada por un individuo para conseguir las metas de un puesto de

⁴CHIAVENATO Idalberto, 2001, Administración de Recursos Humanos 5^o edición, Editorial McGraw Hill Interamericana S.A., Colombia

trabajo. Acto o secuencia de actos agrupados en el tiempo, destinados a contribuir a un resultado final específico, para el alcance de un objetivo.”⁵

A todas las empresas les es conveniente contar con una técnica adecuada de análisis y descripción de cargos, por ser la clave para poder organizar un área de talento humano, con el fin de:

- 1) Conocer los cargos de cada unidad de trabajo
- 2) Determinar los perfiles de los ocupantes
- 3) Seleccionar el personal
- 4) Orientar la capacitación
- 5) Realizar la evaluación de desempeño

El análisis y descripción de cargos es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo.

Aunque la descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (que hace el ocupante, cuando lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. El proceso de Análisis y Descripción de cargos consta de dos fases claramente identificables y diferenciadas:

2.2. ANÁLISIS DE CARGOS

La técnica de análisis de cargos es de gran utilidad dentro de las empresas; es por medio de estas que puede llevarse a cabo una adecuada selección del personal, que la persona contratada sepa lo que se espera de ella, además de evaluar el desempeño del trabajador (para promoverlo, determinar compensaciones, elaborar programas de higiene y seguridad, etc.).

Se define al análisis de cargos como: “El procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de

⁵<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No9/Definiciones%20administracin.htm>. 5/03/2012,14:43

personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratados para ocuparlas”⁶

2.2.1 ESTRUCTURA DEL ANALISIS DEL CARGO

El análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuales son los requisitos de los cargos, cuales son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo. Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

1. Requisitos intelectuales
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidades implícitas
4. Condiciones de trabajo

1.- Requisitos Intelectuales: Tienen que ver con las exigencias del cargo que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- Instrucción básica
- Experiencia básica anterior
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

2.- Requisitos Físicos: Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía, de esfuerzo físico y mental requerido, la fatiga provocada, y también con la constitución física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual

⁶DESSLER Gary, 1991, Administración de Personal, 4^o edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México

- Destreza o habilidad

3.- Responsabilidades Implícitas: Se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con:

- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos o documentos
- Contactos internos o externos
- Información confidencial

4.- Condiciones de Trabajo: Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño.

- Ambiente de trabajo
- Riesgos

2.2.2 BENEFICIOS DEL ANALISIS DE CARGOS

Los beneficios que se obtienen del análisis de cargos son los siguientes:

Para la Empresa:

1. Establece y reparte mejor las cargas de trabajo de cada uno de los cargos.
2. Fija responsabilidades en la ejecución del trabajo. Se delimitan las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los cargos.

Para los Supervisores:

1. Permite explicar mejor al trabajador sus actividades a realizar en el cargo.
2. Evita interferencia en el mando.

3. La organización le dice al supervisor sus actividades a realizar y no se puede salir de ellas.

Para el Trabajador:

1. Señala responsabilidades al trabajador, le dice hasta dónde puede llegar.
2. Impide que invada las actividades de otro trabajador.
3. Señala las fallas o aciertos del trabajador.

Para el Departamento de Talento Humano:

1. Facilita la conducción de entrevistas.
2. Permite calificar los méritos del trabajador, nos permite comparar lo que el trabajador debe de realizar y lo que éste realiza.
3. Permite colocar al trabajador en el cargo adecuado.

2.3. ETAPAS DE ANÁLISIS DE CARGOS

El análisis de cargos comprende tres etapas:

2.3.1. Etapa de Planeación.- La planeación del análisis de cargos requiere algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentre la definición de los cargos de la empresa.

Los pasos de la planeación son:

- Determinación de los cargos que van a describirse.
- Elaboración del organigrama de cargos y de la posición respectiva de los cargos en el organigrama.
- Elaboración del cronograma de trabajo.
- Elección del (de los) método(s) de análisis que va(n) a aplicarse: los métodos más adecuados se eligen de acuerdo a la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas o, al menos, las menores desventajas en función de los cargos que van a analizarse.
- Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, sobre la base de dos criterios:

- Criterio de generalidad: Los factores de especificaciones deben estar presentes en la totalidad de los cargos que van a analizarse o, al menos, en el 75% de ellos, para que puedan cotejarse las características ideales de los ocupantes; por debajo de ese porcentaje, el factor desaparece y deja de ser adecuado para la comparación.
- Criterio de variedad o diversidad: Los factores de especificaciones deben variar según el cargo, es decir, no pueden ser constantes o uniformes.
- Dimensionamiento de los factores de especificaciones: determinar su límite de variación dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior y el superior que un factor puede alcanzar con relación a un conjunto de cargos. En lo fundamental, los factores de especificaciones constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar un cargo.
- Gradación de los factores de especificaciones: consiste en transformarlos de variable continua a discreta. Un factor de especificaciones se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación.

2.3.2. Etapa de Preparación.- En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
- Preparación del material de trabajo.
- Disposición del ambiente.
- Recolección previa de datos.

2.3.3. Etapa de Ejecución.- En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis:

- Recolección de los datos sobre los cargos mediante el (los) método (s) de análisis elegido(s).
- Selección de los datos obtenidos.
- Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos.

- Presentación de la redacción previsional al supervisor inmediato, para que la rectifique o ratifique.
- Redacción definitiva del análisis de cargos.
- Presentación de la redacción definitiva.

2.4. MÉTODOS PARA LA ANÁLISIS DE CARGOS

Los métodos más utilizados en la descripción y análisis de cargos son:

2.4.1. Método de observación directa: Este método se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargo. Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevistas y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

Ventajas:

- Veracidad de los datos obtenidos
- No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores
- Método ideal para realizarlo en cargos sencillos y repetitivos

Desventajas:

- Costo elevado por el tiempo invertido para que el método sea completo
- La simple observación no permite tener datos importantes para el análisis

2.4.2. Método de la entrevista: Este método consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo, puede realizarse con uno de ellos o con ambos.

Ventajas:

- Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor
- Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas
- Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo

Desventajas:

- Puede generar confusión entre opiniones y hechos
- Se pierde tiempo si no se realiza una adecuada preparación
- Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del cargo

2.4.3. Método del cuestionario: Este método permite obtener respuestas correctas e información útil cabe indicar que antes de aplicarlo se debe dar a conocer al menos a un ocupante del cargo y a su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios.

Ventajas:

- Los ocupantes del cargo y sus jefes directos puede llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente
- Es el método más económico
- Es el que más personas incluye
- Es el método más ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos

Desventajas:

- No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarla y responderlo por escrito
- Exige que se planee y se elabore con cuidado
- Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas

2.5. DESCRIPCION DE CARGOS

Una vez que el puesto de trabajo ha sido analizado, debemos pasar a la siguiente fase que consiste en describirlo de la forma más rigurosa y objetiva posible. La descripción de cargos en las empresas es importante, ayuda a los gerentes de talento humano a conocer cada detalle del cargo, y a los

empleados a conocer cuáles son sus obligaciones y limitaciones para con la empresa.

La descripción de cargos se define como: “un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).”⁷

La descripción de cargos se divide en:

1. **Descripción genérica:** Es explicar el conjunto de actividades del cargo.
2. **Descripción específica:** Detallar las actividades del cargo. Es decir cada una de las actividades que debe realizar el trabajador.

La descripción de cargos debe redactarse bajo el siguiente procedimiento:

1. **Claridad:** Con verbos en infinitivo y acciones específicas, con el fin de evitar confusiones.
2. **Sencillez:** Debe de tener un lenguaje accesible para que toda persona que lo lea entienda lo que se hace en ese cargo.
3. **Concisión:** Se debe de utilizar el menor número de palabras.
4. **Precisión:** Evitar palabras ambiguas para evitar las confusiones.
5. **Viveza:** La descripción debe despertar el interés de la persona que lo está leyendo

2.6. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Los objetivos del análisis y descripción de cargos son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier esquema de Recursos Humanos. Los principales objetivos son:

- Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, como base para el reclutamiento de personal.

⁷CHIAVENATO Idalberto, 2001, Administración de Recursos Humanos 5^o edición, Editorial McGraw Hill Interamericana S.A., Colombia

- Determinar el perfil del ocupante del cargo de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación del personal.
- Determinar las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de cargos, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos.

2.7. PRINCIPALES UTILIDADES DEL ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Son múltiples las aplicaciones que se pueden derivar del Análisis y Descripción de cargos, fundamentalmente en las áreas de Organización y de Recursos Humanos:

- **Reclutamiento, selección y adecuación:** es necesario su utilización para determinar si las necesidades de puestos que tiene la institución se encuentran o no presentes en la organización o sí por el contrario es necesario acudir al mercado laboral externo.
- **Orientación y consejo vocacional:** nos permite orientar a un estudiante en prácticas o a un empleado sobre cuáles pueden ser las opciones profesionales o de carrera que más se ajustan a sus aptitudes, intereses y potencialidades.

- **Carrera profesional y promociones:** ayuda a establecer los criterios de promoción y a clarificar las necesidades futuras del ayuntamiento. Las destrezas y conocimientos que se requieran.
- **Valoración de puestos de trabajo:** este procedimiento nos informa del valor relativo de cada puesto, para determinar el peso concreto de cada puesto es necesario saber que se hace en él y en consecuencia determinara su valor para la organización.
- **Evaluación de resultados y desempeño:** una de la principales misiones de la descripción y análisis de cargos es establecer los objetivos del puesto y los niveles de eficiencia y eficacia, difícilmente puede hacerse esto si no sabemos las funciones, tareas y objetivos del mismo.
- **Formación y desarrollo:** permite una planificación objetiva y detallada de la formación al establecer las aptitudes necesarias para el desempeño del puesto
- **Seguridad y prevención:** Salud laboral. Una buena descripción y análisis del cargo recoge las condiciones ambientales, físicas, horarias, etc. en las que se desarrolla la actividad laboral del puesto, por esto aporta información sobre los riesgos, peligros que pueden envolver al puesto de trabajo. Así como las condiciones de fatiga, estrés, posturas forzadas, movimientos indebidos, entre otras.
- **Manuales de funciones y procedimientos:** Formaliza las informaciones sobre los cargos, procedimientos y procesos de los flujos de trabajo.

2.8. LISTADO DE CARGOS DE TRABAJO EN LA FUNDACIÓN HOGAR DE ECUADOR

Este listado servirá para un óptimo análisis y descripción de cargos.

CUADRO N°1 LISTADO DE PUESTOS DE TRABAJO DEL PERSONAL

1	Director Médico-Gerente	1
2	Administrador	1
3	Relaciones Públicas	1
4	Trabajadora Social	1
5	Contador General	1
6	Auxiliar Contable	2
7	Auxiliar Contable / Encargada de Personal	1
8	Cajera	2
9	Cajera-Recepcionista (Fisioterapia)	1
10	Asistente de Consultorio	2
11	Farmacista	1
12	Auxiliar de Farmacia	1
13	Laboratorista	1
14	Médico Residente	2
15	Médico Interno	3
16	Jefe de Enfermería	1
17	Auxiliar de Enfermería	3
18	Auxiliar de Quirófano	2
19	Fisioterapeuta	4
20	Asistente Oftalmología	1
21	Servicios Generales	8
	Cocineras 2	
	Mensajero 1	
	Guardia 2	
	Limpieza 3	
	TOTAL	40

FUENTE: Nómina de empleados del Centro Médico Quirúrgico “Fundación Hogar del Ecuador”

ELABORADO: Por las autoras

2.9. ELEMENTOS PARA EL ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS

Para el desarrollo del análisis de cargos es necesario tener en cuenta los siguientes elementos que involucran todo lo que se requiere conocer de cada uno de los cargos de la fundación:

- 2.9.1. Nombre del cargo.-** Nombre con el que comúnmente es denominado el cargo en el establecimiento que se analiza. Este nombre debe ser el que el patrón utilizara al pedirle referencia sobre un solicitante, o bien debe ser el nombre que los trabajadores emplearan entre ellos al referirse al cargo.
- 2.9.2. Departamento.-** Bajo este concepto el analista debe registrar el nombre del departamento donde se encuentre el trabajo que se está analizando. Este nombre debe ser aquel que utilice el establecimiento.
- 2.9.3. Objetivo del cargo.-** Un objetivo del cargo es un resultado específico que se espera que debe alcanzar el ocupante del cargo. Sin embargo, estos objetivos normalmente se expresan de una manera general, y es muy deseable que estén íntimamente ligados a los objetivos del jefe inmediato.
- 2.9.4. Funciones del cargo.-** Cada función debe reflejar una sola tarea o responsabilidad específica, aconsejando listar las tareas y las funciones en orden de importancia para el cargo.
- 2.9.5. Instrucción Académica.-** Son los conocimientos generales o especializados obtenidos a través de la educación básica, bachillerato, profesional y especialización que son oportunos para la realización de las actividades en el cargo.
- 2.9.6. Experiencia.-** Se debe señalar los años de experiencia que requiere el cargo en algunos casos no es necesario la experiencia esto dependerá de la importancia del cargo.
- 2.9.7. Conocimientos, destrezas y habilidades.-** Tiene relación con la cantidad, calidad o naturaleza del trabajo que debe realizar o la calificación mínima que debe alcanzar en determinadas pruebas.
- 2.9.8. Condiciones de trabajo.-** Se refiere al lugar donde se realiza el trabajo, las condiciones y el grado de seguridad que existen en ella, para lo cual se considera los siguiente factores:
- 2.9.8.1. Ambiente de trabajo.-** Considera las condiciones organizacionales, relaciones humanas, clima laboral y las condiciones ambientales donde se debe desempeñar el cargo, como el lugar físico, iluminación, ruido, etc.

2.9.8.2. Riesgos.- Se refiere a los daños físicos que se pueden ocasionar al desempeñar el cargo, estas deben ser identificadas y controladas.

2.9.9. Relación Interna y Externa:

2.9.9.1. Interna.- Es la relación que mantiene el cargo con otros departamentos o secciones internamente, es decir dentro de la institución.

2.9.9.2. Externa.- Es la relación que mantiene el cargo con otras instituciones ajenas a la institución.

2.10. FORMULARIOS PROPUESTO PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

2.10.1. Formulario para el Análisis y Descripción de Cargos

Ver anexo 2 y 3

2.11. APLICACIÓN PRÁCTICA

El procedimiento para la recolección de datos se llevó a cabo mediante visitas a la fundación, donde se realizó una observación directa no participante al personal. De igual forma se elaboró y aplicó un cuestionario (ver anexo 2) dirigido al personal, para obtener la información que será presentada en los formatos de descripción de cargo (ver anexo 3).

NOMBRE DEL CARGO: Director Médico - Gerente

Conforme a la información obtenida en el análisis de cargos el Director Médico-Gerente debe cumplir con las siguientes funciones y responsabilidades: Coordinar con los responsables de las Brigadas Médicas tanto Nacionales e Internacionales, portavoz de los médicos y enfermeras que trabajan en el Centro Médico Quirúrgico, analizar y evaluar todos los convenios y reuniones

En referencia a los requisitos o especificaciones del cargo debe tener capacidades para la elaboración de protocolos médicos, manejo de conflictos, líder, comunicación, coordinación, organización y supervisión, habilidades clínicas médicas, liderazgo, toma de decisiones, además deberá poseer conocimientos en Políticas médicas, Normativa legal laboral, conocimientos en salud, políticas sociales, medicina, bioseguridad, tener una preparación universitaria en la carrera de Medicina, con una experiencia de cinco años.

En lo que respecta a las condiciones de trabajo el desempeño del cargo se realiza en un ambiente adecuado, con un espacio físico, ventilación e iluminación adecuada, en cuanto al riesgo es grave debido a las funciones que realiza en el área médica, ya que está expuesto a contagios, cortaduras, etc.

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Director Médico-Gerente	
Departamento: Gerencia	
Supervisor Inmediato: Comité Médico Ejecutivo	
Nº de ocupantes del mismo puesto: 1	
Objetivo General del cargo: Coordinar con la Administración y el Departamento Financiero para resolución de asuntos administrativos de la Institución, así como coordinar los servicios médicos, de hospitalización, de Quirófano y de Fisioterapia.	
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con los responsables de las Brigadas Médicas tanto Nacionales e Internacionales • Portavoz de los médicos y enfermeras que trabajan en el Centro Médico Quirúrgico. • Analizar y evaluar todos los convenios y reuniones • Mantener diálogo con los médicos especialistas del Centro Médico Quirúrgico para coordinar campañas médicas 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos: Políticas médicas, Normativa legal laboral, Conocimientos en salud, políticas sociales, medicina, bioseguridad.	
Capacidades y habilidades: Elaboración de protocolos médicos, manejo de conflictos, líder, Comunicación, Coordinación, organización y supervisión, habilidades clínicas médicas, liderazgo, toma de decisiones	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas Administración, Área técnica y Médica	
Relaciones Externas Mediador para realizar convenios con distintas entidades públicas y privadas	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción	Experiencia
Postgrados	Más de 5 años
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambientales	Riesgos
El ambiente es adecuado Espacio físico adecuado Iluminación y ventilación artificial	El riesgo es grave (por la parte del área médica)
Elaborado por: Fecha:	

NOMBRE DEL CARGO: Administradora

Como resultado de la información obtenida del análisis del cargo tenemos que la administradora desempeña las siguientes funciones y responsabilidades: Coordinar con Gerencia actividades del Centro Médico Quirúrgico, coordinar con Relaciones Publicas los proyectos, convenios con otras Instituciones, apoyo logístico en brigadas Medicas Internacionales, adquirir enseres e instrumental para el normal desenvolvimiento del Centro Médico Quirúrgico, mantener reuniones con los colaboradores de la fundación.

En relación a los requisitos para desempeñar el cargo, se observó lo siguiente; debe tener conocimientos en Políticas médicas, Normativa legal laboral, conocimientos en salud, políticas sociales, medicina, bioseguridad, administración general, manejo de conflictos, líder, comunicación, coordinación, organización y supervisión, toma de decisiones, liderazgo, resolución de problemas, para desempeñar este cargo se requiere de cursos de administración de empresas y una experiencia de cinco años.

En cuanto a las condiciones de trabajo se labora en un ambiente agradable de espacio abierto con iluminación y ventilación adecuada, pero cabe recalcar que no existe privacidad, por lo que el departamento se encuentra en un lugar donde existe una mayor afluencia de personas, el riesgo al que está expuesto es mínimo.

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Administradora	
Departamento: Administración	
Supervisor Inmediato: Director Médico-Gerente	
Nº de ocupantes del mismo puesto: 1	
Objetivo General del cargo: Velar por el buen funcionamiento de la institución	
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con Gerencia actividades del Centro Médico Quirúrgico. • Coordinar con Relaciones Publicas los proyectos, convenios con otras Instituciones. • Apoyo logístico en brigadas Medicas Internacionales. • Adquirir enseres e instrumental para el normal desenvolvimiento del Centro Médico Quirúrgico. • Mantener reuniones con los colaboradores de la fundación • Supervisar las gestiones del Dpto. de Trabajo Social. 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos: Políticas médicas, Normativa legal laboral, Conocimientos en salud, políticas sociales, medicina, bioseguridad, administración general	
Capacidades y habilidades: Elaboración de protocolos médicos, manejo de conflictos, líder, Comunicación, Coordinación, organización y supervisión, toma de decisiones, liderazgo, administración de recursos.	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas Con todos los departamentos de la fundación	
Relaciones Externas Proveedores, entidades públicas y privadas	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción	Experiencia
Otros (cursos, capacitaciones)	Más de 5 años
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambientales	Riesgos
El ambiente es adecuado Espacio físico adecuado Iluminación y ventilación adecuado Poca privacidad	El riesgo es mínimo
Elaborado por: Fecha:	

NOMBRE DEL CARGO: Relacionista Pública

Tomando en cuenta la información suministrada por la persona encargada de Relaciones Públicas podemos constatar que cumple con las siguientes funciones y responsabilidades: Manejar la imagen la Fundación Hogar del Ecuador, responsable de la logística para brigadas médicas, apoyo en actividades de administración como: eventos sociales, de capacitación, elaboración y entrega de información interna, a personal médico e información externa, responsable de organizar las reuniones de Comités, Directorio, con el Personal, es necesario recalcar que dentro de las funciones que se realiza en este departamento esta las de secretaria y recepcionista, debido que no existe una persona designada directamente para este cargo por lo que la encargada de Relaciones Públicas cumple con todas estas responsabilidades.

En lo que concierne a los requisitos para ocupar el cargo se debe tener habilidad para tratar con el público, relaciones interpersonales, solución de problemas, fluidez de palabra, tener conocimientos en programas Publisher, comunicación, redacción, idiomas, para desempeñar este cargo se requiere tener una preparación universitaria en carreras de Comunicación o carreras a fines y no requiere de experiencia.

En cuanto a las condiciones de trabajo se labora en un ambiente agradable de espacio abierto con iluminación y ventilación adecuada, el riesgo al que está expuesto es mínimo.

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Relacionista Pública	
Departamento: Relaciones Públicas	
Supervisor Inmediato: Administradora	
Nº de ocupantes del mismo puesto: 1	
Objetivo General del cargo: Emitir información interna y externa sobre campañas y programas vigentes.	
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Manejar la imagen la Fundación Hogar del Ecuador • Responsable de la logística para brigadas médicas. • Apoyo en actividades de administración como: eventos sociales, de Capacitación, elaboración y entrega de información interna, a personal médico e información externa. • Responsable de organizar las reuniones de Comités, Directorio, con el Personal 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos: Conocimientos del programa Publisher, comunicación, redacción, idiomas.	
Capacidades y habilidades: Habilidad y trato amable con el público, relaciones interpersonales, solución de problemas, fluidez de palabra.	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas Con todos los departamentos de la fundación	
Relaciones Externas Medios de comunicación escritos, radiales y televisivos, proveedores, instituciones públicas y privadas con las que se realizan convenios o se gestionan donaciones.	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción	Experiencia
Nivel Universitario	Sin experiencia
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambientales	Riesgos
El ambiente es adecuado Espacio físico reducido Iluminación y ventilación adecuado	El riesgo es mínimo
Elaborado por:	
Fecha:	

NOMBRE DEL CARGO: Trabajadora Social

Acorde con la información obtenida, dentro del departamento de Trabajo Social podemos aseverar que el ocupante de este cargo desempeña los siguientes deberes: Evaluar a pacientes a partir de la categoría B y categorizarlos de acuerdo a su situación económica, realizar los presupuestos para las cirugías de acuerdo a categorías, apoyo a la Administración en precios de cirugía, realizar investigaciones socio-económicas en domicilios y emitir informes sociales, manejo de muestras médicas, entre otras.

En cuanto a los requisitos o especificaciones del cargo debe tener fundamentalmente Conocimientos en salud, políticas sociales, presupuestos, medicina, bioseguridad, además de habilidad y trato amable con los pacientes, agilidad, relaciones interpersonales, solución de problemas y tener una preparación de nivel universitario y/o Postgrados y contar con una experiencia de uno a tres años.

Dentro del ambiente en el que se desarrolla el trabajo podemos mencionar que se labora en un ambiente con iluminación y ventilación artificial, con un espacio físico reducido por lo que impide la adecuada movilización, en cuanto al riesgo al que está expuesto es mínimo sin ningún tipo de percance.

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Trabajadora social	
Departamento: Trabajo Social	
Supervisor Inmediato: Administradora	
Nº de ocupantes del mismo puesto: 1	
Objetivo General del cargo: Satisfacer las necesidades de salud del paciente	
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar a pacientes a partir de la categoría B y categorizarlos de acuerdo a su situación económica. • Realizar los presupuestos para las cirugías de acuerdo a categoría • Apoyo a la Administración en precios de cirugía • Realizar investigaciones socio-económicas en domicilios y emitir informes sociales • Manejo de muestras médicas 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos: Conocimientos en salud, políticas sociales, presupuestos, medicina, bioseguridad	
Capacidades y habilidades: Habilidad y trato amable con los pacientes, agilidad, relaciones interpersonales, solución de problemas.	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas Con todos los departamentos de la fundación	
Relaciones Externas Instituciones públicas y privadas como el Ministerio de Salud Pública, Acción Social Municipal, IESS, etc.	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción	Experiencia
Nivel Universitario y Postgrados	De 1 a 3 años
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambientales	Riesgos
El ambiente es adecuado Espacio físico reducido Iluminación artificial	El riesgo es mínimo
Elaborado por: Fecha:	

NOMBRE DEL CARGO: Contadora

Conforme a la información suministrada por el ocupante, el cargo de contadora tiene los siguientes deberes y responsabilidades: Procesar toda la información contable de la Fundación Hogar del Ecuador, apoyo en todas las necesidades que se presenten en el área Financiera y Administrativa, presentar Informes y Declaraciones al SRI (responsable de aplicar normas y procedimientos contables ante el SRI), revisión de cartera clientes, control del personal en el área contable, responsable ante entes gubernamentales, cuadro de caja turnos y farmacia

En referencia a los requisitos o especificaciones del cargo debe tener conocimientos en ley de salud, ley de enfermeras, ley de comunicación, ley social, ley del niño y adolescencia, código de trabajo. Capacidades para solucionar problemas, iniciativa de autoactualizarse y de investigación, trabajar bajo presión y análisis de los resultados, ser proactiva, tener una preparación en postgrados y con una experiencia de mínimo de cinco años.

En lo que respecta a las condiciones de trabajo el desempeño del cargo se realiza en un ambiente adecuado, con iluminación y ventilación artificial, poco ruido pero cabe recalcar que el espacio físico es reducido por lo que impide la adecuada movilización de los empleados, en cuanto al riesgo es mínimo sin ningún tipo de percance a los que estén expuesto.

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Contadora	
Departamento: Contabilidad	
Supervisor Inmediato: Administradora	
Nº de ocupantes del mismo puesto: 1	
Objetivo General del cargo: Velar por el buen manejo del área contable	
Funciones y Responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Procesar toda la información contable de la Fundación Hogar del Ecuador • Apoyo en todas las necesidades que se presenten en el área Financiera y Administrativa. • Presentar Informes y Declaraciones al SRI (responsable de aplicar normas y procedimientos contables ante el SRI) • Revisión cartera clientes. • Control del personal en el área contable • Responsable ante entes gubernamentales • Cuadre de caja turnos y farmacia 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos:	
Conocimientos de ley de salud, ley de enfermeras, ley de comunicación, ley social, ley del niño y adolescencia, código de trabajo.	
Capacidades y habilidades:	
Proactiva, resolución de problemas, iniciativa de autoactualizarse y de investigación, trabajar bajo presión y análisis de los resultados.	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas	
Con todos los departamentos de la fundación	
Relaciones Externas	
CBM, PPC, Bancos, SRI, IESS	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción	Experiencia
Postgrados	Más de 5 años
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambientales	Riesgos
Ambiente adecuado Poco ruido. Iluminación y ventilación adecuada	El riesgo es mínimo
Elaborado por:	
Fecha:	

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar Contable

Conforme a la información suministrada por los ocupantes y corroborada por el supervisor inmediato el cargo de auxiliar contable lo desempeña dos personas que tiene los siguientes deberes: Control de documentos contables, realizar conciliaciones bancarias, cuadre de caja, elaboración y entrega de cheques a proveedores y profesionales, elaboración de retenciones de IVA y Renta para facturas de gastos y de mercadería, ingreso de dinero por donaciones, manejo del nivel operativo del departamento.

En referencia a los requisitos o especificaciones del cargo debe tener capacidades para solucionar problemas, ser proactiva, analizar información, trabajar bajo presión, establecer relaciones interpersonales, además deberá tener conocimientos del Programa de Sistema Automotice, SQL, Excel, conocimientos contables, presupuestos, elaboración de proyectos, Leyes tributarias, tener una preparación universitaria en carreras de Contabilidad y Auditoría o carreras a fines y con una experiencia de mínimo un año.

En lo que respecta a las condiciones de trabajo el desempeño del cargo se realiza en un ambiente adecuado, con iluminación y ventilación artificial, pero cabe recalcar que el espacio físico es reducido por lo que impide la adecuada movilización de los empleados en cuanto al riesgo es mínimo sin ningún tipo de percance a los que estén expuesto.

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Auxiliar Contable	
Departamento: Contabilidad	
Nº de Ocupantes del mismo Puesto: 2	
Supervisor Inmediato: Contador Público Auditor	
Objetivo General del cargo: Apoyar en las necesidades que se presenten en la parte contable y administrativa.	
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Facturación diaria de las cirugías • Realizar conciliaciones bancarias • Cuadre de Centro de Costos y cajas • Elaboración y entrega de cheques a proveedores y profesionales • Control de documentos contables • Elaboración diaria de retenciones de IVA y Renta para facturas de gastos y de mercadería • Ingreso de notas de crédito (proveedores) para facturas de gastos excepto mercaderías. • Ingreso de dinero por donaciones • Manejo del nivel operativo del departamento 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos: Programa de Sistema Automotice SQL, Excel, conocimientos contables, presupuestos, elaboración de proyectos, Leyes tributarias	
Capacidades y Habilidades: Agilidad, solución de problemas, relaciones interpersonales, proactiva, análisis de información, trabajar bajo presión	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas Administración, caja, administración de cada proyecto	
Relaciones Externas Proveedores, clientes, Bancos, proyectos de intercolaboración, Entidades Gubernamentales	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción	Experiencia
Nivel Universitario	De 1 a 3 años
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente	Riesgos
Ambiente Agradable Iluminación y ventilación adecuada. Poco ruido.	Riesgo Mínimo
Elaborado por:	
Fecha:	

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar Contable/ Encargada del Personal

De acuerdo con la información suministrada a partir de la encuesta realizada podemos mencionar que el cargo de auxiliar contable/encargada del personal desempeñan los siguientes deberes y responsabilidades: Manejo de personal (Realización de contratos, Ingreso seguro social, Cuentas Bancarias, Marcación), elaboración mensual de planillas del IESS, anticipos de sueldos del personal, elaboración de reportes de entrada y salida del personal para la administración, pago de roles mensuales a todo el personal.

En referencia a los requisitos o especificaciones del cargo debe tener conocimientos en Leyes laborales, código de trabajo y capacidades para solucionar problemas, relaciones interpersonales, proactiva, análisis de información, agilidad, tener una preparación universitaria en carreras de Administración de Empresas o carreras a fines y con una experiencia de uno a tres años.

En lo que respecta a las condiciones de trabajo el desempeño del cargo se realiza en un ambiente adecuado, con iluminación y ventilación artificial, es necesario recalcar que la auxiliar contable y encargada del personal, se encuentra dentro del departamento de contabilidad siendo este un espacio físico reducido para la adecuada movilización de los empleados, en lo que respecta al riesgo es mínimo sin ningún tipo de percance a los que estén expuesto.

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Auxiliar Contable/Encargada del personal	
Departamento: Contabilidad	
Nº de Ocupantes del mismo Puesto: 1	
Supervisor Inmediato: Contador Público Auditor	
Objetivo General del cargo: Ayudar y prestar servicios a la organización, siendo un puente entre la parte administrativa y el personal	
Funciones y Responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de personal: <ul style="list-style-type: none"> ○ Realización de contratos. ○ Ingreso seguro social ○ Cuentas Bancarias ○ Marcación • Elaboración mensual de planillas del IESS • Anticipos de sueldos del personal • Elaboración de reportes de entrada y salida del personal para la administración • Pago de roles mensuales a todo el personal. 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos:	
Leyes laborales, código de trabajo	
Capacidades y Habilidades:	
Agilidad, solución de problemas, relaciones interpersonales, proactiva, análisis de información	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas	
Con todos los departamentos de la Fundación	
Relaciones Externas	
Ministerio de Relaciones Laborales, IESS, Abogados	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción	Experiencia
Nivel Universitario	De 1 a 3 años
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente	Riesgos
Ambiente Agradable Iluminación y ventilación adecuada. Poco ruido.	Riesgo Mínimo
Elaborado por:	
Fecha:	

NOMBRE DEL CARGO: Cajero

Como resultado de la información suministrada por el personal que desempeña el cargo, tenemos que el cargo de cajero lo desempeñan dos personas que tienen las siguientes funciones y responsabilidades: Cobro a pacientes de consultas, facturas, alquileres, anticipos, abonos de cirugía y comestibles, Ordenes de Pago y Devolución a Pacientes, Apertura de Fichas Médicas de los pacientes, Elaboración y entrega de Reportes Diarios de Cuadre de Caja al Dpto. de Contabilidad, Pedido Mensual de Insumos de Oficina.

En relación a los requisitos para desempeñar el cargo debe tener conocimientos en Contabilidad general, programas de computación aplicables en caja, procedimientos de caja, habilidad para tratar en forma cortés y efectiva con el público en general, Realizar arqueos diarios de movimiento de caja, agilidad, habilidad para el conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez, para desempeñar este cargo no se requiere de experiencia y un nivel universitario en Contabilidad.

En cuanto a las condiciones de trabajo se labora en un ambiente agradable, Iluminación y ventilación adecuada, además que se está en contacto directo con los pacientes y el personal está expuesto a un riesgo mínimo en cuanto a la manipulación del dinero que cada día se cobra.

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Cajero	
Departamento: Caja	
Nº de Ocupantes del mismo Puesto: 2	
Supervisor Inmediato: Contador Público Auditor	
Objetivo General del cargo: Dar un buen servicio y atención al cliente siendo amable y cordial	
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Cobro a pacientes de consultas, facturas, alquileres, anticipos, abonos de cirugía y comestibles. • Órdenes de Pago y Devolución a Pacientes • Apertura de Fichas Médicas de los pacientes • Elaboración y entrega de Reportes Diarios de Cuadre de Caja al Dpto. de Contabilidad • Pedido Mensual de Insumos de Oficina. 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos: Contabilidad general, programas de computación aplicables en caja, procedimientos de caja, habilidad para el conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez	
Capacidades y Habilidades: Tratar en forma cortés y efectiva con el público en general, realizar arqueos diarios de movimiento de caja, agilidad	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas Contabilidad, Consultorios	
Relaciones Externas Proveedores, clientes	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción	Experiencia
Nivel Universitario	Sin experiencia
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente	Riesgos
Ambiente Agradable Iluminación y ventilación adecuada Ruido frecuente	Riesgo Mínimo
Elaborado por:	
Fecha:	

NOMBRE DEL CARGO: Cajera-Recepcionista (Fisioterapia)

Conforme a la información suministrada por el ocupante, el cargo de Cajera-Recepcionista tiene los siguientes deberes: coordinación y entrega de turnos a pacientes, emitir Facturas y su respectivo cobro, elaboración y entrega de Reportes Diarios de Cuadre de Caja al Dpto. de Contabilidad, manejo de insumos para Fisioterapia

En referencia a los requisitos o especificaciones del cargo debe conocer sobre el Manejo del Sistema Automatico, computación básica, relaciones humanas, normas de cortesía, procedimientos de caja, habilidad para relacionarse con el público en general, expresarse claramente en forma verbal y escrita, tratar en forma cortés y efectiva al público, agilidad, amabilidad, paciencia, además para desempeñar este cargo se requiere de título de bachiller en secretariado o contabilidad y con una experiencia de un año.

En lo que respecta a las condiciones de trabajo el desempeño del cargo se realiza en un ambiente adecuado, con iluminación y ventilación artificial, en cuanto al riesgo la persona que desempeña este cargo está expuesta a situaciones imprevistas como asaltos o estafas.

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Cajera – Recepcionista (Fisioterapia)	
Departamento: Fisioterapia	
Supervisor Inmediato: Licenciada en Fisioterapia	
Nº de ocupantes del mismo puesto: 1	
Objetivo General del cargo: Recibir, cobrar y dar información a pacientes	
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación y entrega de turnos a pacientes • Emitir Facturas y su respectivo cobro • Elaboración y entrega de Reportes Diarios de Cuadre de Caja al Dpto. de Contabilidad • Manejo de insumos para Fisioterapia 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos: Manejo del Sistema Automotice, computación básica, relaciones humanas, normas de cortesía, procedimientos de caja	
Capacidades y habilidades: Relacionarse con el público en general, expresarse claramente en forma verbal y escrita, tratar en forma cortés y efectiva al público, agilidad, amabilidad, paciencia	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas Contabilidad, Administración, Caja	
Relaciones Externas Proveedores, público en general	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción	Experiencia
Bachillerato	De 1 a 3 años
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambientales	Riesgos
El ambiente es adecuado Espacio físico adecuado Iluminación y ventilación adecuado	Exposición a situaciones imprevistas (asaltos, estafa)
Elaborado por:	
Fecha:	

NOMBRE DEL CARGO: Asistente de consultorio

Como resultado de la información suministrada por el personal que desempeña este cargo tenemos que desempeña las siguientes funciones entre las cuales podemos mencionar: Entrega de turnos a pacientes, asistir a los médicos en los consultorios, preparar y ordenar los consultorios antes y después de cada consulta, sacar y llevar las Fichas Médicas a los consultorios.

En relación a los requisitos para desempeñar el cargo, se observó lo siguiente; debe tener conocimientos en el campo de enfermería así como tratar en forma cortés y efectiva a los pacientes, agilidad en el proceso entrega de turnos, relaciones interpersonales y ser proactiva, manejo de equipos de computación, para desempeñar este cargo se requieren de cursos de enfermería y una experiencia de uno a tres años como mínimo.

En cuanto a las condiciones de trabajo se labora en un ambiente agradable de espacio abierto con iluminación y ventilación adecuada y están expuestas frecuentemente a ruidos, el riesgo al desempeñar el cargo es mínimo.

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Asistente de Consultorio	
Departamento: Consultorios	
Nº de Ocupantes del mismo Puesto: 2	
Supervisor Inmediato: Administradora	
Objetivo General del cargo: Atender diariamente a los pacientes para informar sobre los servicios de la Fundación.	
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Entrega de turnos a pacientes • Asistir a los médicos en los consultorios • Preparar y ordenar los consultorios antes y después de cada consulta • Sacar y llevar las Fichas Médicas a los consultorios. • Pedido Mensual de Insumos médicos y de limpieza para consultorios 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos: Enfermería, Facturación	
Capacidades y Habilidades: Tratar en forma cortés y efectiva con pacientes, agilidad, relaciones interpersonales, proactiva	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas	
Caja, Hospital, Administración, Consultorios	
Relaciones Externas	
No tiene relación con ninguna entidad	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción	Experiencia
Cursos de Enfermería	De 1 a 3 años
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente	Riesgos
Ambiente Agradable Iluminación y Ventilación adecuada Ruido frecuente	Riesgo es mínimo
Elaborado por:	
Fecha:	

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Farmacia

Conforme a la información suministrada por los ocupantes, el cargo de jefe de farmacia tiene los siguientes deberes: Adquisición de medicamentos, insumos médicos y otros productos para la venta en la farmacia, control de medicamentos por expirar y devolución a la casa farmacéutica y presentación de informe mensual, pedido mensual de medicinas de Brigadas Internacionales e ingreso al sistema, control de precios de medicamentos con otras instituciones o farmacias, representante legal ante el Ministerio de Salud Pública, responsable del orden y aseo de farmacia, comprende la organización de los estantes de medicinas e insumos médicos,

En referencia a los requisitos o especificaciones del cargo debe tener agilidad, destreza manual, buena atención al cliente, trabajo en equipo, cortesía, deberá poseer conocimientos en el uso racional de medicamentos, nombres genéricos, comerciales, utilización y dosificación de los mismos, tener una preparación universitaria en Farmacia y Bioquímica o carreras a fines y con una experiencia de tres años.

En lo que respecta a las condiciones de trabajo el desempeño del cargo está expuesto a elementos desagradables como el polvo, ruido, en cuanto al riesgo está expuesto a situaciones imprevistas como estafas, cortaduras, caídas

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Jefe de Farmacia	
Departamento: Farmacia	
Nº de Ocupantes del mismo Puesto: 1	
Supervisor Inmediato: Administradora	
Objetivo General del cargo: Despachar de medicamentos e insumos a pacientes, Hospital, Quirófano y demás consultorios de la institución	
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Control de medicamentos por expirar y devolución a la casa farmacéutica y presentación de informe mensual. • Pedido mensual de medicinas de Brigadas Internacionales e ingreso al sistema. • Control de precios de medicamentos con otras instituciones o farmacias • Representante legal ante el Ministerio de Salud Pública • Responsable del orden y aseo de farmacia, comprende la organización de los estantes de medicinas e insumos médicos. • Adquisición de medicamentos, insumos médicos y otros productos para la venta en la farmacia 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos: Uso racional de medicamentos, nombres genéricos, comerciales, utilización y dosificación de los mismos	
Capacidades y Habilidades: Agilidad, destreza manual, atención al cliente, trabajo en equipo, cortesía	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas Con todos los departamentos de la Fundación	
Relaciones Externas Proveedores, Clientes	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción Nivel Universitario	Experiencia De 1 a 3 años
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente Exposición ocasional a elementos desagradables (polvo, ruido)	Riesgos Exposición a situaciones imprevistas (estafas, cortaduras, caídas)
Elaborado por: Fecha:	

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Farmacia

Conforme a la información suministrada por los ocupantes y corroborada por el supervisor inmediato el cargo de auxiliar de farmacia tiene los siguientes deberes: Venta de medicamentos al público y a Brigadas Médicas Internacionales (aprox. cada 3 meses), adquisición de medicamentos, insumos médicos y otros productos para la venta en la farmacia, control de medicamentos por expirar y devolución a la casa farmacéutica, despacho de medicamentos e insumos a Hospital, Quirófano y demás consultorios de la institución, responsable del orden y aseo de farmacia, comprende la organización de los estantes de medicinas e insumos médicos.

En referencia a los requisitos o especificaciones del cargo debe tener habilidad para atender al público, relaciones interpersonales, solución de problemas, proactiva, trabajar bajo presión, deberá poseer conocimientos en el uso racional de medicamentos, nombres genéricos, comerciales, utilización y dosificación de los mismos, tener una preparación universitaria en Farmacia y Bioquímica o carreras a fines y con una experiencia mínima de un año.

En lo que respecta a las condiciones de trabajo el desempeño del cargo está expuesto a elementos desagradables como el polvo, ruido, en cuanto al riesgo está expuesto a situaciones imprevistas como estafas, cortaduras, caídas

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Auxiliar de Farmacia	
Departamento: Farmacia	
Supervisor Inmediato: Bioquímico Farmacéutico	
Nº de ocupantes del mismo puesto: 1	
Objetivo General del cargo: Dispensar correctamente los medicamentos	
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Venta de medicamentos al público y a Brigadas Médicas Internacionales (aprox. cada 3 meses) • Adquisición de medicamentos, insumos médicos y otros productos para la venta en la farmacia. • Control de medicamentos por expirar y devolución a la casa farmacéutica. • Despacho de medicamentos e insumos a Hospital, Quirófano y demás consultorios de la institución. • Responsable del orden y aseo de farmacia, comprende la organización de los estantes de medicinas e insumos médicos. 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos: Uso racional de medicamentos, nombres genéricos, comerciales, utilización y dosificación de los mismos	
Capacidades y habilidades: Habilidad y trato amable con el público, relaciones interpersonales, solución de problemas, proactiva, trabajar bajo presión.	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas Con todos los departamentos de la fundación	
Relaciones Externas Proveedores, Clientes	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción	Experiencia
Nivel Universitario	De 1 a 3 años
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambientales	Riesgos
Exposición ocasional a elementos desagradables (polvo) Espacio reducido.	El riesgo es moderado (estafas, cortaduras, caídas)
Elaborado por:	
Fecha:	

NOMBRE DEL CARGO: Laboratorista

Tomando en cuenta la información suministrada por el personal que ocupa el cargo, la encargada del laboratorio tiene que cumplir las siguientes funciones y responsabilidades: Recepción de muestras para exámenes y cultivos, responsable del orden, aseo y desinfección del área de laboratorio, coordinar el envío de muestras y recepción de los resultados, desde y hacia otros laboratorios, responsable de los reactivos y materiales de laboratorio, realizar el pedido de reactivos y materiales para laboratorio, representante legal ante el Ministerio de Salud Pública.

En lo que concierne a los requisitos para ocupar el cargo se debe poseer, habilidad para el buen manejo de equipos, paciencia, precisión, capacidad de análisis, supervisión, creatividad, minuciosidad, observación, tener conocimientos en Ciencias de Laboratorio Clínico, equipo e instrumental, en el campo microscópico, Administración, Organización y funcionamiento del Laboratorio Clínico, una preparación universitaria en la rama de su especialización y una experiencia de uno a tres años.

En lo que respecta a las condiciones de trabajo el desempeño del cargo está expuesto al a elementos desagradables (olores fuertes), falta de ventilación, en cuanto al riesgo es mínimo.

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Laboratorista	
Departamento: Laboratorio	
Supervisor Inmediato: Director Médico - Gerente	
Nº de ocupantes del mismo puesto: 1	
Objetivo General del cargo: Realizar exámenes médicos	
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de muestras para exámenes y cultivos • Responsable del orden, aseo y desinfección del área de laboratorio • Coordinar el envío de muestras y recepción de los resultados, desde y hacia otros laboratorios • Responsable de los reactivos y materiales de laboratorio • Realizar el pedido de reactivos y materiales para laboratorio • Representante legal ante el Ministerio de Salud Pública 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos: Conocimientos básicos en Ciencias de Laboratorio Clínico, equipo e instrumental, en el campo microscópico, Administración, Organización, y funcionamiento del Laboratorio Clínico	
Capacidades y habilidades: Buen manejo de equipos, paciencia, precisión, capacidad de análisis, supervisión, creatividad, minuciosidad, observación	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas Con el hospital de la fundación	
Relaciones Externas Proveedores	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción	Experiencia
Nivel Universitario	De 1 a 3 años
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambientales	Riesgos
Exposición ocasional a elementos desagradables (olores fuertes) Falta de ventilación	El riesgo es mínimo
Elaborado por: Fecha:	

NOMBRE DEL CARGO: Médico Residente

Conforme a la información suministrada por los ocupantes en el Centro Médico Quirúrgico trabajan dos médicos residentes que tienen los siguientes deberes: Programación diaria de cirugías y durante Brigadas Médicas Internacionales, elaboración de notas de ingreso y exámenes físicos de los pacientes previos a la intervención quirúrgica, realizar prescripción pre y post operatorias, planificar y coordinar con enfermería las cirugías, ingresar a pacientes para cirugía, curaciones y preparar el alta de los pacientes, supervisión de los Internos con horarios y reglamentos.

En referencia a los requisitos o especificaciones del cargo deben tener habilidades para, trabajar bajo situaciones de estrés, empatía, resolución de problemas, trabajo en equipo, iniciativa, tener conocimientos en medicina general, normativa legal, una preparación universitaria en la rama de su especialización y un mínimo cinco años de experiencia.

En lo que respecta a las condiciones de trabajo el desempeño del cargo se realiza en un ambiente agradable, iluminación y ventilación adecuada, en cuanto al riesgo está expuesto a situaciones imprevistas como cortaduras, caídas, pinchazos.

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Médico Residente	
Departamento: Hospital	
Nº de Ocupantes del mismo Puesto: 2	
Supervisor Inmediato: Director Médico - Gerente	
Objetivo General del cargo: Velar por los pacientes hospitalizados, pre quirúrgicos, quirúrgicos y clínicos	
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Programación diaria de cirugías y durante Brigadas Médicas Internacionales. • Elaboración de notas de ingreso y exámenes físicos de los pacientes previos a la intervención quirúrgica. • Realizar prescripción pre y post operatorias • Planificar y coordinar con enfermería las cirugías • Ingresar a pacientes para cirugía • Curaciones y preparar el alta de los pacientes • Supervisión de los Internos con horarios y reglamentos 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos: Conocimientos Medicina general, normativa legal	
Capacidades y Habilidades: Empatía, trabajar bajo situaciones de estrés, Resolución de problemas, trabajo en equipo, iniciativa.	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas Hospital y Quirófano	
Relaciones Externas No tiene relación con ninguna entidad	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción	Experiencia
Nivel Universitario	Más de 5 años
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente	Riesgos
Ambiente Agradable Iluminación y ventilación adecuada.	Exposición a situaciones imprevistas (cortaduras, caídas, pinchazos)
Elaborado por:	
Fecha:	

NOMBRE DEL CARGO: Médico Interno

Teniendo en consideración la información suministrada por el personal que ocupan el cargo, en el Centro Médico Quirúrgico trabajan tres médicos internos podemos afirmar que tienen las siguientes funciones y responsabilidades: realizar y revisar las Historias Clínicas de pacientes sobre patologías y plan de tratamiento, realizar curaciones y limpiezas de las heridas, control de signos vitales, sondas, drenajes de los pacientes, revisión de fichas y documentos necesarios para cirugías planificadas, coordinación y confirmación de cirugías con los médicos y los pacientes

En lo que concierne a los requisitos para ocupar el cargo se debe poseer, habilidad para trabajar bajo situaciones de estrés, empatía, resolución de problemas, trabajo en equipo, iniciativa, tener conocimientos en medicina general, normativa legal, una preparación universitaria en la rama de su especialización y un mínimo cinco años de experiencia.

En lo que respecta a las condiciones de trabajo el desempeño del cargo se realiza en un ambiente agradable, Iluminación y ventilación adecuada, en cuanto al riesgo está expuesto a situaciones imprevistas como cortaduras, pinchazos.

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Médico Interno	
Departamento: Hospital	
Nº de Ocupantes del mismo Puesto: 3	
Supervisor Inmediato: Director Médico - Gerente	
Objetivo General del cargo: Responder por el control y cuidado de pacientes hospitalizados	
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar y revisar las Historias Clínicas de pacientes sobre patologías y plan de tratamiento • Realizar curaciones y limpiezas de las heridas • Control de signos vitales, sondas, drenajes de los pacientes • Revisión de fichas y documentos necesarios para cirugías planificadas • Coordinación y confirmación de cirugías con los médicos y los pacientes 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos: Conocimientos medicina general, Normativa legal	
Capacidades y Habilidades: Empatía, trabajar bajo situaciones de estrés, resolución de problemas, trabajo en equipo, iniciativa.	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas Hospital	
Relaciones Externas No tiene relación con ninguna entidad	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción Nivel Universitario	Experiencia Más de 5 años
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente Ambiente Agradable Iluminación y ventilación adecuada.	Riesgos Exposición a situaciones imprevistas (cortaduras, caídas, pinchazos)
Elaborado por: Fecha:	

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Enfermería

Como resultado del análisis de cargos podemos decir que el cargo de Jefe de Enfermería cumple con las siguientes funciones y responsabilidades: Supervisar diariamente al personal de enfermería y evaluar los cuidados proporcionados a los pacientes, participar en la visita médica diaria a pacientes, informando la evolución y respuestas a tratamientos, revisión periódica del buen funcionamiento de instrumental y equipos, control y responsable de inventario de: insumos médicos, medicación, instrumental y ropa, informar y solicitar por escrito a la Administración la revisión periódica o reposición oportuna de instrumental, equipos médicos y de hospital, etc., vigilancia y control de las medicinas que están por expirar para remitirlas a Farmacia para su devolución a la casa distribuidora.

En lo que concierne a los requisitos para ocupar el cargo se debe poseer, habilidad para trabajar en equipo, proactiva, cordialidad, tratar con pacientes en estados muy delicados de salud, tratar en forma cortés y eficaz al público en general, decidir rápida y acertadamente en casos de emergencias médicas, tener conocimientos en principios y técnicas de enfermería, prácticas de enfermería, administración de medicamentos y métodos de control de aplicación de tratamientos médicos, equipo instrumental utilizado en el área, una preparación universitaria en la rama de su especialización y un mínimo tres años de experiencia.

En lo que respecta a las condiciones de trabajo el desempeño del cargo se realiza ambiente agradable, iluminación y ventilación adecuada, con un riesgo mínimo en cuanto a cortaduras, pinchazos, contagios.

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Jefe de Enfermería	
Departamento: Hospital	
Supervisor Inmediato: Doctora Residente	
Nº de ocupantes del mismo puesto: 1	
Objetivo General del cargo: Difundir y evaluar el cumplimiento del manual de normas al personal de enfermería	
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar diariamente al personal de enfermería y evaluar los cuidados proporcionados a los pacientes. • Participar en la visita médica diaria a pacientes, informando la evolución y respuestas a tratamientos. • Revisión periódica del buen funcionamiento de instrumental y equipos • Control y responsable de inventario de: insumos médicos, medicación, instrumental y ropa • Informar y solicitar por escrito a la Administración la revisión periódica o reposición oportuna de instrumental, equipos médicos y de hospital, etc. • Vigilancia y control de las medicinas que están por expirar para remitirlas a Farmacia para su devolución a la casa distribuidora 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos: Principios y técnicas de enfermería, prácticas de enfermería, administración de medicamentos y métodos de control de aplicación de tratamientos médicos, equipo instrumental utilizado en el área	
Capacidades y habilidades: Trabajo en equipo, proactiva, cordialidad, tratar con pacientes en estados muy delicados de salud, tratar en forma cortés y eficaz al público en general, decidir rápida y acertadamente en casos de emergencias médicas.	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas	
Con todos los departamentos de la institución	
Relaciones Externas	
No tiene relación con ninguna entidad	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción	Experiencia
Nivel Universitario	De 3 a 5 años
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambientales	Riesgos
Ambiente agradable. Iluminación y ventilación artificial.	El riesgo es mínimo (cortaduras, pinchazos, contagios)
Elaborado por:	Fecha:

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Enfermería

Conforme a la información obtenida al realizar el análisis de cargos podemos mencionar que el cargo de enfermería lo desempeñan cinco personas, entre las actividades y responsabilidades que realizan tenemos: Desinfección concurrente y Terminal de la unidad si egresa o fallece el paciente, ejecución de procedimientos y / o tratamientos especiales asignados por la enfermera (drenaje postural, aspiración de secreciones, nebulizaciones, etc.), elaborar reportes de enfermería de pacientes asignados, realizar descargos en el sistema de medicación, control de signos vitales, peso y talla, administración y medicación por vía oral, parenteral, envío de pacientes a quirófano de acuerdo a las rutinas establecidas, aseo de la unidad (cama, velador, silla, mesa, auxiliar).

En lo que concierne a los requisitos para ocupar el cargo se debe poseer habilidad para trabajar en equipo, ser proactiva, cordialidad, amabilidad para con los paciente, solucionar problemas, capacidad para decidir rápida y oportunamente en casos de emergencias, tener conocimientos en principios y técnicas de enfermería, prácticas de enfermería, administración de medicamentos y métodos de control de aplicación de tratamientos médicos, equipo instrumental utilizado en el área, una preparación universitaria en la rama de enfermería y una experiencia mínima de un año.

En lo que respecta a las condiciones de trabajo el desempeño del cargo se realiza en un ambiente agradable, iluminación y ventilación adecuada, el riesgo es mínimo en cuanto a cortaduras, pinchazos, contagios.

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Enfermera	
Departamento: Hospital	
Supervisor Inmediato: Licenciada Jefe de Enfermería	
Nº de ocupantes del mismo puesto: 3	
Objetivo General del cargo: Admitir y dar de alta a pacientes de acuerdo a las normas establecidas	
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Desinfección concurrente y Terminal de la unidad si egresa o fallece el paciente • Ejecución de procedimientos y / o tratamientos especiales asignados por la enfermera (drenaje postural, aspiración de secreciones, nebulizaciones, etc.) • Elaborar reportes de enfermería de pacientes asignados • Realizar descargos en el sistema de medicación • Control de signos vitales, peso y talla • Administración y medicación por vía oral, parenteral • Envío de pacientes a quirófano de acuerdo a las rutinas establecidas • Aseo de la unidad (cama, velador, silla, mesa, auxiliar) 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos: Principios y técnicas de enfermería, prácticas de enfermería, administración de medicamentos y métodos de control de aplicación de tratamientos médicos, equipo instrumental utilizado en el área	
Capacidades y habilidades: Trabajo en equipo, proactiva, cordialidad, amabilidad para con los paciente, solucionar problemas, capacidad para decidir rápida y oportunamente en casos de emergencias.	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas	
Con el hospital	
Relaciones Externas	
No tiene relación con ninguna entidad	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción	Experiencia
Bachillerato	De 1 a 3 años
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambientales	Riesgos
Ambiente agradable. Iluminación y ventilación artificial.	El riesgo es mínimo (cortaduras, pinchazos, contagios)
Elaborado por:	
Fecha:	

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Quirófano

Tomando en cuenta la información suministrada por el personal que ocupa el cargo, podemos afirmar que tienen como objetivo principal la recepción del paciente a la sala de quirófano, la preparación y esterilización de material quirúrgico, realizar descargas del material utilizado en cada cirugía y de pedir los insumos a Farmacia.

En lo que concierne a los requisitos para ocupar el cargo se debe poseer conocimientos en preparación de medicación, instrumental a utilizar en cada cirugía y tiempo de esterilización de cada uno de ellos, así como saber trabajar en equipo, ser proactiva, agilidad en todos los procesos de las cirugías y relaciones interpersonales, contar con un experiencia de más de cinco años y un grado de instrucción en nivel universitario en carreras afines.

En cuanto a las condiciones de trabajo está sujeto a la exposición ocasional de elementos desagradables tales como radiación, líquidos para desinfectar y exposición a contagios, lo que implica que el riesgo al realizar el trabajo sea moderado.

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Auxiliar de Quirófano	
Departamento: Quirófano	
Supervisor Inmediato: Director Médico - Gerente	
Nº de ocupantes del mismo puesto: 2	
Objetivo General del cargo: Circular en cirugías planificadas y de emergencia	
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Recepción del paciente a la sala de quirófano • Preparación y esterilizado de material quirúrgico • Realizar Descargues del material utilizado en cada cirugía • Pedido de insumos a Farmacia 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos: Conocimientos en preparación de medicación, instrumental a utilizar en cada cirugía y tiempo de esterilización de cada uno de ellos.	
Capacidades y habilidades: Trabajo en equipo, proactiva, agilidad, relaciones interpersonales	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas Con el hospital de la fundación	
Relaciones Externas No tiene relación con ninguna entidad	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción	Experiencia
Nivel Universitario	Más de 5 años
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambientales	Riesgos
Exposición ocasional a elementos desagradables como radiación, líquidos para desinfectar y exposición a contagios.	El riesgo es moderado debido a los materiales que se manejan en las cirugías
Elaborado por: Fecha:	

NOMBRE DEL CARGO: Fisioterapista

Como resultado de la información suministrada por el personal que desempeña el cargo, tenemos que el cargo de Fisioterapista lo desempeñan cuatro personas que tienen las siguientes funciones y responsabilidades: Responsable de los equipos e implementos del departamento, registro diario de atenciones a Pacientes, control del tratamiento adecuado de cada paciente, atender con amabilidad y cortesía a los pacientes, Responsable de que todo marche bien en relaciones personales y de trabajo.

En relación a los requisitos para desempeñar el cargo debe tener conocimientos de las patologías a ser tratados, principios y técnica básicos de la fisioterapia, equipos y materiales utilizados en el área, debe tener habilidad y capacidad para establecer relaciones interpersonales, impartir instrucciones a los pacientes y familiares para su pronta recuperación, aplicar tratamiento de fisioterapia en emergencia de lesionados.

En cuanto a las condiciones de trabajo está expuesto ocasionalmente a elementos desagradables como olores fuertes, el riesgo al que está expuesto el personal es moderado, debido a que su trabajo implica el continuo movimiento de su cuerpo y eso les ocasiona dolores musculares.

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Fisioterapista	
Departamento: Fisioterapia	
Supervisor Inmediato: Administradora	
Nº de ocupantes del mismo puesto: 4	
Objetivo General del cargo: Brindar rehabilitación física de pacientes a través de ejercicios asistidos y/o equipos para terapia.	
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de los equipos e implementos del departamento. • Registro diario de atenciones a Pacientes. • Control del tratamiento adecuado de cada paciente. • Atender con amabilidad y cortesía a los pacientes. • Responsable de que todo marche bien en relaciones personales y de trabajo 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos: Conocimiento de las patologías a ser tratados, principios y técnica básicos de la fisioterapia, equipos y materiales utilizados en el área.	
Capacidades y habilidades: Establecer relaciones interpersonales, impartir instrucciones a los pacientes y familiares para su pronta recuperación, aplicar tratamiento de fisioterapia en emergencia de lesionados.	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas Hospital, Trabajo Social	
Relaciones Externas Médicos	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción	Experiencia
Nivel Universitario	De uno a tres años
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambientales	Riesgos
Exposición ocasional a elementos desagradables (olores fuertes)	El riesgo es moderado (dolores musculares)
Elaborado por:	
Fecha:	

NOMBRE DEL CARGO: Cocinera

Como resultado de la información suministrada por el personal que desempeña el cargo, tenemos que el cargo de cocinera tiene las siguientes funciones y responsabilidades: Coordinar con la Jefatura de Enfermería para la elaboración de las dietas correspondientes, aseo y orden de la cocina con sus equipos, enseres, etc., venta en cafetería externa (Bar), comprar los suministros necesarios para la semana.

En relación a los requisitos para desempeñar el cargo debe tener conocimientos en la preparación y conservación de alimentos, normas de higiene y seguridad integral, normas de nutrición y dietética, elaboración de menús, debe tener habilidad para establecer relaciones interpersonales, escucha, agilidad, atención al cliente, trabajo en equipo, buen manejo y mantenimiento de equipos y utensilios de cocina, para desempeñar este cargo no se necesita experiencia y se requiere título de bachiller.

En cuanto a las condiciones de trabajo está expuesto ocasionalmente a elementos desagradables como calor, vapor, además está expuestos a situaciones imprevistas tales como cortaduras, caídas, quemaduras, etc.

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Cocinera	
Departamento: Servicios Generales	
Nº de Ocupantes del mismo Puesto: 2	
Supervisor Inmediato: Administradora	
Objetivo General del cargo: Velar para la alimentación de los pacientes hospitalizados, de los internos y cierto personal de la institución.	
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con la Jefatura de Enfermería para la elaboración de las dietas correspondientes. • Responsable del aseo y orden de la cocina con sus equipos, enseres, etc. • Responsable de la venta en cafetería externa (Bar). • Encargados de comprar los suministros necesarios para la semana. 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos: Preparación y conservación de alimentos Normas de Higiene y Seguridad Integral, Normas de Nutrición y Dietética, elaboración de Menús	
Capacidades y Habilidades: Escucha, establecer relaciones interpersonales, agilidad, atención al cliente, trabajo en equipo, buen manejo y mantenimiento de equipos y utensilios de cocina	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas	
Pacientes, hospital, administración	
Relaciones Externas	
Proveedores	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción	Experiencia
Bachillerato	Sin experiencia
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente	Riesgos
Exposición ocasional a elementos desagradables (calor, vapor)	Exposición a situaciones imprevistas (cortaduras, caídas, quemaduras)
Elaborado por:	
Fecha:	

NOMBRE DEL CARGO: Mensajero

Como resultado de la información suministrada por el personal que desempeña el cargo, tenemos que el mensajero desempeña una serie de funciones entre las cuales podemos mencionar: Transporte de valores y depósito en los bancos (dos veces por semana), compras de insumos para mantenimiento, compra y bodegaje de artículos para cafetería de las diferentes áreas de la Fundación Hogar del Ecuador., transporte de muestras de laboratorio, apoyo a la Administración para el mantenimiento de las instalaciones y equipos de la Fundación.

En relación a los requisitos para desempeñar el cargo, se observó lo siguiente; debe tener conocimiento de todas las calles de la ciudad, habilidad para manejo de medios de transporte (moto), agilidad, cooperación, discreción, buena memoria, un año de experiencia y un grado de instrucción igual a bachiller.

En cuanto a las condiciones de trabajo por ser ejercidas sus funciones en su mayoría en la calle está expuesto a situaciones desagradables como lluvia, sol, polvo y riesgos graves como choques, caídas.

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Mensajero	
Departamento: Servicios Generales	
Nº de Ocupantes del mismo Puesto: 1	
Supervisor Inmediato: Licenciada de Relaciones Públicas	
Objetivo General del cargo: Entregar y recibir documentos, paquetes, etc. dentro de la ciudad y o en las empresas de transporte	
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Transporte de valores y depósito en los bancos, dos veces por semana • Compras de insumos para mantenimiento. • Compra y bodegaje de artículos para cafetería de las diferentes áreas de la F.H.E. • Transporte de muestras de laboratorio. • Apoyo a la Administración para el mantenimiento de las instalaciones y equipos de la Fundación 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos: Conocer todas las calles de la ciudad, mecánica,	
Capacidades y Habilidades: Agilidad , manejo de medios de transporte (moto), cooperación, discreción, buena memoria	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas Con todos los departamentos de la Fundación	
Relaciones Externas Proveedores, clientes, Bancos	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción	Experiencia
Bachillerato	De 1 a 3 años
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente	Riesgos
Exposición continua a elementos desagradables(lluvia, sol, polvo, ruido)	Exposición a situaciones imprevistas (choques, caídas)
Elaborado por:	
Fecha:	

NOMBRE DEL CARGO: Guardia

Como resultado de la información suministrada por el personal que desempeña el cargo, tenemos que los ocupantes del cargo desempeñan una serie de funciones entre las cuales podemos mencionar: vigilar y mantener el orden en las salas de espera y en el Hospital, dar información a pacientes sobre servicios y horarios de atención, ayudar a movilizar a pacientes discapacitados, entrega de fichas plásticas de turnos a pacientes que requieren consulta, entre otras.

En relación a los requisitos para desempeñar el cargo, se observó lo siguiente; debe tener conocimientos en el traslado de materiales y normas de seguridad, un año de experiencia y un grado de instrucción igual a bachiller.

En cuanto a las condiciones de trabajo por ser ejercidas sus funciones en su mayoría en la calle está expuesto a situaciones desagradables como lluvia, sol, polvo y riesgos graves como robo o asalto.

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Guardia	
Departamento: Servicios Generales	
Supervisor Inmediato: Administradora	
Nº de ocupantes del mismo puesto: 2	
Objetivo General del cargo: Cuidar los vehículos de pacientes, médicos y empleados de la institución.	
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Vigilar y mantener el orden en las salas de espera y el Hospital. • Dar información a pacientes sobre servicios y horarios de atención. • Ayudar a movilizar a pacientes discapacitados. • Entrega de fichas plásticas de turnos a pacientes que requieren consulta 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos: Conocimiento en seguridad, conocimientos en el traslado de materiales pesados	
Capacidades y habilidades: Atención al público, buena condición física, agudeza visual, auditiva	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas Con todos los departamentos de la fundación	
Relaciones Externas No tiene relación con ninguna entidad	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción	Experiencia
Bachillerato	Sin experiencia
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambientales	Riesgos
Exposición continua a elementos desagradables (sol, lluvia, polvo, ruido)	El riesgo es muy grave (robo, asalto)
Elaborado por:	
Fecha:	

NOMBRE DEL CARGO: Limpieza

Tomando en cuenta la información suministrada por el personal que ocupan el cargo, en la Fundación hay tres personas que realizan la limpieza cumpliendo las siguientes funciones y responsabilidades: Velar el cumplimiento de la visión y misión de la institución: Limpieza diaria de las áreas administrativos, consultorios médicos, salas de espera, patios, baterías de SSHH, corredores, escaleras, paredes, vidrios, etc. responsable del aseo y orden diario de todos los basureros, dotación de fundas plásticas, jabón, toallas de papel, ambientadores, etc. pedido mensual de insumos de limpieza, control y cuidado de insumos de limpieza.

En lo que concierne a los requisitos para ocupar el cargo se debe poseer agilidad, destreza manual, manejo de material de limpieza, este cargo lo puede desempeñar solamente con un nivel de instrucción básica y sin experiencia alguna.

En lo que respecta a las condiciones de trabajo el desempeño del cargo está expuesto a elementos desagradables como polvo, olores desagradables y en cuanto al riesgo está expuesto a situaciones imprevistas como cortaduras, caídas.

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Limpieza	
Departamento: Servicios Generales	
Nº de Ocupantes del mismo Puesto: 1	
Supervisor Inmediato: Encargada del personal	
Objetivo General del cargo: Hacer la limpieza diaria del Centro médico Quirúrgico	
Funciones y Responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza diaria de las áreas administrativos, consultorios médicos, salas de espera, patios, baterías de SSHH, corredores, escaleras, paredes, vidrios, etc. • Responsable del aseo y orden diario de todos los basureros. • Dotación de fundas plásticas, jabón, toallas de papel, ambientadores, etc. • Pedido Mensual de Insumos de Limpieza • Control y cuidado de insumos de limpieza. 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos:	
Escribir y leer	
Capacidades y Habilidades:	
Agilidad, destreza manual, manejo de material de limpieza	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas	
Con todos los departamentos de la Fundación	
Relaciones Externas	
No tiene relación con ninguna entidad	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción	Experiencia
Primaria	Sin experiencia
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente	Riesgos
Exposición ocasional a elementos desagradables (polvo, olores desagradables)	Exposición a situaciones imprevistas (caídas, cortaduras)
Elaborado por:	
Fecha:	

NOMBRE DEL CARGO: Limpieza

Tomando en cuenta la información suministrada por el personal que ocupan el cargo, en la Fundación hay tres personas que realizan la limpieza cumpliendo las siguientes funciones y responsabilidades: Aseo y orden diario de Fisioterapia, encerado quincenal de pisos de madera de Fisioterapia, responsable del cambio y aseo diario de sábanas y toallas, limpieza terminal mensual de Quirófano, responsable del cambio de gas para agua caliente del hospital, apoyo a responsables para limpieza de Quirófanos, aseo y orden del área de gases y patio de escobas, apoyo durante Brigadas Médicas Internacionales.

En lo que concierne a los requisitos para ocupar el cargo se debe poseer agilidad, destreza manual, manejo de material de limpieza, este cargo lo puede desempeñar solamente con un nivel de instrucción básica y sin experiencia alguna.

En lo que respecta a las condiciones de trabajo el desempeño del cargo está expuesto a elementos desagradables como polvo, olores desagradables y en cuanto al riesgo está expuesto a situaciones imprevistas como cortaduras, caídas.

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Limpieza	
Departamento: Servicios Generales	
Nº de Ocupantes del mismo Puesto: 1	
Supervisor Inmediato: Encargada del personal	
Objetivo General del cargo: Realizar el aseo y orden diario del Hospital (habitaciones, baños, pasillos, muebles, etc.).	
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Aseo y orden diario de Fisioterapia. • Encerado quincenal de pisos de madera de Fisioterapia • Responsable del cambio y aseo diario de sábanas y toallas. • Limpieza Terminal mensual de Quirófano • Responsable del cambio de gas para agua caliente del hospital • Apoyo a responsables para limpieza de Quirófanos • Aseo y orden del área de gases y patio de escobas • Apoyo durante Brigadas Médicas Internacionales 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos: Escribir y leer	
Capacidades y Habilidades: Agilidad, destreza manual, manejo de material de limpieza	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas Con todos los departamentos de la Fundación	
Relaciones Externas No tiene relación con ninguna entidad	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción Primaria	Experiencia Sin experiencia
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente Exposición ocasional a elementos desagradables (polvo, olores desagradables)	Riesgos Exposición a situaciones imprevistas (caídas, cortaduras)
Elaborado por: Fecha:	

NOMBRE DEL CARGO: Lavandería

Tomando en cuenta la información suministrada por el personal que ocupan el cargo, en la Fundación hay tres personas que realizan la limpieza cumpliendo las siguientes funciones y responsabilidades: Coordinación con Hospital y Quirófano para entrega y recepción de prendas, cuidado de las prendas y costuras pequeñas, cuidado de los equipos y artefactos necesarios para esta responsabilidad como son lavadoras, secadora, plancha, tachos plásticos, etc., pedido y control de consumo de gas para la secadora, orden y aseo del local de lavandería, patio de secado y Radio Familia.

En lo que concierne a los requisitos para ocupar el cargo se debe poseer agilidad, destreza manual, manejo de material de limpieza, este cargo lo puede desempeñar solamente con un nivel de instrucción básica y sin experiencia alguna.

En lo que respecta a las condiciones de trabajo el desempeño del cargo está expuesto a elementos desagradables como olores desagradables y en cuanto al riesgo está expuesto a situaciones imprevistas como quemaduras, caídas.

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo: Lavandería	
Departamento: Servicios Generales	
Nº de Ocupantes del mismo Puesto: 1	
Supervisor Inmediato: Encargada del personal	
Objetivo General del cargo: Realizar el lavado y planchado de toda la ropa del Hospital, Quirófano y de Fisioterapia.	
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con Hospital y Quirófano para entrega y recepción de prendas. • Cuidado de las prendas y costuras pequeñas. • Cuidado de los equipos y artefactos necesarios para esta responsabilidad como son lavadoras, secadora, plancha, tachos plásticos, etc. • Pedido y control de consumo de gas para la secadora. • Orden y aseo del local de lavandería, patio de secado y Radio Familia. 	
COMPETENCIAS	
Conocimientos Específicos: Escribir y leer	
Capacidades y Habilidades: Agilidad, destreza manual, manejo de material de limpieza	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas Con todos los departamentos de la Fundación	
Relaciones Externas No tiene relación con ninguna entidad	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción	Experiencia
Primaria	Sin experiencia
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente	Riesgos
Exposición ocasional a elementos desagradables (olores desagradables)	Exposición a situaciones imprevistas (quemaduras, caídas)
Elaborado por:	
Fecha:	

OBSERVACIONES:

Una vez concluido con el análisis y descripción de cargos hemos observado que los cargos que se desempeñan cumple con los requerimientos necesarios para su desarrollo; cabe recalcar que uno de los acontecimientos más relevantes dentro de la fundación es el grado de instrucción de la administradora que desempeña un papel significativo para el buen funcionamiento de la empresa, este grado de instrucción es de nivel secundario y dado en el mundo actualizado en el que vivimos, dichos cargos son ocupados por personas de alto nivel académico.

Pudimos constatar que el factor clave para este buen desempeño es sin duda la experiencia con la que cuenta la persona a cargo. Por lo que hemos llegado a la conclusión de que la administradora debería culminar con los estudios universitarios y así continuar con un magnifico desempeño con el que ya se ha venido desarrollando hasta la actualidad, por ello es recomendable que exista el apoyo de la fundación en cuestión de horarios y facilidad para llevar a cabo sus estudios.

CAPITULO III

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Una vez que se han determinado las necesidades de recursos humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potenciales cualificados, y de esta manera seleccionar al candidato idóneo y ubicarlo en el puesto adecuado, de forma que sirva a los intereses, a corto, medio y largo plazo, tanto de la organización como del individuo, por otra parte la evaluación del desempeño de los empleados es otro proceso clave mediante el cual la organización determina el rendimiento de los trabajadores en cada área de la empresa.

Por lo tanto es necesario aplicar un correcto proceso de reclutamiento y selección, para eso es indispensable detectar cual es el área que requiere más personal y porqué, luego evaluar de que necesidades se habla, esto permite definir con más precisión las características indispensables para la posición, detectar que tipo de empleado podría cubrir la vacante y su adecuación a la organización misma. Es importante además resaltar que la búsqueda deberá dirigirse básicamente hacia personas dispuestas a obtener excelentes resultados y flexibles con capacidad de adaptarse a los cambios inesperados que se presentan día a día.

3.1. RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Cuando el proceso de reclutamiento es eficaz no sólo atrae individuos a la organización, sino que aumenta las probabilidades de retenerlos una vez contratados.

3.1.1. CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO: “Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos

potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.”⁸

3.1.2. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Cuando una organización determina que necesita empleados nuevos o de reemplazo, enfrenta la decisión de cómo generar solicitudes. Puede acudir a las fuentes internas y externas para generar suficientes solicitudes. Cuando dentro de la organización hay una inadecuada oferta de trabajo y habilidades debe enviar su mensaje a los candidatos externos. La elección de un método de reclutamiento puede marcar la diferencia en el éxito de estas actividades.

3.1.2.1. Reclutamiento Interno.- El reclutamiento es interno cuando al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos o transferidos. Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Promoción de personal
- Transferencia con promoción de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de carrera para el personal

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración con todos los departamentos de la empresa e involucra varios sistemas y banco de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas como:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometidos al ingresar a la organización.

⁸CHIAVENATO Idalberto, 2007, “Administración de recursos humanos”, Octava edición, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA S.A., México, Pág. 149

- Resultados en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- Resultados en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participo el candidato interno
- Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con el objetivo de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.
- Planes de carreras o planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
- Condiciones de promoción del candidato interno (si está listo para ser promovido) y de replazo (si ya hay un sustituto preparado para ocupar su lugar).

Ventajas del Reclutamiento Interno

Las ventajas principales de reclutamiento interno son.

- *Es más económico.*- Evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etc.
- *Es más rápido.*- Evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo como la espera del día en el que se publiquen el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, etc.
- *Presenta un índice mayor de validez y de seguridad.*- Pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados. El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados.
- *Es una fuente poderosa de motivación para los empleados* ya que estos perciben la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades que ofrecen una futura

promoción, esto estimula al personal su actitud de mejoramiento constante con objeto de aprovechar las oportunidades.

- *Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal* que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- *Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal* al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas.

Desventajas del Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan además de motivación suficiente para llegar ahí.
- Puede generar conflictos de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades.
- Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que se demuestra la falta de competitividad
- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización y estos los lleva a perder creatividad y actitud de innovación.

3.1.2.2. Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo funciona con candidatos que proviene de afuera. Cuando hay una vacante la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- *Consulta de los archivos de candidatos.*- De los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores debe haber una solicitud de empleos archivados en el departamento de recursos humanos.
- *Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa.*- Es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La recomendación de candidatos por los empleados refuerza la organización informal y le permite colaborar con la organización formal.
- *Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.*- Es un sistema de bajo costo pero cuyo rendimiento y rapidez de los resultados depende de diversos factores como la localización de la empresa, la cercanía con lugares de mucho movimiento de personas, etc. Este sistema se utiliza para puestos de nivel bajo.
- *Contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales.*- Tiene la ventaja de involucrar a otras instituciones en el proceso de reclutamiento sin elevar los costos.
- *Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas* con el objeto de divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa, algunas empresas desarrollan este sistema continuamente mediante un programa institucional para intensificar la presentación de candidatos.
- *Conferencia y ferias de empleo en universidades y escuelas* con objeto de promover a la empresa y crear un ambiente favorable.
- *Anuncios en periódicos.*- El anuncio en el periódico se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos, ya que se dirige a un público en general.
- *Reclutamiento en línea.*- El internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Las organizaciones

apuestan al internet como un medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de los recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilita las tareas a los candidatos.

- *Programas de capacitación (training).*- Muchas empresas desarrollan programas de capacitación con el fin de reclutar y seleccionar preparar jóvenes salidos de las universidades para que ocupen plazas de nivel gerencial o altamente técnicas después de un periodo de prácticas debidamente supervisadas.

Ventajas del Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

- *Lleva sangre nueva y experiencia nueva a la organización.*-La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas, con diferentes enfoques a problemas internos, mediante el reclutamiento externo la organización se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y al corriente con lo que ocurre en otras empresas.
- *Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización* especialmente cuando la política es el de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- *Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo del personal hechas por otras empresas y por los mismos candidatos* eso no significa que las empresas deje de hacer tales inversiones, si no que aprovecha de inmediato las ganancias de las inversiones hechas por los otros.

Desventajas del Reclutamiento Externo

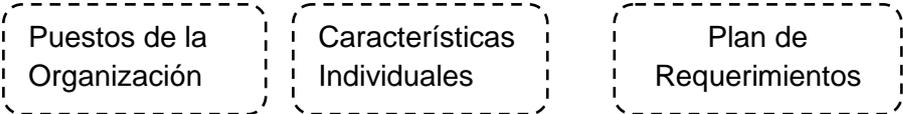
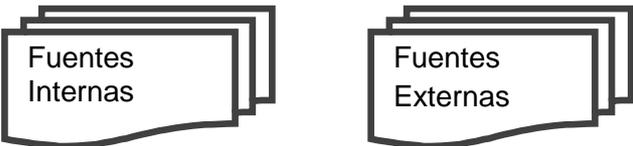
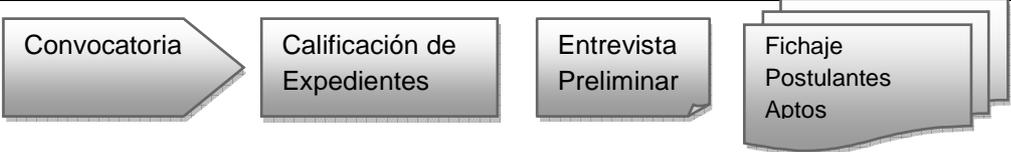
De igual forma el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- *Es más tardado que el reclutamiento interno.*- El tiempo que se invierte en las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento no es poco, cuanto más elevado el nivel del puesto, tanto más largo será el periodo.
- *Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos* en anuncios en periódicos, en horarios de agencia de colocación, gastos operativos, etc.

- *En principio es menos seguro que el reclutamiento interno.-* Los candidatos externos son desconocidos tienen orígenes y trayectorias profesionales que las empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud.
- Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional las cuales están fuera de su control.

3.1.3. PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO

A continuación se presenta una propuesta de sistematización de trabajo del Programa de Reclutamiento, que se detalla en el cuadro siguiente, cuya ejecución puede darse a través de tres fases: las dos primera son preparatorias y la tercera fase es propiamente la ejecución del programa.

FASES – OBJETIVOS	COMPONENTES – PROCESO DE TRABAJO
1. Conocimiento del puesto	
2. Investigación de Fuentes	
3. Ejecución del Programa	

Fuente: http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2238239

La fase 1 tiene como componente-objetivos, el conocer los puestos organizacionales en general, las características individuales de los puestos de trabajo y el plan de requerimientos de recursos humanos; todo esto viene a ser el soporte técnico del programa de *Reclutamiento*.

La fase 2 tiene como componentes-objetivo, la investigación o evaluación de las posibles fuentes de captación de recursos humanos tanto internas como externas. Es recomendable comenzar por la fuente interna, en razón que se producen efectos positivos como un clima laboral saludable, satisfacción personal entre otros, dando así un beneficio tanto a la organización como al trabajador.

De no existir la fuente interna al proporcionar candidatos, se continuara la búsqueda en las fuentes externas, recomendándose que se comience con instituciones de estudios calificadas solicitando información sobre sus egresados sobresalientes, y de no existir candidatos en esta opción, se procedería al reclutamiento abierto o público en el mercado laboral.

La fase 3 es en si la ejecución del *Programa de Reclutamiento*, cuyos procesos de trabajo son: a) Convocatoria, b) Calificación de expedientes, c) Entrevista Preliminar, d) Fichaje de los postulantes aptos:

- a) **Convocatoria.**- Puede realizarse por cualquier medio de comunicación: radio, televisión y preferentemente en diarios de mayor circulación de la ciudad. El mensaje deberá contener como mínimo la información sobre:
 - a. Identificación de la organización
 - b. Identificación del puesto de trabajo
 - c. Funciones principales
 - d. Exigencias técnicas del puesto de trabajo
 - e. Cualidades personales (incluyendo habilidades, destrezas, etc.)
 - f. Ofertas de la organización (sueldos, comisiones, beneficios, etc.)
 - g. Lugar y fecha de presentación del currículum.
- b) **Calificación de expedientes.**- Este proceso de trabajo no tiene características selectivas de los postulantes, su objetivo es verificar y/o comparar la información del Currículum con la información contenida en la convocatoria, y deberá efectuarse bajo estricto control, es decir, sólo quedarán aceptados los expedientes que respondan directamente a las exigencias técnicas y personales del puesto de trabajo, tratándose de

lograr bajo este criterio una depuración de un 50% del total de los expedientes presentados.

- c) **Entrevista preliminar.-** Este proceso de trabajo es importante porque genera el primer contacto social del postulante con la organización, su ejecución permite constatar en forma directa la información presentada en el currículum, conocer presencialmente y poder detectar limitantes en el postulante. En esta etapa es recomendable una depuración del 50% del total de expedientes aceptados en la etapa anterior.
- d) **Fichaje de postulantes aptos.-** Este proceso de trabajo es simple y trata de clasificar y ordenar los expedientes de los postulante que pasaron la depuración de los proceso b y c. Con esta actividad se concluye la ejecución del programa de reclutamiento procediéndose a la elaboración de la relación de los postulantes aptos que pasan al Programa de Selección del Personal.

3.2. SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

La selección del personal es una de las etapas claves y decisivas en razón que sus resultados deberán exitosamente satisfacer las necesidades del puesto de trabajo y de los cuales la organización exige una oportuna y eficaz atención

3.2.1. CONCEPTO DE SELECCIÓN.- “La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”⁹

Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- Adecuación de la persona al trabajo
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto

⁹CHIAVENATO Idalberto, 2007, “Administración de recursos humanos”, Octava edición, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA S.A., México, Pág. 169

El proceso selectivo debe de proporcionar, no solo un diagnóstico sino especialmente un pronóstico de esas dos variables no solo dar una idea actual sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización.

3.2.2. PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

3.2.2.1. ENTREVISTA PRELIMINAR

Se pretende detectar, los aspectos más relevantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. Con el objeto de destacar aquellos candidatos que no reúnen los requisitos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso.

Sirve para cerciorarse a primera vista, de los requisitos más obvios y fundamentales: edad aproximada, presentación y ver si llenan las políticas básicas de empleo: por eso suele llamársele entrevista previa.

3.2.2.2. RECEPCIÓN DEL CURRÍCULUM VITAE

Es la base del proceso de selección (es la cabeza del expediente del empleado). Puede utilizarse este paso para rechazar amablemente a los candidatos notoriamente inhábiles por razón de edad, sexo, apariencia física, etc.

3.2.2.3. VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN

Para llegar al resultado final y por lo tanto a la toma de decisión, es preciso comprobar toda la información contenida en el formato de solicitud, en cuanto a personas y lugares a que hace referencia el candidato.

En cuanto a **Referencias laborales**, la información que proporciona el solicitante debe contener: nombres de empresas, domicilios y teléfonos de los

jefes anteriores con el fin de establecer contacto con ellos explicando la razón de la llamada y obtener la siguiente información:

- Veracidad de los datos contenidos en la solicitud (puestos, fechas, responsabilidad, equipo usado, salarios)
- Desarrollo obtenido en las áreas de responsabilidad similares a las del empleo que pretende conseguir.
- Puntos favorables del aspirante, personales y laborales.
- Puntos débiles del aspirante, personales y laborales.
- Información sobre relaciones del aspirante con sus compañeros de trabajo y jefes anteriores.
- Circunstancias de abandono de empleo
- Comentarios adicionales

En cuanto a las referencias personales, se debe establecer comunicación con las personas que el solicitante incluyó en la solicitud. Obviamente incluirá personas que hablarán positivamente de él, sin embargo, esto sirve para conocer el tipo de amistades que frecuenta.

En el área de escolaridad, se debe verificar la legalidad de certificados y títulos presentados y comportamiento del solicitante.

Finalmente la investigación de los antecedentes policiales y judiciales, nos puede revelar que algunos postulantes tienen inconvenientes para contratarlos, por tener problemas con la justicia.

Cómo dar referencias de empleo:

Lo que se puede o no se puede decir cuando proporcione referencias de empleo de ex-empleados.

Normas sugeridas:

- No ofrezca información que no le soliciten
- Evite informaciones vagas
- Aclare que se proporciona información que será utilizada sólo con fines profesionales
- Si es posible obtenga aprobación por escrito del candidato

- Proporcione solamente datos de referencia que se relacionen con el puesto y el desempeño del trabajo en cuestión

Formato de Entrevista para Verificación de Referencias.- Ver anexo 4

3.2.2.4. ENTREVISTA FORMAL

La entrevista de empleo es un proceso de comunicación verbal y no verbal que pretende proporcionar al solicitante de empleo información en relación con la organización y la plaza vacante, así como recopilar del mismo aquellos datos que sirvan como elemento de juicio para la toma de decisiones en su contratación. Es solamente un aspecto del proceso de selección que se debe complementar con información proporcionada en el curriculum vitae, los resultados de diversas pruebas y la información obtenida de personas ofrecidas como referencia.

Objetivos de la Entrevista de Empleo

- Obtener información suficiente del candidato, a fin de determinar si éste tiene las características necesarias y el deseo para poder desarrollar el puesto al cual aspira.
- Proveer de suficiente información al candidato acerca de la organización, la plaza vacante y otros aspectos considerados relevantes para que el mismo pueda aceptar o rechazar la oferta de empleo.
- Crear en el aspirante una actitud positiva de buena voluntad hacia la organización, a través del establecimiento de una relación interpersonal cálida por parte del entrevistador.

CONDUCCION DE LA ENTREVISTA DE EMPLEO

En relación a la entrevista de empleo como herramienta de selección de talento humano, debemos considerar los aspectos de planeación, contenido y estrategias, evaluación y retroalimentación.

Planeación de la entrevista

- ***Actividades previas***

Es obligación del entrevistador, estar bien informado acerca de todos los detalles importantes de la plaza vacante y requisitos exigidos al aspirante y lo que la empresa ofrece, además de programas de capacitación y planes de ascenso. Antes de dar inicio a la entrevista, deberá estudiar y analizar detenidamente la currículum vitae y descripción de tareas.

- **Entorno físico**

El lugar donde se llevará a cabo la entrevista debe tener las siguientes características.

Tranquilidad y silencio.- Es imprescindible que no se oigan ruidos o voces de otras oficinas o locales, ni de las calles. Tampoco es conveniente tener música porque puede ser un factor de distracción.

Buena ventilación e iluminación.- Es recomendable que el local cuente con ventanas e iluminación moderada pero suficiente para crear un ambiente agradable.

Privacidad.- Un ambiente sin interrupciones y con privacidad es esencial en una entrevista de empleo: impulsa al aspirante a hablar con libertad y da la impresión favorable de que lo dicho por ambas partes es importante. Por ello, es imprescindible tomar medidas para no recibir llamadas telefónicas ni recibir a otras personas, porque ello cortaría la línea de comunicación establecida.

Disposición del mobiliario.- A efecto de crear y conversar un clima de confianza adecuado, se recomienda ampliamente no utilizar un escritorio al entrevistador sino más bien dos sillones cómodos, colocados cerca uno del otro en un ángulo de 90°. Con este arreglo se facilita observar los mensajes de comunicación no verbal y además los interlocutores pueden mirarse directamente siempre que lo deseen o bien, pueden mirar frente a ellos sin ver al otro.

Contenido

- **Guía de la entrevista:** Elaborar un guión sobre los datos que interesan de los candidatos:

Datos personales:

- Aclarar las posibles dudas con el candidato respecto a su nombre, apellidos, etc.
- Confirmar si el teléfono que aparece en el currículum es correcto, y cuándo suele estar localizable
- Comentar otros datos de interés (estado civil, edad, hijos, etc.)

Formación:

- Preguntar sobre los estudios o cursos de Formación
- Preguntar por qué ha seguido unos estudios determinados.
- Experiencia profesional
- Preguntar sobre qué experiencia tiene, qué funciones realizó, cuántos trabajos ha tenido.
- Aspectos técnicos que puedan resultar interesantes.

Fase del candidato

- Al final de la entrevista, el entrevistador profundiza un poco más acerca del puesto de trabajo o de la empresa, además de brindar la oportunidad al candidato de realizar alguna pregunta.

Fase de la despedida

- Se debe procurar que el candidato se vaya con buena impresión de la empresa y no hacer promesas que no se puedan cumplir.

Fase de la recapitulación

- Tomar nota de todos los datos importantes a lo largo de la entrevista, y hacerlo siempre inmediatamente después de la conclusión de la misma.

TIPOS DE ENTREVISTAS

- **Estructurada.**- El entrevistador utiliza el mismo cuestionario para todos los candidatos. Las preguntas se encuentran distribuidas según una secuencia lógica (de menor a mayor dificultad, generalmente).

Este tipo de entrevistas permite realizar una comparación más directa entre todas las candidaturas, pero a la vez impide que el entrevistador obtenga otra información no recogida en las preguntas y que pudiera obtenerse en una entrevista más abierta.

- **No estructurada.**- La entrevista tiene el formato de una conversación libre en la que el entrevistador realiza preguntas al azar en función de alguna información que tenga del sujeto que entrevista, consiguiendo a raíz de esas respuestas, otro tipo de cuestiones que pueden realizarse.
- **Mixta.**- Consiste en una serie de temas e incluso preguntas que se van a abordar a lo largo de la entrevista y que el entrevistador puede o no utilizar en su totalidad.

Según el número de personas presentes:

- Individual: una persona es entrevistada por otra.
 - De Panel: Varias personas entrevistan a un candidato a la vez.
 - De Grupo: Intervienen varios candidatos a la vez y puede haber uno o más entrevistadores, teniendo en cuenta el grado de participación así como la calidad de la misma. Se trata de ver cómo los aspirantes se comportan en una situación de grupo
- **Sucesivas.**-Un mismo candidato es entrevistado por distintas personas de modo sucesivo, que irán abordando diversos aspectos relacionados con el puesto de trabajo o con el propio entrevistado.
 - **Informales.**-Son entrevistas que se realizan en lugares no habituales como cafeterías, salas o recibidores de hoteles (Otras veces surgen de forma espontánea al llevar el Curriculum Vitae personalmente a las empresas). Se hablará en torno al puesto de trabajo, el interés por el mismo y sobre algunos aspectos concretos del currículum.

En el desarrollo de la entrevista se puede presentar en ocasiones barreras que interfieren en el canal, como son el hablar demasiado rápido, demasiado lento o sin el volumen adecuado; usar “muletillas” con excesiva frecuencia; utilizar un vocabulario muy limitado y colonial o fuera de contexto.

PREGUNTAS FRECUENTES AL REALIZAR UNA ENTREVISTA DE TRABAJO

Al realizar una entrevista de trabajo es recomendable tener presente preguntas que nos ayuden a obtener información relevante para contratar a la persona idónea. Entre las preguntas más frecuentes tenemos:

En su solicitud indica que trabajó (trabaja) en “X” organización

1. ¿Por cuánto tiempo trabajo ahí?
2. ¿Qué puesto desempeño y en qué consistía sus funciones?
3. ¿Qué le gustaba más de su trabajo?
4. ¿Qué le gustaba menos de su trabajo?
5. Comente los logros más importantes que tuvo en esa organización
6. Comente las decepciones que tuvo en esa organización
7. ¿Cuál fue la experiencia más valiosa y/o significativa dentro de esa organización?
8. ¿Por qué se retiró de esa organización?
9. ¿Qué empleos ha tenido?
10. ¿Qué piensa usted que podría lograr, obtener o hacer en este empleo o en esta organización que no puede o no pudo hacer en la que trabaja (o trabajaba)?
11. Describa a su jefe anterior más eficiente incluyendo sus principales virtudes y limitaciones
12. Describa a su jefe anterior menos eficiente incluyendo sus principales virtudes y limitaciones
13. Si se incorporara a esta organización comente las aportaciones que haría a la misma
14. ¿En qué considera usted que requiera de capacitación o adiestramiento?
15. ¿Cuánto espera o desea ganar actualmente? ¿Por qué?
16. En un trabajo, ¿Qué aspectos piensa usted que son más importantes?
17. ¿Por qué escogió usted este campo de trabajo?
18. Según su opinión, ¿Qué es lo que determina el progreso de una persona en una organización?
19. ¿Le gusta más trabajar en equipo o solo?
20. ¿Cuál es su equipo ideal de trabajo? ¿Qué le gustaría hacer si pudiera recibirlo?
21. ¿Cuáles son sus principales habilidades?
22. ¿Qué es lo que haría en caso de ser contratado al ocupar su nuevo puesto?
23. ¿Qué haría para ganarse la confianza de los empleados bajo su mando?
24. ¿Cuáles son los objetivos laborales a corto, mediano y largo plazo?

25. Preguntas relacionadas con los aspectos técnicos del trabajo

INFORME DE LA ENTREVISTA

El resultado y conclusiones de la entrevista, deben ser analizados inmediatamente después de la finalización de la misma, con el objetivo de no omitir ningún dato que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible, por si posteriormente alguien siente la necesidad de consultarlo. (Ver anexo 5)

3.2.2.5 PRUEBAS DE EMPLEO

Su objetivo principal es obtener información sobre los solicitantes que ayude a predecir su éxito como colaboradores de la organización. Son pruebas que se utilizan, sobre todo, como instrumento auxiliar de las entrevistas. Tienen como objetivo apreciar aptitudes, capacidades o competencias, características de personalidad, intereses o valores profesionales y sus resultados sirven para evaluar el potencial del candidato y su grado de adaptación a un ambiente de trabajo determinado, proporcionando un alto grado de satisfacción y así reducir la rotación de personal.

Las pruebas que se utilizan con más frecuencia se pueden clasificar en la siguiente forma:

a) Test De Aptitudes Específicas: Valoran los requisitos específicos del candidato para un determinado puesto de trabajo. Son los más utilizados en el sector industrial. Suelen tener tiempos cronometrados o controlados y no es fácil terminarlos en el tiempo establecido. Los más frecuentes son los de:

- Capacidad verbal.
- Capacidad numérica.
- Capacidad espacial.
- Rapidez perceptiva.
- Memoria.
- Atención.

b) Test de Personalidad: Miden las características personales del candidato: autocontrol, emocionalidad, introversión, responsabilidad, iniciativa, etc. En éstos, no importa el tiempo de respuesta, se valora fundamentalmente la coherencia en las respuestas.

En estos test no existen respuestas acertadas o equivocadas. Sólo se utilizan en procesos de selección muy concretos.

c) Test de Nivel: Valoran el nivel intelectual del candidato. Son los llamados test de inteligencia y son los que valoran las capacidades lógicas genéricas para relacionar elementos diversos.

d) Test de Conocimiento: Miden el grado de conocimiento que el candidato posee con relación a una materia determinada.

3.2.2.6 EXAMEN MÉDICO

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante incluyendo pruebas de consumo de alcohol y drogas. Existen importantes razones para llevar a la empresa a verificar el estado de salud de su futuro personal, el cual podría llegar a influir en elementos tales como: la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, prevención ante posibles situaciones de riesgos, así como de accidentes.

Con esto se busca determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante, y con ello cumplir una serie de metas particulares:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto contagioso pueda transmitir el mal.
- c) Propiciar el desarrollo al acopiar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.

3.2.2.7 CONTRATACIÓN

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, es necesario completar sus datos, para integrar su expediente de trabajo; entre estos se encuentran: fotografías (muchas empresas solicitan este requisito desde el

reclutamiento del candidato), llenado de las formas, filiación, etc. Es muy común pensar y/o actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de selección; el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces, urge establecer un procedimiento para no perder de vista al candidato seleccionado, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no, para en éste último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

3.2.2.8 INTEGRACION DE LOS NUEVOS RECURSOS HUMANOS

Hay que procurar desde el principio, integrar al candidato con el puesto y con la empresa, se recomienda:

- Realizar las presentaciones oportunas al resto de compañeros.
- Indicar cuál será el lugar de trabajo y proporcionar todo el material necesario para la realización del trabajo cotidiano.
- Explicar las normas y procedimientos generales que ha de seguir para un correcto desempeño de su labor

3.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El proceso de evaluación en una empresa es un proceso constante que favorece a través del conocimiento y valoración de su personal facilitar su crecimiento. En un trabajador este proceso parte, desde el ingreso a la empresa, específicamente en el periodo de prueba donde es observado y evaluado para tomar la decisión definitiva de su vinculación a la compañía.

Esta observación y evaluación continua hace parte de la responsabilidad que tienen los superiores con el empleado o colaborador, no solo para calificar su desempeño sino para generar cambios positivos en este, para tomar otros tipos de decisiones que tienen que ver con ascensos, recompensas, traslados, entrenamientos o despidos.

La utilización de esta herramienta imprescindible en toda empresa, por lo que no solo aporta información sobre el comportamiento del empleado sino también sobre el funcionamiento general de la empresa.

3.3.1. Concepto de Evaluación del desempeño.- “Es una apreciación sistemática de como cada persona se desempeña en un puesto y su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar la excelencia y las cualidades de una persona.”¹⁰

3.3.2. Objetivos de la evaluación del desempeño:

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.
- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

¹⁰CHIAVENATO Idalberto, 2007, “Administración de recursos humanos”, Octava edición, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA S.A., México, Pág. 243

3.3.3. Beneficios de la evaluación de desempeño:

Consideramos, como hemos mencionado anteriormente, que la evaluación de desempeño genera beneficios tanto para el trabajador, el jefe o superior como para la empresa los cuales exponemos a continuación:

Para el colaborador:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora en sus funcionarios
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, desarrollo etc.)
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Se siente estimulado para trabajar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la empresa.
- Se siente estimulado para brindar a la organización sus mejores esfuerzos.

El jefe tiene oportunidad para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado para ello.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los trabajadores.
- Alcanzar una mejor comunicación con los colaboradores para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad para que funcione como un engranaje.

La empresa se beneficia, ya que:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.
- Puede identificar a los trabajadores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, al:
 - Ofrecer oportunidades a los individuos (crecimiento y desarrollo personal),
 - Estimular la productividad y
 - Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

3.3.4. Importancia de la evaluación de desempeño:

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Sin embargo, de todas ellas, consideramos que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso.

Si se le indica que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creerá que ello puede ayudarle en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización.

El empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo

Sin embargo, cuando un funcionario es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación.

3.3.5. Métodos de la evaluación del desempeño

Los principales métodos de la evaluación del desempeño son:

- Método mediante escalas gráficas
- Método mediante elección forzosa
- Método mediante investigación de campo
- Método mediante investigación incidentes críticos
- Método de comparación de pares

3.3.5.1. Método mediante escalas gráficas: Este es el método de evaluación más empleado y simple, mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores.

Ventajas del método mediante escalas gráficas:

- Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.

- Permite una visión integral y resumida de las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
- Simplifica enormemente el trabajo de evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

Desventajas del método mediante escalas gráficas:

- No brinda flexibilidad al evaluador.
- Tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.
- Necesita de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos los subordinados.

3.3.5.2. Método mediante elección forzosa: Este método consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación “elección forzada”.

Ejemplo: A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una “X” en la columna lateral, bajo el signo “+” para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo “-” para indicar la frase que menos define su desempeño.

	+	-		+	-
Solo hace lo que le ordenan			Tiene miedo de pedir ayuda		
Comportamiento irrevocable			Siempre tiene su archivo en orden		
Acepta críticas constructivas			Baja Producción		
No produce cuando está bajo presión			Es dinámico		
Cortés con terceros			Interrumpe el trabajo constantemente		
Duda para tomar decisiones			No se somete a influencias		
Merece toda la confianza			Tiene potencial para ser desenvuelto		

Tiene poca iniciativa		Nunca es desagradable		
Caprichoso al brindar el servicio		Nunca hace buenas sugerencias		
No tiene información adecuada		Se nota que le gusta lo que hace		
Tiene buena apariencia personal		Tiene buena memoria		
En su servicio siempre hay errores		Le gusta reclamar		
Se expresa con dificultad		Impone su criterio al tomar decisiones		
Conoce su trabajo		Se le llama la atención regularmente		
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa		Es rápido		
Siempre espera obtener un premio		Es de naturaleza un poco hostil		

Ventajas del método mediante elección forzosa:

- Proporciona resultados confiables.
- Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores.

Desventajas del método mediante elección forzosa:

- Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
- Es un método comparativo y ofrece resultados globales.
- No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

3.3.5.3. Método mediante investigación de campo: Este método de evaluación fue desarrollado en base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico de desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Ventajas del método mediante investigación de campo:

- Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.

- Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño.
- Es uno de los métodos más completos de evaluación.

Desventajas del método mediante elección forzosa:

- Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
- Lentitud en el proceso provocada por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

3.3.5.4. Método mediante investigación incidentes críticos: este método se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Este método le permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los negativos del desempeño de sus subordinados. Las excepciones positivas deben ser destacadas y empleadas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas.

3.3.5.5. Método de comparación de pares: Es un método que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Dado que este método es un método simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

Ejemplo: En la figura que se presenta a continuación incluye a cuatro empleados: A, B, C, D, que han sido evaluados por pares, dando por resultado una calificación final en relación al indicador de evaluación del desempeño: **productividad.**

Comparación de los empelados en cuanto a productividad	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0

3.3.6. METODO RECOMENDADO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El método más utilizado y recomendable es el método mediante escalas gráficas, con este método se propone medir el desempeño individual de cada una de las personas.

Para aplicar este método se tomo en cuenta nueve factores de evaluación relativos a la calidad del trabajo, cantidad, conocimientos del puesto, iniciativa, asistencia, cooperación, limpieza y seguridad, adaptabilidad y liderazgo, de esta manera se estableció cuatro grados a niveles de calificación que van desde *deficiente, bueno, muy bueno y excelente*.

3.3.6.1. Elección y definición de los factores de evaluación:

- **Calidad del trabajo:** Se considera la precisión, el esmero y la pulcritud del trabajo

Grado 1: Con frecuencia su trabajo es inaceptable, es descuidado, necesita supervisión constante.

Grado 2 Necesita supervisión y frecuentes controles.

Grado 3: Solo se equivoca ocasionalmente necesita poca supervisión.

Grado 4: Trabajo óptimo la mayoría de veces, se equivoca muy poco; necesita supervisión solo ocasionalmente.

- **Cantidad de trabajo:** Se considera la cantidad de trabajo utilizado y el tiempo precisado para hacerlo.

Grado 1: Casi nunca completa la tarea en el tiempo asignado.

Grado 2: A veces rápido e ineficiente, otras lento e ineficaz.

Grado 3: Cumple con su trabajo y a veces hace más.

Grado 4: Trabaja con rapidez y bien, realiza trabajos adicionales para mantenerse ocupado.

- **Conocimiento del puesto:** Se considera del puesto y las habilidades empleadas para hacer el trabajo.

Grado 1: Conocimientos limitados de sus tareas: muestra poca disposición para mejorar.

Grado 2: Conocimientos pasables de su trabajo: necesita instrucciones frecuentes y supervisión constante

Grado 3: Conocimientos suficientes y habilidades para realizar las tareas encomendadas.

Grado 4: Conocimiento absoluto del puesto de trabajo. Aplica un alto grado de habilidad.

- **Iniciativa:** Se considera la capacidad de iniciar y llevar a la práctica acciones efectivas.

Grado 1: Incapaz de hacer frente a situaciones no rutinarias.

Grado 2: Demuestra poca iniciativa, con frecuencia se debe guiar su trabajo y en la solución de problemas sencillos.

Grado 3: Persona con iniciativa muestra buen juicio en las situaciones no rutinarias.

Grado 4: Idea y pone en práctica soluciones efectivas en situaciones no rutinarias sin ayuda.

- **Asistencia:** Se considera la asistencia y la puntualidad.

Grado 1: Ausencia y retrasos frecuentes sin justificar.

Grado 2: Ausencia en varias ocasiones normalmente justifica los retrasos.

Grado 3: Un buen expediente de asistencia y puntualidad.

Grado 4: No ha tenido ausencias ni ha llegado tarde durante el último año.

- **Cooperación:** Se considera la actitud hacia el trabajo y la capacidad de llevarse bien con otros.

Grado 1: Falta de cooperación.- quejoso, tiene una influencia negativa sobre los demás.

Grado 2: Algo cooperador, pero a menudo indiferente con sus compañeros de tarea y respecto de la calidad de su propio trabajo.

Grado 3: Generalmente es cooperador, atento al trabajo se lleva bien con los demás.

Grado 4: Excepcionalmente cooperador.- muy interesado en el trabajo ayuda siempre a los demás y es considerado con ellos.

- **Limpieza y seguridad:** Se refiere al cumplimiento y observación de normas de prevención, conservación de la salud e integridad física de las personas con quien trabajan y del suyo propio con el fin de evitar accidentes y riesgos inesperados.

Grado 1: Nunca limpia su lugar de trabajo irreflexivo en su comportamiento.

Grado 2: De vez en cuando limpia su lugar de trabajo, a veces es negligente en cuanto a la seguridad.

Grado 3: Mantiene limpio su lugar de trabajo es cuidadoso en cuanto a la seguridad.

Grado 4: mantiene impecable su lugar de trabajo, es extraordinariamente cuidadoso sobre la seguridad.

- **Adaptabilidad:** Se considera la capacidad del empleado para hacer frente a entornos o responsabilidades cambiantes.

Grado 1: No se adapta rápidamente a situaciones nuevas, por lo general las instrucciones deben repetirse a menudo.

Grado 2: Necesita enseñanza profunda y completa antes de asumir nuevas obligaciones o nuevas tareas.

Grado 3: Aprende rápidamente una nueva tarea y se le imparte alguna instrucción.

Grado 4: Capta rápidamente los requisitos de una nueva situación o tarea.

- **Liderazgo:** Se considera la capacidad de aconsejar e influir sobre otros.

Grado 1: Incapaz de arreglárselas solo.

Grado 2: Capaz de aconsejar y dirigir a los asociados bajo una supervisión normal.

Grado 3: Es evidente la capacidad de dirigir e influir en otros.

Grado 4: Logra los resultados máximos regularmente.

3.3.6.2. Ponderación de los factores de escala y calificación: Se estableció cuatro grados a niveles de calificación que van desde: **deficiente, bueno, muy bueno y excelente**, asignando una puntuación de:

GRADO	CALIFICACIÓN
Grado 1	10
Grado 2	20
Grado 3	30
Grado 4	40

ESCALA DE CALIFICACIONES

PUNTOS	DESCRIPCIÓN
90	<i>Deficiente:</i> No cumple con los requisitos mínimos establecidos para el desempeño de sus funciones
91 – 180	<i>Bueno:</i> El nivel y la calidad de los resultados no siempre cumplen los requisitos básicos. El desempeño es inferior a lo esperado.
181 – 270	<i>Muy bueno:</i> Cumple con todos los requisitos y las expectativas planteadas, representa un desempeño satisfactorio y es el nivel que se espera de un empleado.
271 – 360	<i>Excelente:</i> Cumple con todos los requisitos y las expectativas planteadas. Sobrepasa el nivel de desempeño que se espera de un empleado con este nivel de responsabilidad.

3.3.7. Formato de Evaluación del Desempeño (ver anexo 6)

CAPITULO IV

ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1. GENERALIDADES

Cuando hablamos de Clima Organizacional, nos referimos a las percepciones de los empleados, de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (Jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros, están vinculados con el ambiente laboral.

Es algo así como la atmosfera dentro de la compañía o como lo que se respira en ella y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo. Por tal razón la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

4.2. CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

“El clima organizacional, es el ambiente humano en el que desarrollan sus actividades los trabajadores de una organización. Se dice que existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades”¹¹

4.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los objetivos que perciben el analizar el clima organizacional son los siguientes:

- Determinar las relaciones de los empleados con sus compañeros.
- Conocer el ambiente físico en que laboran los empleados.
- Determinar la estructura organizacional en la cual laboran los empleados.
- Identificar el tipo de comunicación existente en el área de trabajo.

¹¹BAGUER ALCALA, Ángel, “Un timón en la tormenta”, Editorial Díaz de Santos S. A. 1 edición. 2001, España

- Conocer la capacidad de los funcionarios para trabajar en equipo.
- Conocer los aspectos que cambiarían para mejorar el bienestar de la empresa y del trabajador.

4.4. CONDICIONES PARA QUE EXISTA UN BUEN CLIMA LABORAL

Dentro de las condiciones para que exista un buen clima organizacional podemos mencionar las siguientes:

- ✓ Calidad de liderazgo
- ✓ Delegación de responsabilidades con metas realistas pero retadoras
- ✓ Grado de confianza
- ✓ Formación
- ✓ Comunicación hacia arriba y hacia abajo
- ✓ Sentimiento de realizar un trabajo útil
- ✓ Recompensas justas
- ✓ Condiciones óptimas de trabajo
- ✓ Reconocimiento del trabajo
- ✓ Oportunidades de Desarrollo
- ✓ Participación del empleado
- ✓ Espíritu de equipo

4.5. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Likert en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional: Tipo del Clima Autoritario y Participativo, cada uno de ellos con dos subdivisiones que se describirán a continuación:

4.5.1. CLIMA DE TIPO AUTORITARIO:

Sistema I: Autoritarismo Explotador

- En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados.
- La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

- Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas.
- Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistema II: Autoritarismo Paternalista

- Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente con sus empleados, como la de un amo con su siervo.
- La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.
- Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.
- Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

4.5.2. CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO

Sistema III: Participativo Consultivo

- La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados.
- Las políticas y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.
- La comunicación es de tipo descendente.
- Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.
- Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Sistema IV: Participación en Grupo

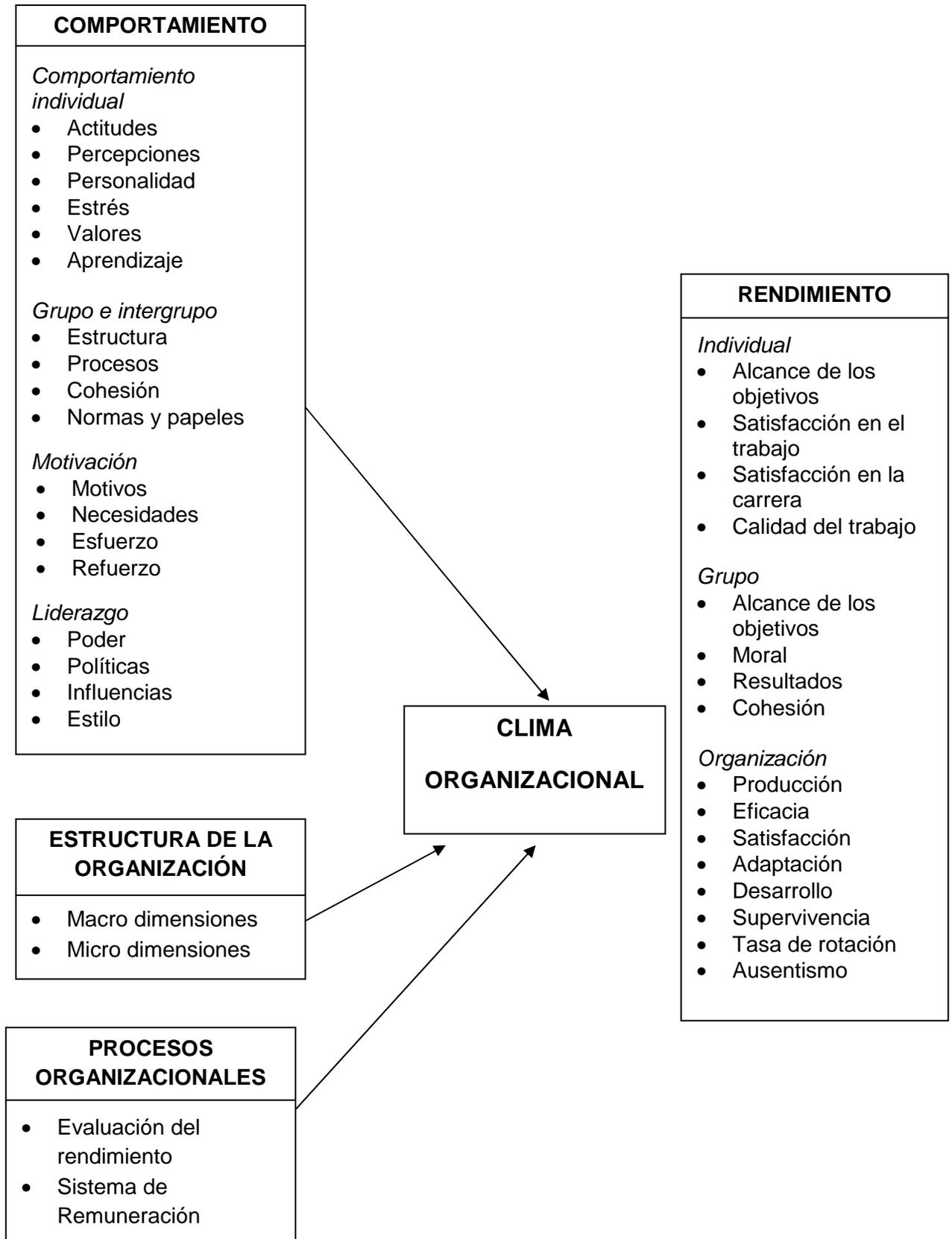
- La dirección tiene plena confianza en sus empleados.
- Los procesos de toma de decisiones están dispersos en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles.
- La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.
- Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.
- Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados.
- Todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

4.6. COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En la figura 1 se presenta la forma en la que según Brunet, interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, así como la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que su vez, produce los resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo.

FIGURA 1

COMPONENTES



4.7. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Existen diversos investigadores que estudian según su óptica las dimensiones del clima organizacional de una empresa o institución. El número de dimensiones del clima que se cubren varían de un autor a otro, lo que quiere decir que existen varias dimensiones que son comunes sobre el clima entre lo señalado por los investigadores.

Tomando en cuenta criterios de diferentes autores hemos creído conveniente utilizar las siguientes dimensiones para el estudio del clima organizacional en la Fundación:

4.7.1. Estructura: Esta dimensión representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de políticas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis en una ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado jerarquizado.

4.7.2. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a mejorar en el medio plazo. Para un eficaz desarrollo de esta dimensión es necesario que exista un adecuado rendimiento (relación entre remuneración y trabajo bien hecho según las habilidades y capacidades del trabajador.)

4.7.3. Relaciones Laborales: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de

trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre ellos como entre jefes y subordinados. Estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupo dentro de toda organización.

4.7.4. Administración de Conflictos: La percepción de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. El aspecto clave de esta dimensión son los procesos de comunicación establecidos por la organización. El análisis de las redes de comunicación existentes, así como la facilidad o dificultad de los trabajadores para hacerse escuchar. La comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

4.7.5. Responsabilidad: La libertad basada en el compromiso y la responsabilidad son columnas firmes de esta dimensión, y también pilares de organizaciones participativas y autónomas. Esta dimensión verifica el sentimiento de ser su propio jefe en el trabajo, es decir, cuanto de autonomía se cuenta para desarrollar las actividades en la organización. Sin duda la libertad en la toma de decisiones en cuestiones referentes al trabajo en la organización es descriptiva de esta dimensión.

4.7.6. Motivación: La motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta, es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y, por tanto, también lo es para el desempeño de sus tareas en el contexto laboral. En este ámbito, las empresas tratan de motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de su trabajo. Si el empleado, gracias a su trabajo, encuentra satisfechas sus propias necesidades y deseos, se implicará aún más en las tareas y generará un buen clima laboral a su alrededor.

4.7.6.1. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN

Las teorías de la motivación tratan de descubrir los elementos o estímulos que inciden en la forma de actuar de las personas. Según el grado de motivación de una persona, así será su modo de actuación. Se pueden distinguir dos tipos de teorías de la motivación, en función del objeto de estudio que persiguen:

- **Teorías de contenido.** Estudian los elementos que motivan a las personas.
- **Teorías de proceso.** Como su nombre lo indica se ocupan del proceso de la motivación: cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc.

4.7.6.1.1. Teorías de contenido.- Estas teorías acentúan la importancia de los factores de la personalidad humana, puesto que estos determinan la forma de realizar las tareas y la energía con la que se desarrollan. De esta forma, tratan de analizar las necesidades y los esfuerzos relacionados con la actuación de las personas en el entorno laboral. Entre las teorías de contenido se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores:

4.7.6.1.1.1. MASLOW: Teoría de la Jerarquía de Necesidades (1963)

Maslow define la motivación como un conjunto de necesidades del individuo jerarquizadas en forma de pirámide, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias.

Así, en la parte inferior de la pirámide están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de superación es intrínseco al ser humano.



Las necesidades jerarquizadas que Maslow ubica en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:

- **Necesidades Fisiológicas.**-Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana: alimentarse, saciar la sed, mantener una temperatura corporal adecuada, etc.
- **Necesidades de Seguridad.**-Son aquellas que pretenden proteger a la persona de los posibles peligros a los que se expone. Como ejemplo de necesidades de seguridad se puede citar la necesidad de estabilidad laboral.
- **Necesidades Sociales.**-El ser humano necesita sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.
- **Necesidades de Reconocimiento o Estima.**- La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.
- **Necesidades de Autorrealización.**-También se denominan necesidades de auto actualización o auto superación y son las últimas en la pirámide. En

este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

Según Maslow, para motivar a las personas es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentran sus necesidades, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala.

4.7.6.1.1.2. HERZBERG: Teoría Bifactorial (1976)

Según Herzberg debe existir un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (calor excesivo e inadecuado clima laboral en el puesto de trabajo), se sentirá muy insatisfecha con su trabajo. Si esas condiciones mejoran, esto no asegura la satisfacción de la persona.

- **LOS FACTORES DE HIGIENE.-** Se dan en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo externos al mismo. Están asociados a la insatisfacción. Entre otros se pueden citar:
 - ✓ Las condiciones de trabajo.
 - ✓ Los sueldos y salarios.
 - ✓ La relación con los compañeros y jefes.
 - ✓ La cultura de la empresa.
 - ✓ Las normas que rigen el trabajo diario.
 - ✓ La seguridad en el entorno laboral.
 - ✓ La privacidad.
- **LOS FACTORES MOTIVADORES.-** Se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que son internos al mismo. Como se ha señalado anteriormente, son la causa principal de satisfacción. Herzberg enumera los siguientes:
 - ✓ El reconocimiento.
 - ✓ Las responsabilidades.
 - ✓ El crecimiento personal en el trabajo.
 - ✓ El progreso y el logro.

Herzberg afirma que los factores asociados con la satisfacción en el puesto de trabajo están separados y son diferentes de los que conllevan insatisfacción.

El hecho de que los factores de higiene sean adecuados, no garantiza la satisfacción de los trabajadores, puesto que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su satisfacción en el puesto de trabajo. Aunque una persona tenga un salario muy alto, si no se siente identificada con el trabajo que realiza, no se sentirá motivada y tenderá a sentirse frustrada.

4.7.6.1.1.3. MCCLELLAND: Teoría de las necesidades aprendidas (1989)

Esta teoría establece que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el ambiente social y cultural. Así encontraremos personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que han aprendido y observado en los entornos donde han convivido a lo largo del tiempo. McClelland denomina motivador a aquella necesidad o necesidades que determinan la forma de comportarse de una persona.

En concreto, las personas pueden actuar en función de cuatro factores motivadores:

- **Motivador de afiliación.-** Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita sentirse parte de un grupo y, de esta forma, sentirse apreciado y estimado por otros.
- **Motivador de logro.-** Se trata del impulso que mueve a las personas a actuar en busca del mayor éxito en todo aquello que desarrollan.
- **Motivador de poder.-** Es el deseo del individuo de controlar a los demás y al entorno que les rodea, adquiriendo la potestad para modificar situaciones. El poder que ejerce puede ser personal, cuando se trata de influir controlar a las personas, o socializado, cuando utiliza su poder para beneficio de su equipo y de la empresa.

- **Motivador de la competencia.-** La persona desea obtener los mejores resultados en las tareas que realiza y así poder diferenciarse de otros que están en su mismo puesto de trabajo.

4.7.6.1.2. Teorías de proceso.- Estas teorías tratan de analizar el desarrollo de la motivación en el puesto de trabajo. Entre las teorías de proceso se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores:

4.7.6.1.2.1. VROOM: Teoría de la expectativa (1964)

Según este autor, la motivación de una persona en el entorno laboral depende de los logros u objetivos que quiere alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de llegar a conseguirlos. Esta teoría incide en la percepción subjetiva del trabajador sobre la posibilidad de que su forma de actuar o trabajar conlleve la consecución de un determinado resultado.

En palabras de Vroom “La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla.”

El resultado final no solamente dependerá del esfuerzo realizado por la persona, sino que también influyen variables externas al trabajador que no están bajo su control. De esta forma, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada manera con la expectativa de conseguir ciertos resultados.

El esfuerzo que desarrollan dependerá de dos factores:

- La significatividad que para el sujeto tenga la recompensa a sus logros y las probabilidades que existen de conseguirla.
- La probabilidad de conseguir el resultado deseado en términos de crecimiento profesional y personal.

4.7.6.1.2.2. LOCKE: Teoría de la Finalidad (1968)

Locke afirma que la motivación que el trabajador demuestra en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar. En la actualidad, esta teoría se está aplicando en los departamentos de gestión de recursos humanos porque permite definir claramente los objetivos que se

asignan a los trabajadores y persuadirles para que los acepten y trabajen para conseguirlos, adecuando dichos objetivos a las características particulares de los individuos en términos de habilidades, conocimientos y actitudes.

4.7.6.1.2.3. ADAMS: Teoría de la equidad o justicia laboral (1965)

La teoría de Adams añade a las anteriores la valoración de las personas respecto a la relación entre los esfuerzos que emplean en la consecución de los objetivos y las recompensas obtenidas por esos logros. Para ello, comparan las recompensas que obtienen individualmente de manos de la empresa (nivel interno) con las obtenidas por sus compañeros dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel en otras empresas de la competencia (nivel externo).

Como consecuencia de tales comparaciones, las personas adquieren percepciones personales acerca de la justicia e imparcialidad con que se tratan sus logros en su entorno de trabajo. Estas percepciones tienen una gran relevancia en la motivación laboral.

Si la percepción del individuo respecto del esfuerzo personal aportado y los resultados obtenidos es igual a la de sus compañeros, la persona considerará que se da un equilibrio entre ambos y estará motivado. De lo contrario, si existe un desequilibrio por sentirse recompensado, en exceso o por defecto, la persona sufrirá desmotivación.

4.7.7. Formación Profesional: Es la apreciación que se hace a las políticas de ascenso y promoción para que los trabajadores hagan carrera dentro de la empresa; es la percepción de los empleados referente a los cursos de capacitación que reciben tomando en cuenta que estos sean apropiados y estén acorde a sus necesidades.

4.7.8. Liderazgo: El liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.

4.7.9. Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

4.7.10. Condiciones de Trabajo – Seguridad: condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etc. Dentro de las condiciones físicas que se pueden mencionar tenemos los siguientes efectos:

- ✓ Enfermedades infecciosas
- ✓ Ruido
- ✓ Tareas repetitivas
- ✓ Temperaturas extremas
- ✓ Sustancias tóxicas

El contacto con cualquiera de estas condiciones puede causar problemas de salud ya sean mayores o menores.

4.7.11. Estabilidad Laboral: La estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas. El sentido de la estabilidad es proteger al trabajador de los despidos arbitrarios.

4.7.12. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se le atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La intervención y actuación sobre todas y cada una de las dimensiones, a través de los factores psicosociales específicos que la componen y que ya son conocidos, permitirá la mejora global del clima organizacional.

4.8. APLICACIÓN PRÁCTICA

4.8.1. Tipo de clima organizacional en la Fundación Hogar del Ecuador

Mediante el análisis del clima organizacional observado en la Fundación podemos mencionar que cumple con las características propias de un Clima de Tipo Participativo Consultivo en los que podemos mencionar los siguientes aspectos:

- La dirección tiene confianza en sus empleados.
- Las decisiones son tomadas generalmente por los directivos, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.
- Se da una buena comunicación.
- Este clima corresponde a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados e interactuando en el proceso de toma de decisiones.

4.8.2. Teorías de la Motivación que se aplican en la Fundación Hogar del Ecuador

Dentro de las teorías de motivación que se pudieron observar en la fundación sobresalen los siguientes aspectos

- La teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow se ve reflejada en la Fundación en cada una de sus áreas, donde se cumplen la mayoría de necesidades de sus trabajadores, entre ellas:
 - ✓ Las necesidades fisiológicas principalmente por cubrir sus necesidades básicas a través de los salarios, a su vez con el instinto de conservación ya que preservan en buenas condiciones las áreas donde laboran.
 - ✓ La de seguridad con el cumplimiento de todas las normas de seguridad con que cuenta la empresa.
 - ✓ Necesidades de afiliación ya que existe compañerismo entre los empleados.

- ✓ Pertenencia a la empresa cumpliéndose las necesidades sociales.
- ✓ En lo relacionado a las necesidades de autorrealización se puede mencionar que esta necesidad no se puede generalizar, ya que no todos los empleados pueden sentirse realizados al cumplir una misma meta.
- Dentro de la Teoría de Herzberg, los Factores Motivadores no son aplicables en gran medida dentro de la Fundación.
- En cuanto a la teoría de MacClelland la empresa se ve más identificada con el motivador de afiliación ya que las relaciones interpersonales entre trabajadores y jefes inmediatos son buenas, esto se ve reflejado en el apoyo que se brindan entre ellos.

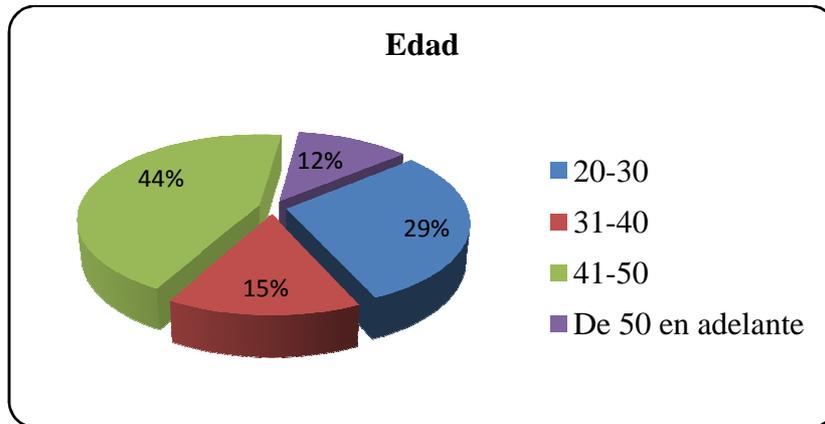
4.8.3. ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR

Para el análisis del clima organizacional hemos tomado en consideración doce dimensiones que son de vital importancia para el buen desempeño de cualquier organización; estas dimensiones se han diseñado en una encuesta que contiene una serie de preguntas claves que nos permitirán realizar un análisis riguroso con respecto al clima que se desenvuelve dentro de la fundación. (Ver anexo 7)

OBTENCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

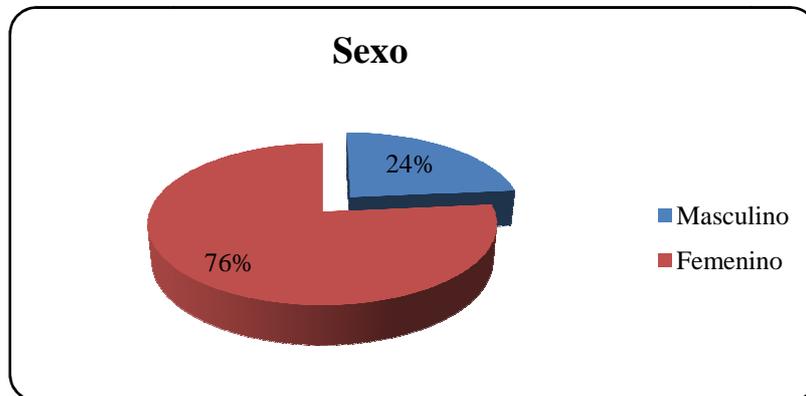
Para llevar a cabo el análisis del clima organizacional en la fundación es necesario recalcar que solo se obtuvieron el número de 32 encuestas debido a las siguientes circunstancias: cuatro de los empleados ya no trabajan para la fundación, uno de los guardias de seguridad tiene dificultades para expresarse y tres empleados se rehusaron a contestar la encuesta, por lo que el número total de empleados desciende de 40 a 32 empleados. Como resultado se obtuvieron los siguientes gráficos:

1. EDAD



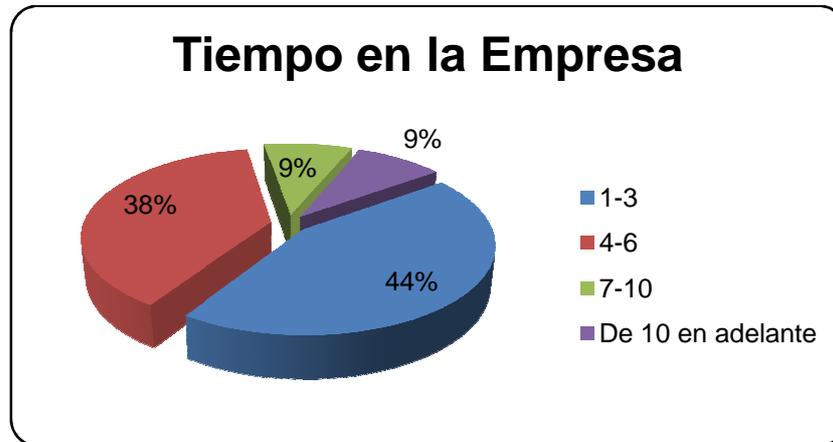
Gráfica 1: Uno de los aspectos generales que se analizó es la edad de las personas que trabajan dentro de la fundación obteniendo como resultado que la mayoría de los empleados en un rango de 41 a 50 años de edad con un 44%.

2. SEXO



Gráfica 2: Otro de los criterios generales tomados en cuenta fue el género de los entrevistados destacándose que el 76% son mujeres y el 24% restante son hombres tal como se aprecia en la gráfica.

3. TIEMPO EN LA EMPRESA



Gráfica 3: Del mismo modo se indagó sobre el tiempo que llevan trabajando los empleados en la Fundación; respondiendo que el 44% tienen una antigüedad de 1 a 3 años; el 38% de 4 a 6 años; el 9% de 7 a 10 años y de 10 años en adelante respectivamente, tal como se observa en la gráfica.

4. NIVEL DE ESTUDIOS



Gráfica 4: Otra de las características que se indagó fue el nivel de estudios de los trabajadores de la Fundación; resultando que el 59% son profesionales; el 26% son bachilleres, el 15% restante tienen estudios básicos.

5. ESTRUCTURA

¿Conoce usted el funcionamiento de la institución: quién tiene la autoridad y cuáles son los objetivos y políticas de la empresa?

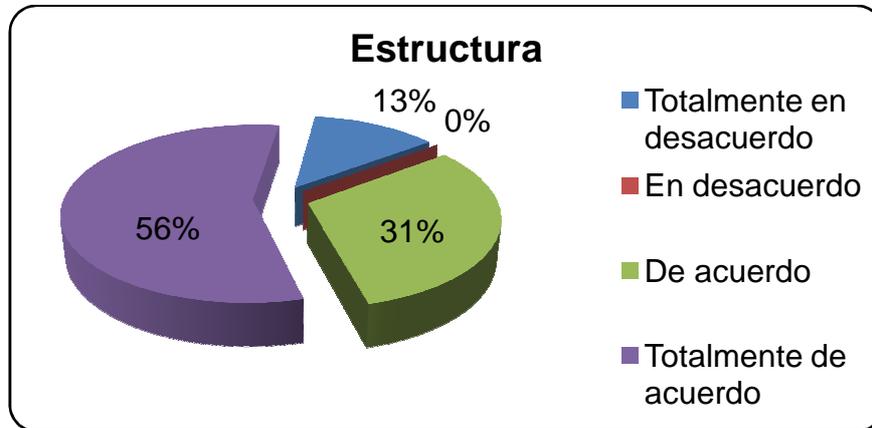


Gráfico 5: Dentro de esta dimensión se puede constatar que la mayoría de los empleados respondió que están totalmente de acuerdo (56%) y tienen conocimiento acerca de quién tiene la autoridad y cuáles son los objetivos y políticas de la empresa.

¿En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados?

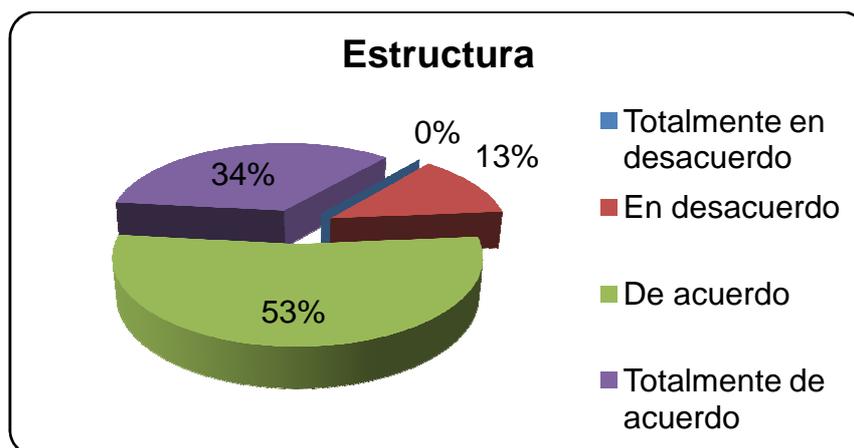


Gráfico 6: En este gráfico se puede observar que el 53% de los empleados están de acuerdo que los trabajos están bien asignados y organizados.

6. COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO

Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos

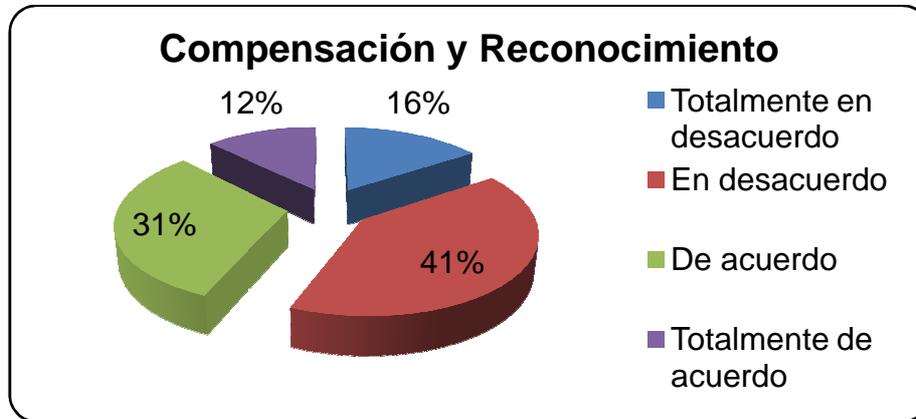


Gráfico 7: En el análisis de la dimensión recompensa, el 41% de los empleados muestran un desacuerdo en relación a que no existe un reconocimiento cuantitativo significativo en cuanto a su desempeño.

Existe un reconocimiento laboral que permita que usted realice mejor su trabajo.

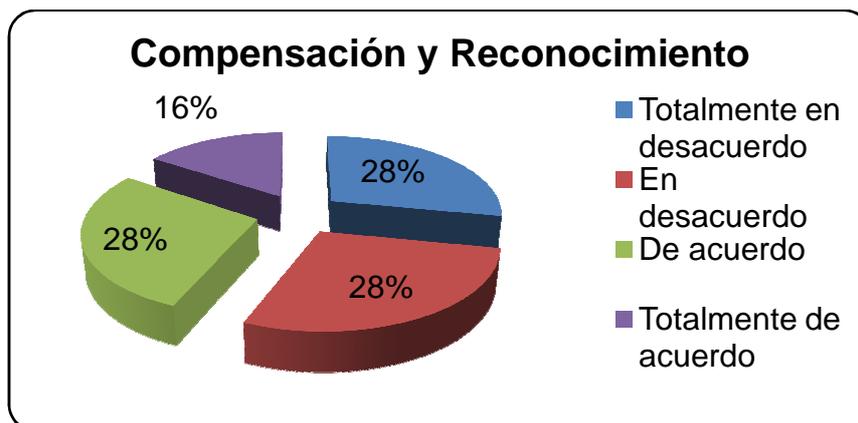


Gráfico 8: En esta dimensión se puede observar que los empleados no obtienen un mayor beneficio al realizar su trabajo eficientemente, esto se observa con un 28% tanto para la categoría totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

7. RELACIONES LABORALES

¿Se fomenta que las relaciones entre departamento sean buenas?

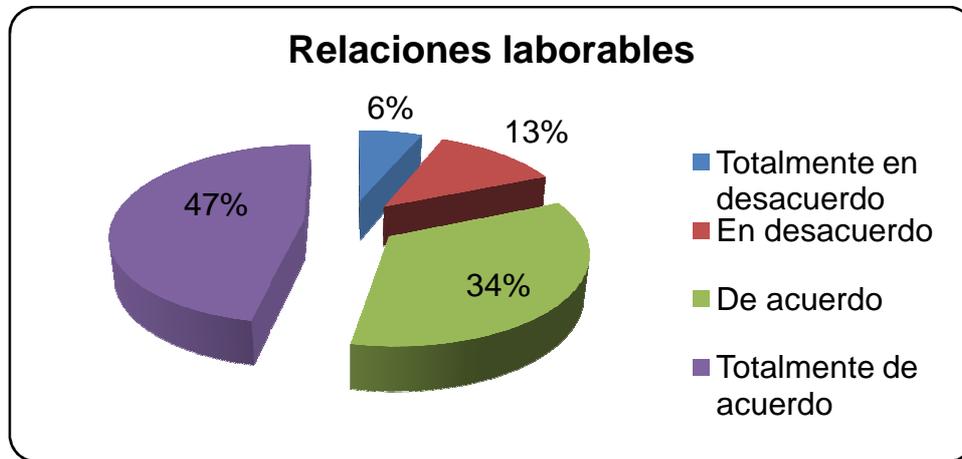


Gráfico 9: Para esta dimensión el 47% de los empleados se encuentran totalmente de acuerdo y un 34% de acuerdo en que dentro de la fundación se fomenta que las relaciones entre departamentos sean buenas.

¿La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas?

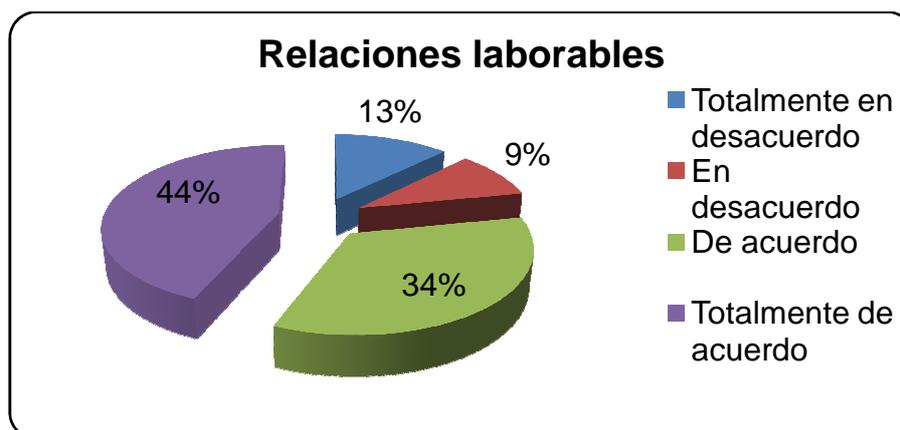
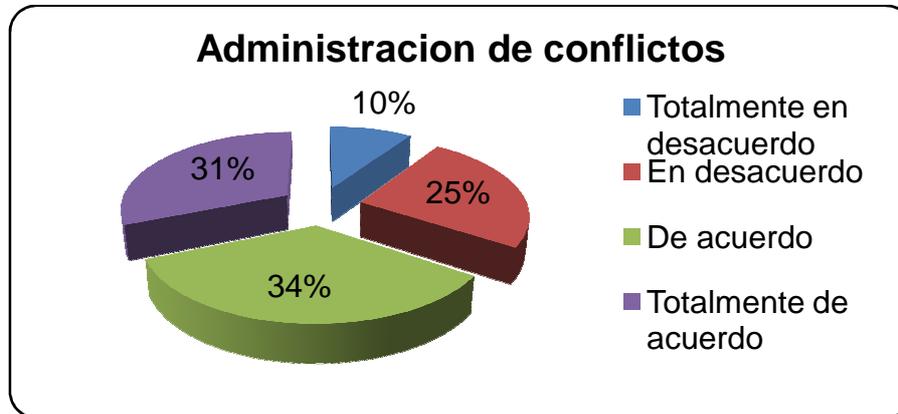


Gráfico 10: Al igual que en la dimensión anterior se puede constatar con un 44% de los empleados están totalmente de acuerdo y un 34% están de acuerdo en que la dirección se preocupa por ellos, de cómo se sienten y de sus problemas.

8. ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS

¿Cree usted que para causar una buena impresión en su organización se deba evitar las discusiones?



Gráfica 11: Los resultados de esta dimensión indican que un 34% y un 31% están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente que para causar una buena impresión se debe evitar las discusiones que altere el buen clima organizacional.

En su organización, ¿Puede usted expresar su punto de vista, aún cuando su criterio sea diferente al de los demás?

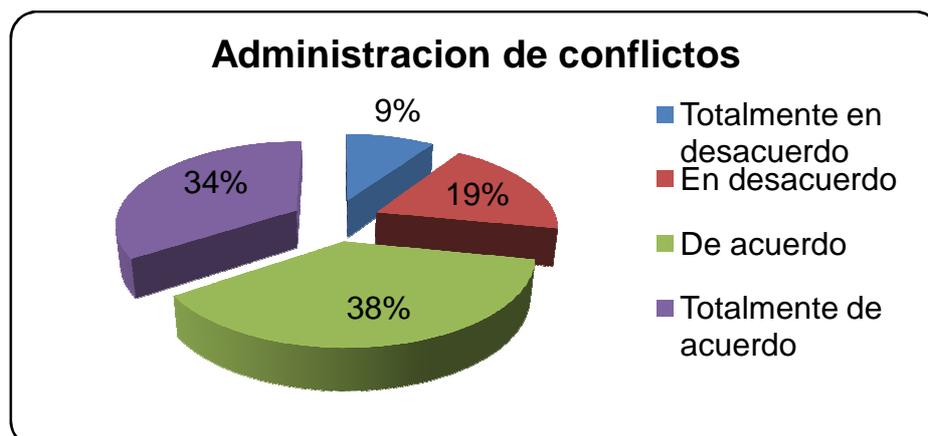


Gráfico 12: Como podemos observar en el gráfico adjunto la mayoría de los empleados opinan que dentro de la fundación se alienta para decir lo que ellos piensan, aunque ese criterio sea distinto al de los demás, esto se demuestran con un 38 y 34% que están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente.

9. RESPONSABILIDAD

¿Se le permite ser creativo e innovador en la solución de los problemas laborales?

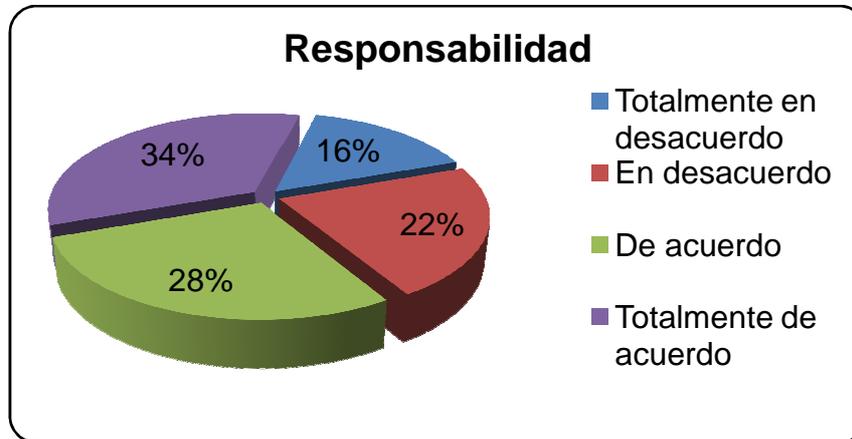


Gráfico 13: Al observar esta dimensión el 34% responde con totalmente de acuerdo y un 28% de acuerdo podemos constatar que a los empleados se le permite ser creativos e innovadores en la solución de los problemas laborales.

¿En su institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se les deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico?

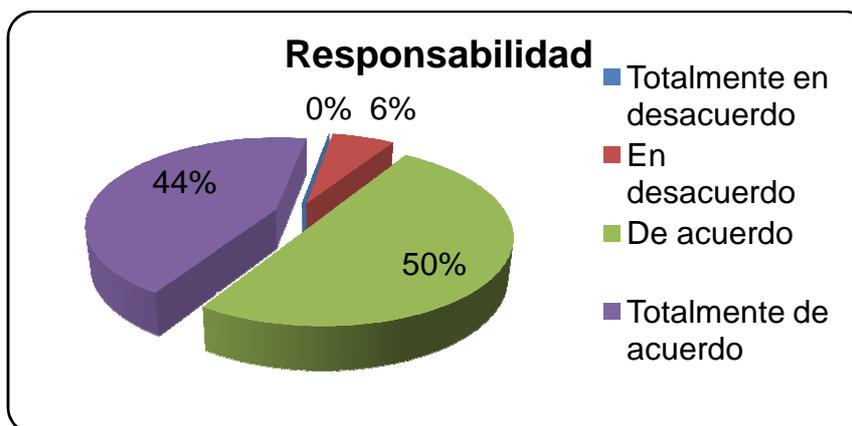


Gráfico 14: Se puede apreciar que en esta dimensión la mayor parte de los empleados tienen responsabilidad total sobre el trabajo que realizan una vez recibido las indicaciones pertinentes.

10. MOTIVACIÓN

Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.

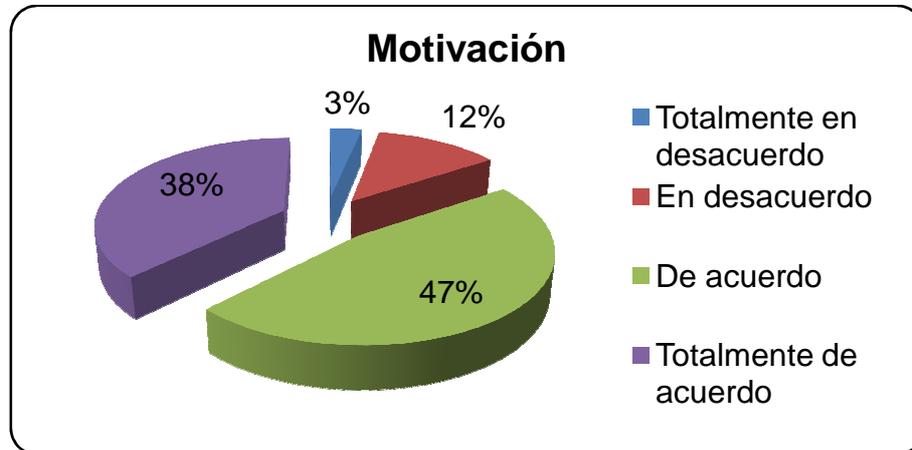


Gráfico 15: Como resultado de esta dimensión se puede observar que un 47% de los empleados están de acuerdo en que al realizar su trabajo se demuestra interés por las tareas que se ejecutan.

Mi jefe deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello

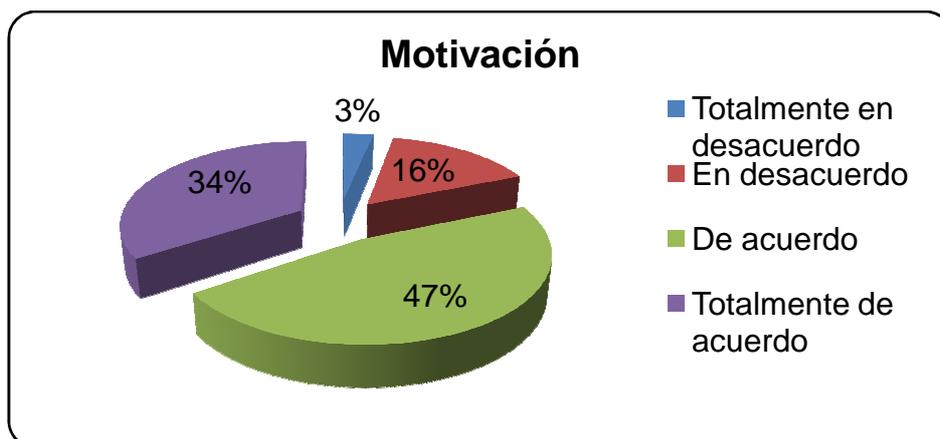


Gráfico 16: En esta dimensión un 34 y 47% están Totalmente de acuerdo y De acuerdo en que su jefe inmediato les deja claro cuáles son las metas a lograr y los motiva para alcanzarlas.

11. FORMACIÓN PROFESIONAL

Esta institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.

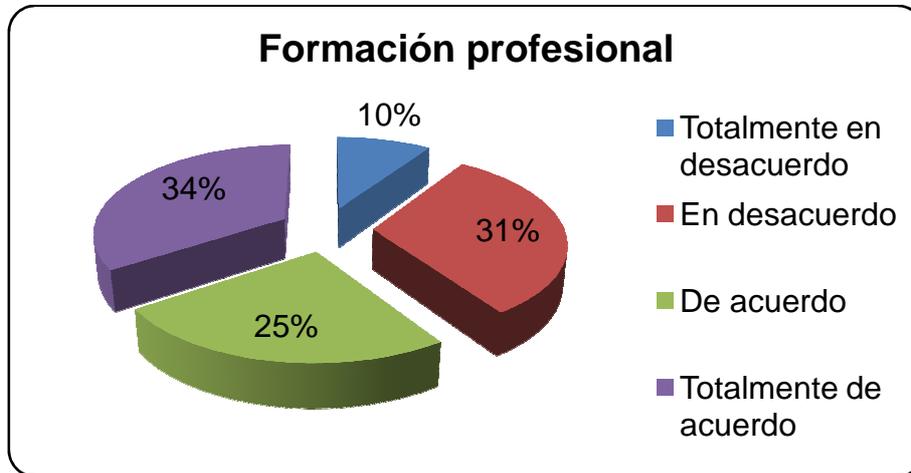


Grafico 17: El análisis de esta dimensión nos demuestra que dentro de la fundación existe un constante perfeccionamiento y capacitación del personal, con un 34% que están totalmente de acuerdo.

En esta institución existen muy pocas posibilidades de ascenso

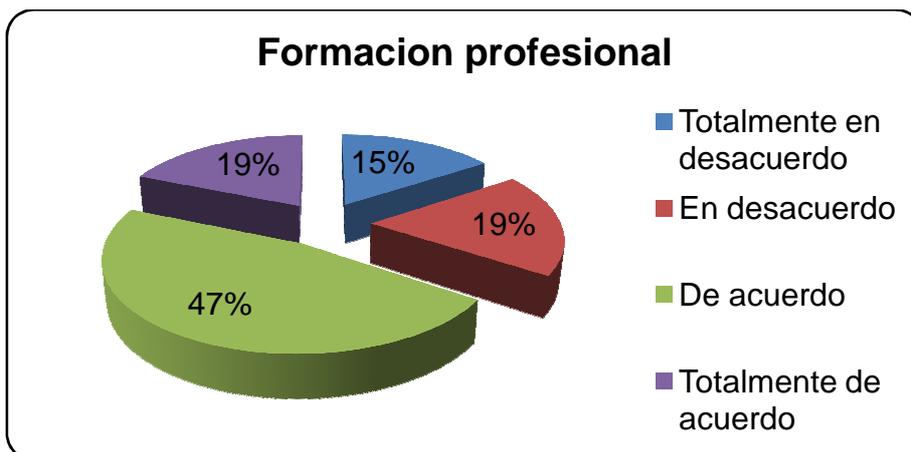


Gráfico 18: En esta dimensión pudimos constatar con un 47% que los empleados opinan que en la fundación no existen posibilidades de ascenso.

12. LIDERAZGO

Su jefe inmediato fortalece la confianza entre su equipo de trabajo

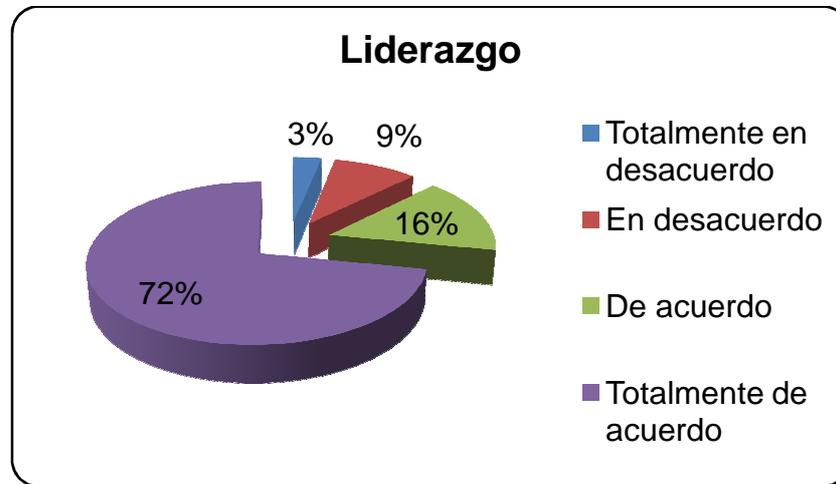


Gráfico 19: Existe un porcentaje significativo (72%) que revela que los Jefes Inmediatos fortalecen la confianza entre sus subordinados.

En su organización ¿Es usted participe de la toma de decisiones?

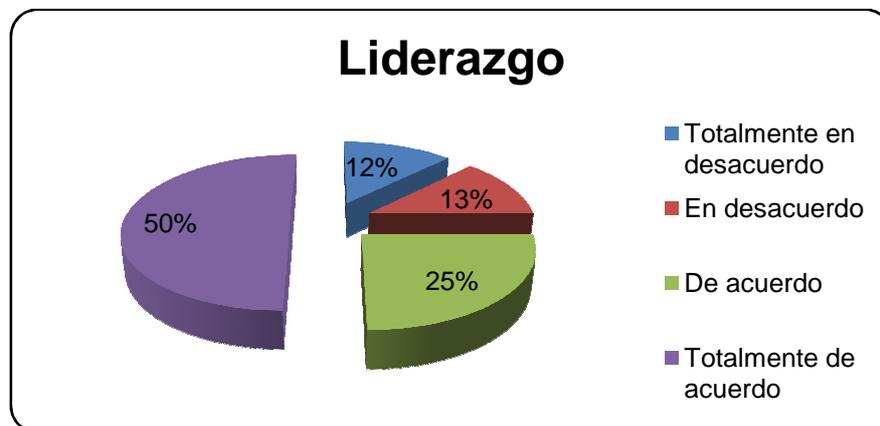


Gráfico 20: Con esta dimensión se revela que el 50% de los empleados pueden participar en la toma de decisiones.

13. COMUNICACIÓN

¿Conoce usted las tareas y/o funciones específicas que debe realizar en su puesto de trabajo?

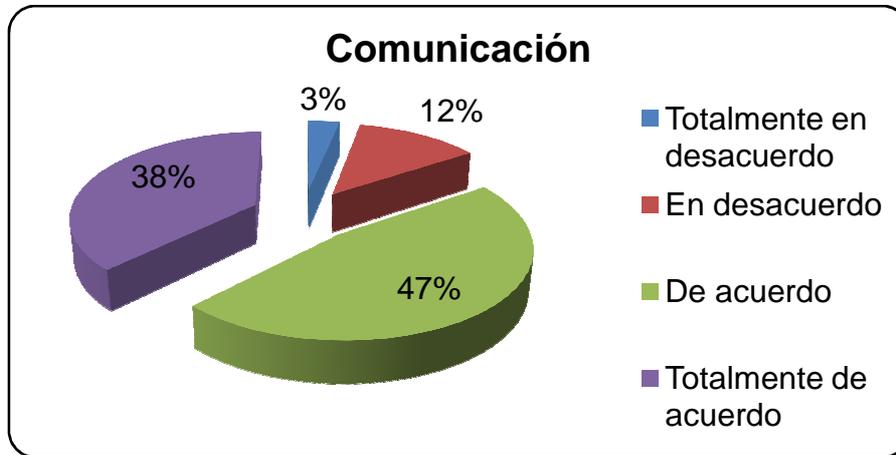


Gráfico 21: Dentro de esta dimensión el 47 y 38% de los empleados tiene claro sus tareas y/o funciones específicas que debe realizar en su puesto de trabajo.

¿Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores?

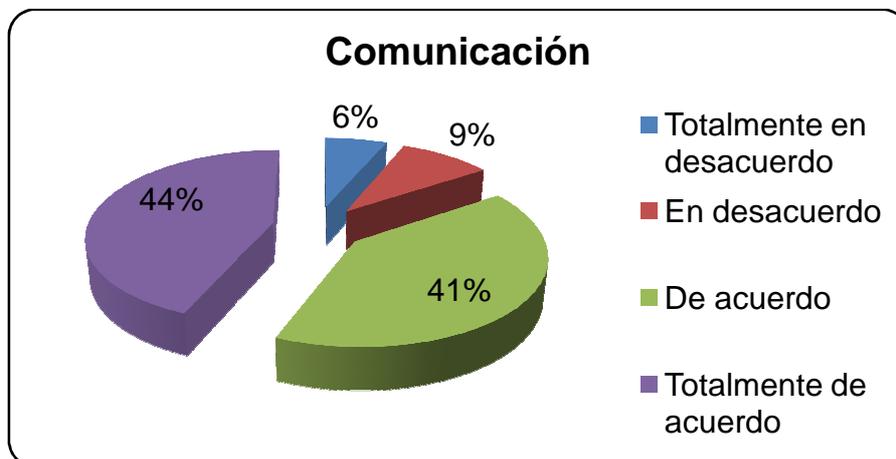


Gráfico 22: Con los resultados obtenidos se puede apreciar que dentro de la fundación existe una adecuada comunicación con un 44% que está totalmente de acuerdo que este factor se desarrolla de una manera eficiente.

14. CONDICIONES DE TRABAJO - SEGURIDAD

En su organización cuenta usted con las condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar su trabajo.

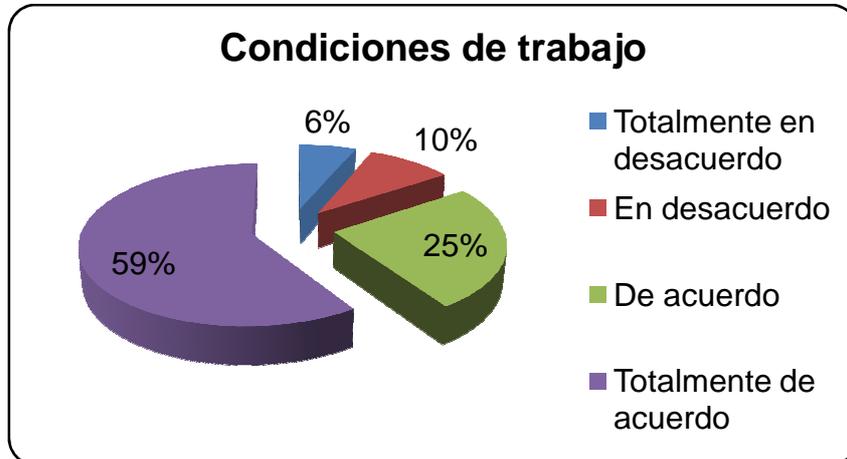


Gráfico 23: La mayoría de los empleados dentro de la fundación cuentan con las condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar su trabajo, esto se puede constatar con un 59 y 25% que están Totalmente de acuerdo y De acuerdo respectivamente.

¿Cuando se produce un accidente en la empresa la respuesta de este es la adecuada?

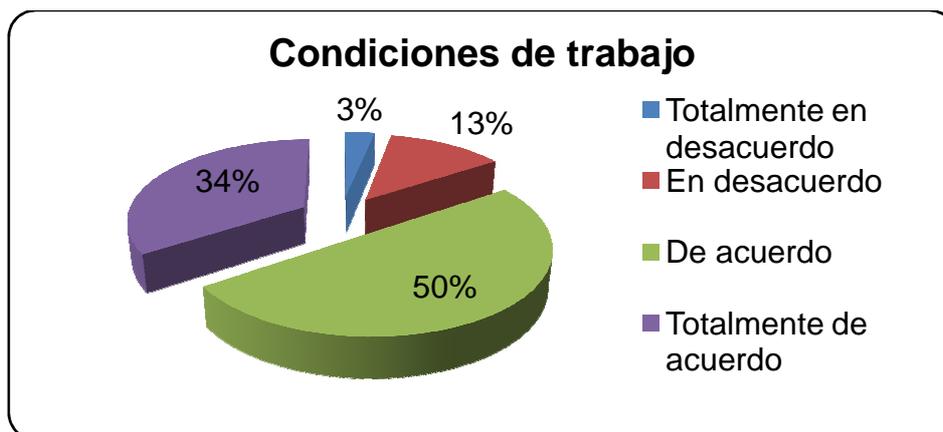


Gráfico 24: Al producirse algún accidente dentro de la fundación esta tiene una respuesta inmediata y esto es corroborada con un 50% de los empleados que afirman que están de acuerdo con este aspecto.

15. ESTABILIDAD LABORAL

En el caso de una reorganización en su institución ¿Le preocupa que la estabilidad de su trabajo se vea afectada?

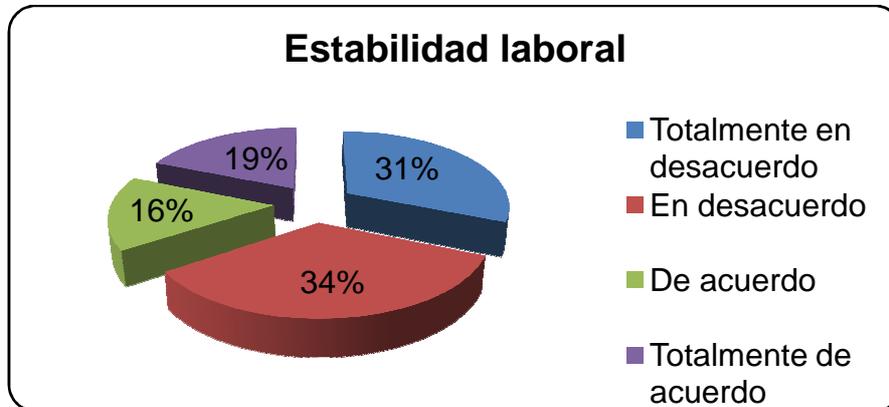


Gráfico 25: Con los datos obtenidos podemos apreciar que en caso de que se realice una reorganización dentro de la fundación esto no conllevará a una mayor preocupación hacia los empleados debido a que estos se sienten seguros en su puesto de trabajo, esto está representado con un 31%, tanto para los empleados que están totalmente en desacuerdo y un 34% para los que están En desacuerdo con esta dimensión.

¿Cree que en cualquier momento puede perder el trabajo en esta institución?



Gráfico 26: A los empleados de la Fundación no les preocupa que en cualquier momento puedan perder su trabajo ya que un 31% está Totalmente en desacuerdo y un 25% En desacuerdo

16. IDENTIDAD

¿El trabajo que desempeña corresponde a sus aptitudes, habilidades e intereses?

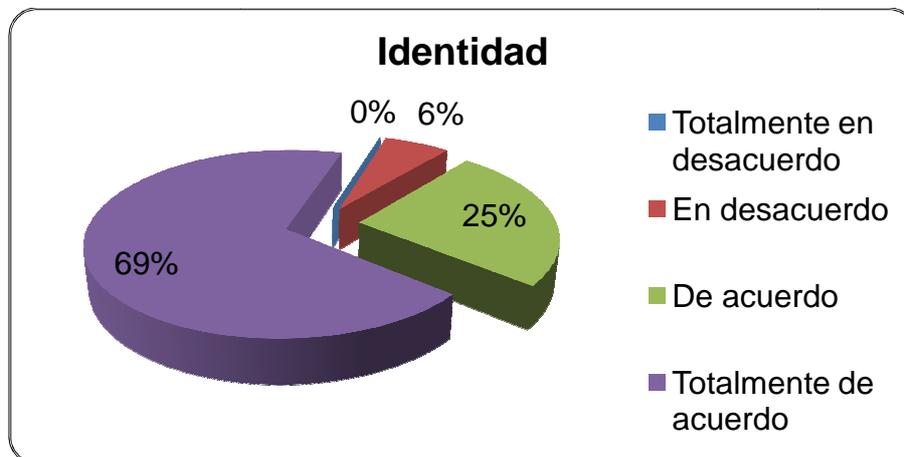


Gráfico 27: Dentro de la dimensión identidad, podemos comprobar con un 69% de los empleados están totalmente de acuerdo que al desempeñar su trabajo lo hacen de base a sus aptitudes, habilidades e intereses.

¿En la medida en que la institución se desarrolla siente usted también progresa conjuntamente?

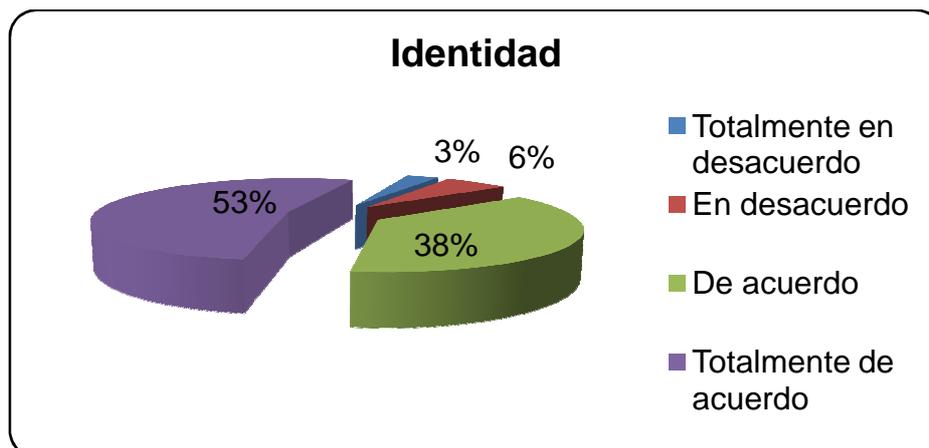


Gráfico 28: Con un 53% se demuestra que están totalmente de acuerdo y un 38% que están de acuerdo podemos afirmar que conforme la fundación se desarrolla, ellos lo harán conjuntamente.

OBSERVACIONES:

Al realizar el análisis del clima organizacional se observaron ciertos aspectos que pudiesen ocasionar daños al buen desenvolvimiento de la fundación entre ellos se puede mencionar la falta de colaboración de algunos de los empleados que se negaron a contestar la encuesta por temor a las represalias que pudiera ocasionar sus respuestas.

Lo que pudimos comprobar mediante este análisis dentro de la fundación en relación al clima organizacional es que existen aspectos que han llevado a que la fundación este viviendo etapas de crecimiento, por otro lado cabe señalar que existen también aspectos que pueden ser perjudiciales para la fundación y que se pueden evitar o ser corregidos a tiempo, para lo cual se dará una breve reseña acerca de todos los aspectos que fueron cuestionados dentro de la fundación, estos aspectos han sido divididos en dos tipos de aspectos: “Aspectos positivos “que la fundación puede seguir llevando a cabo y “Aspectos negativos” que pueden ser corregidos para un mejor desarrollo del Clima Organizacional.

Puntos positivos

- En lo relacionado a la estructura de la fundación esta está bien diseñada en cuanto a las funciones, objetivos y políticas, permitiendo que exista un adecuado desenvolvimiento por parte de los empleados.
- En cuanto a las relaciones laborales que se vive dentro la fundación corresponde a un ambiente agradable con relaciones interpersonales estables y confiables entre los empleados y jefes.
- Dentro de la administración de conflictos esta es la adecuada ya que se les permite a los empleados a que viertan sus opiniones, aunque esa opinión sea distinto al de los demás.
- Dentro del aspecto de responsabilidad lo que se pudo constatar es que a todos los empleados se les da las indicaciones generales acerca del desarrollo de su trabajo, permitiéndoles ser creativos e innovadores en la resolución de problemas laborales.

- Dentro de la fundación se pudo observar que los empleados muestran interés por su trabajo, ya que los jefes inmediatos motivan a que logren las metas que se proponen. Este es un aspecto positivo para la fundación ya que este esfuerzo conlleva a que se brinde un mejor servicio.
- Otro aspecto positivo que se pudo comprobar es que los jefes inmediatos fortalecen la confianza entre su equipo de trabajo y esto les permite confiar en sí mismos y participar en la toma de decisiones que puedan favorecer a la fundación.
- La comunicación entre la dirección y los empleados es otro aspecto positivo que pudimos observar pues esto se pudo constatar debido a que las tareas y funciones que deben realizar los empleados está explicado oportunamente y por ende el resultado que se obtiene es el esperado.
- En cuanto a las condiciones de trabajo y seguridad los empleados cuentan con las condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar su trabajo, además de que la respuesta que tienen los directivos ante cualquier accidente es la más oportuna, convirtiéndose así en otro aspecto positivo dentro de este análisis ya que todos los empleados se sienten seguros ante cualquier percance.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en relación a la identidad esta se encuentra claramente definida ya que los empleados están identificados con su puesto de trabajo y sienten que al progresar la fundación ellos también progresan.
- La fundación se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación hacia el personal, dando así una ventaja a los empleados a que puedan mejorar su desempeño al realizar sus labores
- La mayoría de los empleados se muestran seguros en relación a la estabilidad en su puesto de trabajo ya que no les preocupa que por cualquier circunstancia esta se vea afectada.

Puntos negativos

- Dentro de los aspectos generales que se pudieron observar al realizar este análisis es que la mayoría de las personas laboran en la fundación por un tiempo de uno a tres años lo que indica que el índice de rotación es

significativo dando como consecuencia un aspecto negativo para la fundación que incide en gastos operativos para la contratación del nuevo personal.

- En cuanto a la compensación y reconocimiento que se da en la fundación, no están acorde a lo que los empleados les gustaría recibir, por lo que esta dimensión se convierte en un punto negativo para la empresa.
- En cuanto a las posibilidades de ascenso que se pueden generar dentro de la fundación esta se puede encontrar limitada, debido a que al tratarse de una empresa con un número pequeño de empleados y con un puesto específico, esta alternativa es poco probable que se dé, provocando así un aspecto negativo para los empleados ya que no tienen posibilidades de superación.

CAPITULO V

PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

5.1. PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

5.1.1 Principales causas que afectan la satisfacción laboral en la Fundación Hogar del Ecuador.

El propósito de este capítulo es establecer lineamientos que permitan resolver diferentes aspectos que probablemente ocasionaran conflictos dentro de la Fundación. Después de realizar el análisis de los resultados obtenidos, podemos concluir que entre las causas principales que afectan el clima organizacional en la Fundación Hogar del Ecuador están las siguientes:

5.1.1.1 CAUSA 1:

ALTO INDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL

La mayoría de las personas que laboran en la fundación lo hacen por un lapso de tiempo de uno a tres años, este es un resultado que conlleva a analizar el Índice de Rotación, que nos permita obtener resultados más claros y dar oportunas soluciones, por lo tanto, en necesario tener en cuenta a que hace referencia el Índice de Rotación y cuáles son las causas y consecuencias:

5.1.1.1.1 ROTACIÓN DEL PERSONAL.- CONCEPTO

El término "Rotación de Recursos humanos" según (Chiavenato 1998) se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.

La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

$$\text{Indice de rotación del personal} = \frac{(\text{total de altas al mes} - \text{total de bajas al mes})}{N^{\circ} \text{ de empleados}} * 100$$

Un **índice de rotación de personal** igual a cero, demostraría un estado total de estancamiento de la organización, aunque por otro lado, un índice de rotación demasiado elevado, reflejaría un estado de flujo de personas tan alto que no podría asimilar y retener adecuadamente su personal. Por eso, el ideal sería aquel que permita a la organización retener el capital humano de óptima calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de una programación factible y económica.

La rotación de personal, es la consecuencia de ciertos factores internos o externos en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Dentro de los factores externos podemos citar la situación de oferta y demanda de Recursos Humanos, y uno de los factores internos que ocurren en la organización es la política salarial de la organización.

La rotación del personal se produce por una serie de problemas, entre estas se puede citar las siguientes causas:

- Insatisfacción laboral.- Situaciones que no son del agrado del trabajador
- Baja remuneración.- Cuando las actividades que el trabajador desarrolla tienen un valor mayor al que le paga la empresa
- Selección incorrecta.- Cuando la persona contratada no reúne el perfil adecuado para el puesto a desempeñar
- Motivación.- Cuando el trabajador considera que la empresa no le corresponde a sus aspiraciones personales
- Bajas biológicas.- Son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.
- Bajas socialmente necesarias.- Es cuando una empresa es presionada por la sociedad para despedir personal
- Bajas por motivos personales.- Son los problemas personales o familiares que determinan la renuncia al trabajo
- Bajas por decisión de la propia Empresa

5.1.1.1.2 Determinación del Costo de la Rotación de Personal.- La rotación de personal implica costos primarios y secundarios:

Costos Primarios de la rotación de personal.- Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, estos costos son cuantificables que incluyen:

- Costo de reclutamiento y selección
- Costo de registro y documentación
- Costo de ingreso
- Costo de desvinculación.

Costos Secundarios de la rotación de personal.- Abarcan aspectos intangibles, difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador y se refieren a ciertos efectos colaterales inmediatos de la rotación:

- Efectos en la producción
- Efectos en la actitud de personal
- Costo extra laboral

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal podrían aumentar o disminuir, de acuerdo con los niveles de los intereses de la organización.

Entrevista de Retiro.- La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos. La entrevista de retiro debe abarcar los siguientes aspectos:

- Motivo de retiro
- Opinión acerca de la empresa y su cargo
- Opinión sobre su jefe directo
- Opinión sobre su horario de trabajo
- Sobre las condiciones físicas del ambiente en que desarrollaba su trabajo

- Sobre su salario y sobre los beneficios sociales otorgados por la organización
- Sobre las relaciones humanas en su departamento.
- Sobre las oportunidades de progreso dentro de la organización
- Sobre la moral y actitud de sus compañeros de trabajo

Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un *programa de orientación* (también llamado de inducción) que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados.

Estos programas formales de orientación suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor.

5.1.1.1.3 Causas por las que se puede dar por terminado la relación laboral

- **Separaciones** Constituyen una decisión de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado. Se pueden originar en razones disciplinarias, económicas, personales, entre otras.
- **Renuncias** Puede deberse a jubilación, mejores ofertas externas, a relaciones conflictivas con miembros de la organización o a razones personales. La renuncia voluntaria constituye siempre un procedimiento más libre de dificultades para la organización. Permite que se reorganice el área en que ha surgido el problema sin añadir un problema legal
- **Terminación del contrato de trabajo** La organización puede decidir unilateralmente dar por terminado el vínculo laboral que mantiene con un empleado. Por lo general esta decisión obedece a razones disciplinarias o de productividad.

5.1.1.1.4 CÁLCULO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN EN LA FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR

Con los datos proporcionados por la Administración de la Fundación se procederá a realizar el cálculo de este Índice del año 2011:

Altas del personal en el año 2011: 32 empleados

Bajas del personal en el año 2011: 17 empleados

Número total de empleados en el año 2011: 59 empleados

Fórmula:

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{(32-17)}{59} * 100 = 25.42\%$$

Interpretación:

El índice de rotación para el año 2011 en la Fundación da como resultado un 25,42%; este resultado indica que para este año las altas del personal es superior a las bajas, dando así un índice de rotación elevado, reflejando un estado de flujo de personas tan alto que no se podría asimilar y retener adecuadamente al personal.

Con la investigación realizada, se puede afirmar que las bajas del personal en dicho periodo se han dado por las siguientes causas: Despidos 18%, renunciaciones 59% y terminación de contrato 23%.

Estas cifras afirman que la principal causa por la que se dan bajas dentro de la fundación son por renunciaciones de los empleados.

5.1.1.2 CAUSA 2:

FALTA DE RECONOCIMIENTO POR EL ESFUERZO REALIZADO

En cuanto a la compensación y reconocimiento que se da en la fundación, no están acorde a lo que los empleados les gustaría recibir, por lo que esta

dimensión se convierte en un punto negativo para la empresa, debido a que el rendimiento se puede ver afectado.

Al igual que en el problema anterior es necesario recalcar las causas que originan esta dificultad dentro de la fundación:

5.1.1.2.1 Problemas ocasionados al no existir compensación o reconocimiento.

La falta de compensación y reconocimientos hacia el personal puede ocasionar importantes problemas como, baja productividad personal, falta de compromiso, clima laboral inadecuado, en conclusión puede comprometer la eficiencia y calidad de la gestión empresarial así como el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Cada empresa de acuerdo a sus características y recursos debe elegir la mejor forma de motivar a sus integrantes, una de ellas es implementando un programa de reconocimientos ya que este es uno de los factores más importantes en la motivación de los empleados.

5.1.1.2.2 Tipos de Reconocimiento

- **El formal:** apunta generalmente a lo monetario o tangible, a aquél que debe ser aprobado por un superior
- **EL informal:** es de bajo costo y está orientado a destacar día a día la labor realizada. Se puede poner en práctica con un mínimo de planificación y puede consistir, por ejemplo, en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico o un agradecimiento público inesperado

“Los colaboradores necesitan saber que su trabajo es útil, que sus esfuerzos son reconocidos por la empresa. Reconocer la labor influye incluso en la retención de los ejecutivos y empleados talentosos: una remuneración adecuada y justa, un ambiente de trabajo agradable y, uno de los factores más importantes, el reconocimiento al desempeño y al esfuerzo”¹²

¹²Maricruz Torres, directora del Centro de Desarrollo Profesional del Itam de México

Es necesario mencionar que lo económico es vital, sin embargo no se debe permitir que este se convierta en lo primordial para conseguir el buen desempeño del trabajador. Si la fundación entrega incentivos económicos no estaría mal siempre y cuando sea factible, lo malo es que las personas suelen acostumbrarse y lo toman como un derecho adquirido el tener que estar recibiendo premios y reconocimientos económicos.

Los incentivos económicos y morales forman parte de una motivación, pero aun así no es positivo basar la mayor parte en el dinero.

5.1.1.3 CAUSA 3:

NO EXISTE POSIBILIDADES DE ASCENSO

En cuanto a las posibilidades de ascenso que se pueden generar dentro de la fundación esta se encuentra limitada, generando así una falta de motivación hacia los empleados debido a que no tienen la posibilidad de llegar a un puesto de más alto nivel.

Para encontrar soluciones a estos inconvenientes, es necesario y al igual que en los problemas anteriores conceptualizar todo lo referente a las oportunidades de ascenso:

5.1.1.4 Promociones.- Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Por lo general, se concede un reconocimiento al desempeño anterior y al potencial a futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o antigüedad.

- Promociones basadas en el mérito. Se fundamentan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. Suelen encontrarse dos dificultades:
 1. Que quienes toma la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas con un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido.

2. El buen desempeño en un nivel no es garantía de éxito en un nivel superior.

- Promociones basadas en la antigüedad. Por "antigüedad" se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Se basa en la necesidad de eliminar los elementos subjetivos en las políticas de promoción.

Las organizaciones modernas optan por un sistema mixto de promoción.

5.1.1.5 Transferencias.- Una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción.

Una herramienta para lograr esa flexibilidad es la técnica de efectuar transferencias de personal para colocar a los individuos más idóneos en los puestos que más corresponden a sus aptitudes.

5.1.1.6 Programas de identificación de vacantes entre el personal

Informan a cada empleado sobre las vacantes que hay en la organización, así como los requisitos necesarios para llenarlas. El objetivo de estos programas es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de personal a llenar las vacantes mediante recursos internos y ayudar a los empleados a lograr sus objetivos de carácter personal.

5.1.1.7 Razones por la que una empresa debería ascender a un empleado

- Por el nivel de conocimiento del empleado (proviene de la educación formal y no formal, y de la práctica de ser autodidacta) que le forman una base sólida para desarrollarse en la empresa.
- Que el empleado no solo tenga el conocimiento necesario, sino que haya obtenido un título de educación superior que asegure que haya aprobado satisfactoriamente sus estudios.

- Por el alto sentido de pertenencia a la empresa que obtiene el empleado, que lo hace dar lo “mejor de sí” en el trabajo.
- La rapidez en que la experiencia ganada con el día a día y el conocimiento base proveniente de la educación formal y no formal (también la proveniente de la práctica de ser autodidacta), se combinan en el empleado para mejorar notablemente su desempeño y para ganar la autoconfianza necesaria para desarrollar su liderazgo.

Como conclusión a este problema podemos decir que la fundación cuenta con un número pequeño de empleados y con puestos claramente definidos, es así que estas posibilidades de ascensos es poco probable que se efectúen.

5.1.2 PLAN DE MEJORA

El objetivo de proponer un plan de mejorar es contribuir a mejorar el clima organizacional de la Fundación, así como resolver las problemáticas detectadas, partiendo del análisis realizado.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de método aplicado para determinar las causas que afectan la Satisfacción Laboral, plasmadas en los gráficos que aparecen en el Capítulo anterior, proponemos el siguiente Plan de Mejora:

CENTRO MÉDICO QUIRURGICO “FUNDACION HOGAR DEL ECUADOR”

Plan de Mejora para el logro de la Satisfacción Laboral

No.	Medida	Acciones	Responsable	Plazo
Alto índice de Rotación del personal	Establecer un programa de reclutamiento intensivo que permita contratar personal idóneo para distintos cargos	1. Analizar exhaustivamente los currículos vitae recibidos	Jefe de Talento Humanos	Corto
		2. Expandir fuentes de reclutamiento que permitan conseguir un número significativo para poder realizar el proceso selección	Asistente de Talento Humano	Mediano
		3. Realizar programas de orientación que se enfoquen en aspectos de interés general y que permitan al nuevo colaborador involucrarse a fondo con los objetivos de la empresa.	Jefe de Talento Humano / Supervisor	Mediano
		4. Establecer un Sistema Retributivo a partir de dos enfoques: Premiar por objetivos departamentales alcanzados (trabajo en equipo) y premiar el desempeño individual.	Administrador / Jefe de Talento Humano	Permanente
		5. Elaboración, uso y actualización constante de un inventario de RH.	Jefe de Talento Humano	Permanente
Falta de reconocimient	Establecer formas de reconocimiento	1. Con los resultados de la Evaluación de Desempeño otorgar a la persona con un	Administrador / Jefe de Talento	Permanente

o económico por el esfuerzo realizado	que permitan una mayor motivación de los trabajadores	resultado óptimo un incentivo salariable que se suma a su remuneración mensual para seguir estimulando mejores resultados en el desarrollo del trabajo.	Humano	
		2. La difusión a través de una carta, o aviso en cartelera, de los méritos del trabajador, u otorgarles una placa o certificado	Administrador/ Jefe de Talento Humanos	Permanente
		3. Facilitar la asistencia a cursos, seminarios, encuentros, con los gastos pagados por la organización	Administrador/ Jefe de Talento Humano	Permanente
No existe posibilidades de ascenso	Establecer Planes de ascensos	1. En el momento que se dé una vacante, tomar como acción inmediata realizar un concurso interno que permita la competencia entre ellos y ascender al más idóneo y tomando en cuenta a la persona con mayor tiempo en la empresa.	Administración / Jefe de Talento Humano	Permanente
	Alternativas a los ascensos: Ampliación y enriquecimiento del cargo	1. Se puede dar al empleado más responsabilidades dentro del mismo cargo mediante: la ampliación de las tareas y el enriquecimiento. En ambos casos, el aumento de responsabilidades debe acompañarse con un aumento de salario.	Administrador	Mediano/ Largo

5.2. DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR

5.2.1. Directrices Estratégicas del Departamento

5.2.1.1. Misión del Departamento

Proveer los recursos humanos necesarios para garantizar la prestación de servicios de acuerdo al perfil y nivel de resolución de la fundación, así como el desarrollo y capacitación de los mismos, bajo un conjunto de políticas, normas y procedimientos que permitan, la selección, el reclutamiento, el entrenamiento y bienestar de las personas que trabajan dentro de la organización.

5.2.1.2. Visión del Departamento

Captar y retener el personal altamente calificado a través de un excelente programa de motivación de recursos humanos.

5.2.1.3. Políticas del Departamento

Se refieren a la manera como las organizaciones aspiran trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

5.2.1.3.1. Políticas generales del Departamento de Talento Humano

- a)** Las personas tienen derecho a ingresar a trabajar a la institución sin distinción de clase social, raza, sexo, edad, afiliación política, siempre que cumplan con los requisitos elegidos en correspondencia a las necesidades institucionales.
- b)** El recurso humano responderá a los planes, proyectos y procesos establecidos por la institución.
- c)** El recurso humano será administrado observando los principios de equidad, justicia y honestidad y su estabilidad laboral se garantizará sobre la base de la evaluación de su desempeño.

5.2.1.3.2. Políticas de reclutamiento, selección y contratación

- a. El proceso de Reclutamiento y Selección del Personal será responsabilidad únicamente del Departamento de Recursos Humanos y la Jefatura de cada Unidad.
- b. La Junta Directiva aprueba el nombramiento del candidato, basado en la recomendación del Departamento de Talento Humano y la Jefatura del Departamento solicitante
- c. El reclutamiento del personal se hará por medio de avisos publicitarios y recomendaciones por el personal de la organización.
- d. Todo el personal puede recomendar a alguna persona, quien tendrá que someterse al proceso de reclutamiento y selección de la Fundación.
- e. El proceso deberá incluir como mínimo para cada aspirante calificado:
 - i. Documentos: Curriculum Vitae, documento de identidad, Cartas de Recomendación, Certificados que acrediten su Educación, Documentos de respaldo, etc.
 - ii. Entrevistas (Jefe de Talento Humano y Jefatura solicitante)
 - iii. Pruebas
- f. Todas las personas interesadas deberán presentar la documentación completa.
- g. En caso que exista algún colaborador que cumpla con los requisitos para ocupar la plaza vacante, será valorado por el Jefe de Talento Humano, quien es la única persona autorizada para realizar las entrevistas en el siguiente orden:
 - i. Jefe inmediato actual del interesado
 - ii. Jefe inmediato que posee la vacante
 - iii. Colaborador que concurra
- h. Cuando se realice un reclutamiento interno para puestos de Jefaturas y/o Encargados de Unidad, serán aprobados por la Junta Directiva. En los casos de promoción de colaboradores (movimiento vertical) o de transferencias (movimiento horizontal),

estos serán autorizados por el Director Ejecutivo, tomando en cuenta que de existir un cambio de salario, se registrará por la escala salarial vigente aprobada por la Junta Directiva.

- i. El director Ejecutivo podrá autorizar todas aquellas contrataciones urgentes a medio tiempo y tiempo completo, por periodos menores a los tres meses.

5.2.1.3.3. Políticas de remuneraciones

- a. Todo empleado estará afiliado y tendrá los respectivos beneficios sociales.
- b. Los sueldos o remuneraciones serán revisados anualmente y se incrementarán en función de la disponibilidad económica de la Institución, en correspondencia con las leyes y reglamentos.
- c. En la acción del personal o contrato constará la remuneración a pagarse, la misma que deberá estar sustentada con la partida presupuestaria correspondiente.

5.2.1.3.4. Políticas de evaluación del desempeño

- a. Anualmente se elaboraran evaluaciones para valorar el desempeño de cada empleado con relación a su puesto de trabajo, cuyos resultados deberán ser adecuadamente socializados con la finalidad de implementar los correctivos necesarios.

5.2.1.3.5. Políticas de descripción de cargos:

- a. Los puestos de trabajos serán descritos en función de planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.

5.2.1.3.6. Políticas de capacitación

- a. Se elaboraran programas de capacitación en beneficio de los empleados de la organización según necesidades específicas y temas que se crean convenientes para cada nivel ocupacional.

5.2.1.3.7. Políticas de información y control

- a. La Fundación en general y cada Unidad en particular, velarán porque los empleados estén lo suficiente y permanentemente informados de los objetivos, estrategias y logros institucionales e individuales, así como de aquellos referidos a sus derechos y deberes como trabajadores del establecimiento.
- b. Se deberá tener en cuenta una base de datos en la que se relacionen todos y cada uno de los datos de los empleados
- c. Todo el personal registrará su asistencia de acuerdo al sistema institucional establecido.
- d. Los horarios de trabajo serán fijados de acuerdo a las necesidades administrativas y en coordinación con la norma legal.
- e. Se manejarán Sistemas de Información en los que se reúnan, procesen, almacenen y distribuyan datos para apoyar la toma de decisiones.

5.2.1.3.8. Políticas de Inducción y orientación al personal

- a. Se desarrollarán programas de integración para el personal que ingrese al establecimiento, orientados a hacer más exento el proceso de socialización, tanto en lo relativo a sus derechos, deberes y tareas del cargo.
- b. Se proporcionará al nuevo empleado información estructurada de la organización, incluyendo, entre otros, la entrega de material de apoyo en el ámbito de deberes y derechos, sistemas de identificación y control de asistencia, planificación estratégica y documentos necesarios para formalizar su situación provisional.

5.2.2. Estructura Organizacional del departamento

El departamento de Talento Humano de la Fundación Hogar del Ecuador podrá estar integrado por un Jefe de Talento Humano, el mismo que tiene la potestad de orientar a los demás departamentos de la Fundación y depende

directamente del administrador; así como de un asistente que brinde la ayuda oportuna en todo el proceso de este departamento

El designar un Jefe de Talento Humano, traerá en forma específica las siguientes ventajas:

- Puede dedicarse más tiempo al personal y a sus necesidades, lo que produce una mejora en las relaciones personales de la fundación.
- Se estrecha la comunicación entre el nivel ejecutivo y el personal.
- Los problemas personales de los empleados son atendidos con prontitud
- Asegura el control y el orden laboral
- La capacitación del personal es más racional porque se hace en función de las necesidades

5.2.3. Ubicación Jerárquica del Departamento

Este departamento depende directamente de la administración, en el siguiente organigrama estructural propuesto para la fundación, podemos apreciar el departamento de Talento Humano ubicado como una unidad administrativa. (Ver anexo 8)

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Después de haber elaborado la presente tesis sobre la Creación del Departamento de Talento Humano y Análisis de Clima Organizacional en la Fundación Hogar del Ecuador, podemos mencionar las siguientes conclusiones:

1. El no contar con un Departamento de Talento Humano que se encargue estrictamente del desenvolvimiento de sus empleados ha generado dificultades en cuanto a la administración correcta de su talento humano, esto a su vez implica costos extraordinarios para la Fundación
2. En cuanto al Análisis y Descripción la Fundación contaba con un manual orgánico que les permitía guiarse al momento de especificar las actividades para la contratación del nuevo personal, sin embargo esta descripción estaba basada solamente en las actividades que tenían que desarrollar sin tomar en cuenta otros aspectos que sin lugar a duda son importantes en un análisis y descripción como el objetivo que se pretende que alcance un empleado en determinado puesto de trabajo, sus competencias, requisitos del cargo, condiciones de trabajo, es por eso que diseñamos una descripción de cargos que contenga a mas de las funciones del empleado estos aspectos relevantes.
3. Dentro de la administración de la Fundación la persona encargada de este puesto únicamente a culminado sus estudios a nivel secundario, alegando que el factor clave para su progreso ha sido atribuido a la experiencia con la que cuenta para el desarrollo de este cargo, y esto se ha podido constatar en el desarrollo y evolución que ha tenido la fundación en los últimos años.

4. En el análisis del clima organizacional en la Fundación se observaron acontecimientos positivos que han llevado a que la fundación este desarrollándose de la mejor manera, y aspectos negativos que sin lugar a duda deben ser tomados en cuenta para que mediante un procedimiento estos puedan ser solucionados.

5. Entre los aspectos positivos que han llevado a un buen desarrollo de la Fundación son los siguientes:
 - a) La estructura de la Fundación está bien diseñada
 - b) Las relaciones laborales son muy buenas,
 - c) Se brinda a los empleados la oportunidad de que den sus opiniones, además se les permite ser creativos e innovadores en la resolución de problemas laborales,
 - d) Los empleados muestran interés por su trabajo.
 - e) Los jefes inmediatos fortalecen la confianza entre su equipo de trabajo, motivándolos a que ellos logren las metas laborales
 - f) La comunicación entre la dirección y los empleados es la apropiada,
 - g) Los empleados cuentan con las condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar su trabajo,
 - h) Los empleados están identificados con su puesto de trabajo y sienten que al progresar la fundación ellos también progresan,
 - i) La fundación se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación de su personal,
 - j) La mayoría de los empleados sienten seguridad en cuanto a la estabilidad en su puesto de trabajo.

6. Entre los aspectos negativos que se detectaron dentro del análisis del Clima Organizacional:
 - a) Un alto índice de Rotación del Personal, la mayoría de las personas que laboran en la fundación lo hacen por un lapso de tiempo de uno a tres años.

- b) La compensación y reconocimiento, no están acorde a lo que los empleados les gustaría recibir y
- c) Las posibilidades de ascenso que se pueden generar dentro de la fundación se puede encontrar limitada, debido a que al tratarse de una empresa con un número pequeño de empleados y con un puesto específico, esta alternativa es poco probable que se dé.

6.2. RECOMENDACIONES

Para un mejoramiento continuo en la Fundación Hogar del Ecuador se recomienda que se lleve a cabo lo siguiente:

- Dado que la Fundación cuenta con un número de personal que no es fácil de administrar sin tener dentro de su estructura orgánica un departamento que se encargue estrictamente del desenvolvimiento de sus empleados; es recomendable y necesario que la Fundación lleve en práctica las directrices proporcionadas en esta presente tesis y establecer el Departamento de Talento Humano que se encargue de controlar, coordinar y organizar todas las actividades que desempeñan cada uno de los trabajadores.
- En lo relacionado al Proceso de Administración de Talento Humano, creemos que al proceso que actualmente lleva desarrollando la Fundación es necesario sumarle ciertos aspectos que conlleve a que la Fundación cuente con el personal idóneo para cada puesto de trabajo, estos aspectos se ven plasmados en el Plan de Mejora proporcionado en el capítulo quinto de la tesis.
- Es recomendable que de existir cambios significativos en el manual de cargos estos sean actualizados y evaluados para que de esta manera se pueda contar con un manual adecuado en donde se reflejen las responsabilidades y funciones de cada puesto.
- Se recomienda a la Junta Directiva de la Fundación, otorgarle la oportunidad a la administradora de la Institución la culminación de sus estudios universitarios y así continuar con un magnifico desempeño con el que se ha venido desarrollando hasta la actualidad, este apoyo está relacionado a las facilidades para llevar a cabo sus estudios en cuestión a horarios.

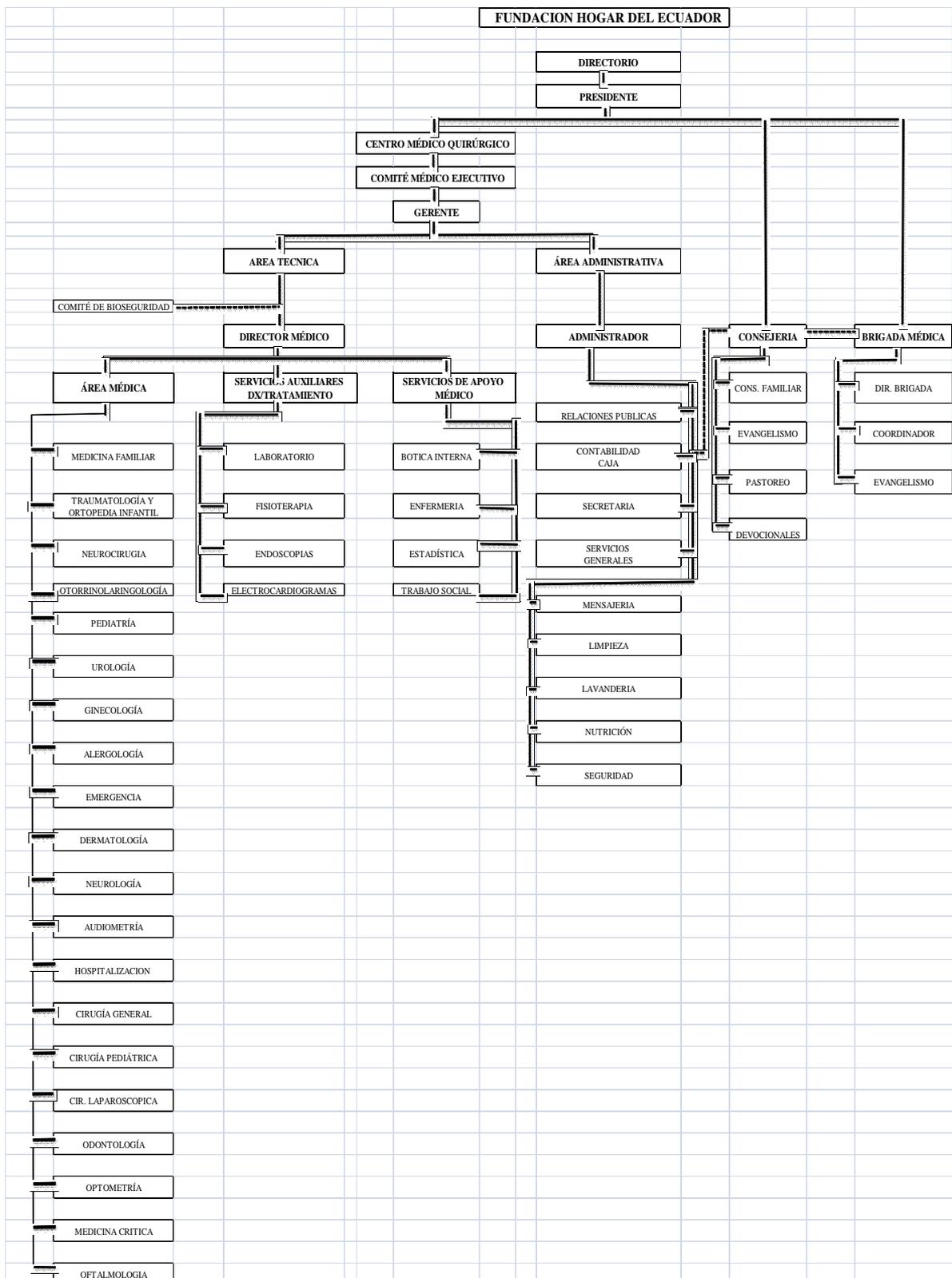
- Es recomendable que la Fundación realice la Evaluación del Desempeño dos veces al año, de esta manera se podrá conocer la evolución y el desarrollo de los empleados en cuanto a su desempeño, esto le permitirá a la Fundación obtener datos reales que le ayuden a hacer comparaciones de crecimiento de sus empleados.

- El Análisis del Clima Organizacional es fundamental, es por eso que se recomienda que se realice un análisis de éste cuando la Fundación lo crea conveniente, esto le permitirá detectar las fortalezas, oportunidades y debilidades con el propósito de mejorar y poder administrar el cambio más eficientemente, ya que conseguirá:
 - Favorecer las relaciones interpersonales en el trabajo
 - Modificar el comportamiento de los trabajadores
 - Reforzar aquellos aspectos que obtengan resultados por debajo de lo esperado
 - Mejorar la calidad y la productividad, y como consecuencia la competitividad de la institución.

A N E X O S

ANEXO 1

Organigrama actual de la Fundación Hogar del Ecuador



ANEXO 2

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”

CUESTIONARIO

Este cuestionario tiene como finalidad conocer el objetivo, las funciones, requisitos habilidades, destrezas y condiciones de trabajo que desempeñan. Del análisis de este cuestionario se obtendrá de una manera muy detallada la descripción de su respectivo cargo

1. Nombre del cargo:
2. Nombre del departamento al cual pertenece:
3. Título del supervisor inmediato:
4. Explique cuál es el objetivo general de su trabajo:

5. Señale en orden de importancia las funciones y responsabilidades que realiza:

6. Qué nivel o grado de instrucción requiere el cargo que usted ocupa

- Postgrados ()
- Nivel universitario ()
- Bachillerato ()
- Primaria ()
- Otros ()

- 7.Cuál es la experiencia que necesita para desempeñar el cargo

- Sin experiencia ()
- De 1 hasta 3 años ()
- Más de 3 hasta 5 años ()
- Más de 5 años ()

8. Para desempeñar el cargo se requiere:

A.- Conocimientos requeridos

Explique.

B.-Capacidades y habilidades

Explique.

9. Señale con una x, las condiciones ambientales a las que está sometido en su puesto de trabajo. (Iluminación, Humedad, Polvo, Ruido, Temperatura, Otros)

- Ambiente adecuado ()
- Exposición ocasional a elementos desagradables ()
- Exposición continua a elementos desagradables ()

Explique.

10. Indique los riesgos a los que está sometido en su puesto de Trabajo. (Cortadura, Fractura, Mutilaciones, Otros).

Explique.

11. Relaciones con otros departamentos o entidades

Internas:

Externas:

Gracias por su colaboración

ANEXO 3

FORMULARIO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO “FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo:	
Departamento:	
Supervisor Inmediato:	
Objetivo General del cargo:	
Funciones y Responsabilidades:	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
COMPETENCIAS	
Habilidades	
Destrezas	
Conocimientos Específicos	
RELACIONES DEL CARGO	
Relaciones Internas	
Persona/Dependencia	

Relaciones Externas	
Persona/Dependencia	
REQUISITOS DEL CARGO	
Nivel de Instrucción	Experiencia
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambientales	Riesgos
Elaborado por:	Fecha:

ANEXO 4

FORMATO DE ENTREVISTA PARA VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS

Información de la Empresa

Razón Social:

Dirección/Teléfono:

Nombre de la persona contactada Posición o título:

Información solicitada:

1.- Deseo verificar algunos datos proporcionados por:

Sr. (a) _____, quien ha solicitado empleo en nuestra empresa.

¿En qué fechas colaboró en su compañía?

Desde _____ Hasta _____

2.- ¿Cuál era la naturaleza de su empleo?

Al principio

Al final

3.- Sueldo \$ _____

Cuando salió de la empresa. ¿Es esta cifra correcta?

Si _____ No _____

4.- ¿Qué piensan de esta persona sus antiguos supervisores? _____

¿Qué piensan de ella sus subordinados?

5.- ¿Tuvo responsabilidades de supervisión?

(Si la respuesta es afirmativa) ¿Cómo se desempeño?

Si _____ No _____

6.- ¿Cómo se relacionó con los demás?

7.- ¿Cuál fue su registro de asistencia? _____

¿Era puntual? _____

8.- ¿Cuál fue el motivo de su separación?

9.- ¿Lo volvería a contratar? Si _____ No _____

10.- ¿Tenía algún problema en su hogar, financiero o personal que interfiriera con su trabajo? Si _____ No _____

11.- ¿Cuáles son sus cualidades? _____

12.- ¿Cuáles son sus defectos? _____

Observaciones:

ANEXO 5

GUIA-REPORTE DE LA ENTREVISTA DE EMPLEO			
Aspirante: _____			
Puesto: _____			
Fecha: _____			
Entrevistador: _____			
Aspecto a Evaluar	Si	No	Evaluación y Notas*
IMPRESIÓN DIRECTA (Impacto)			Calificación:
Presencia Física	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manera de Expresarse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Limpieza Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Habilidad para manejar tensión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
AMBITO LABORAL			Calificación:
Experiencia verdadera relacionada con la plaza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Potencial para ascender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Relaciones personales en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Adaptabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Eficiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Principales logros de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Soluciones dadas a problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Metas laborables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Salarios percibidos y si son suficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Motivación para trabajar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Habilidad y gusto para trabajar en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Expectativas que tiene de la compañía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Estabilidad laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
CONOCIMIENTOS TEORICOS			Calificación:
Escolaridad adecuada al texto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Curso de capacitación y adiestramiento en su área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Relaciones escolaridad empleo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Razones para elegir áreas de estudio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Principales logros escolares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Áreas de interés y de no interés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Calificaciones y Esfuerzos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Actividades Extracurriculares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Trabajo en Equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Motivación			Calificación:
Liderazgo			
Habilidades Intelectuales			
Amplitud y profundidad de conocimientos			
AMBITO PERSONAL			Calificación:
Coincidencia de objetivos personal-empresa			
Confianza en si mismo			
Madurez			
Interés en el puesto			
Ambición, deseo de superación			
Conformidad con el salario			
Coincidencia valores personales-empresa			
Manejo y uso de tiempo			
Vitalidad y energía			
Cultura general			
Virtudes y debilidades			
Diversidad de intereses			
Adaptabilidad			
Metas personales y su relación con las laborales			
Sociabilidad			
Principales necesidades y motivaciones			
RESUMEN Y RECOMENDACIONES			
1. Aspectos favorables para su contratación:			

2. Aspectos desfavorables para su contratación:			

3. Recomendaciones Finales: _____			

EVALUACION GLOBAL			
Promedio obtenido: /10			
() Altamente recomendable			
() Recomendable			
() Poco recomendable			

() No recomendable

OBSERVACIONES: _____

Nombre

Firma

***Asignar una calificación de 0 a 10 (siendo 0 = pésimo y 10= excelente)**

ANEXO 6

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CENTRO MÉDICO QUIRURGICO "FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR"					EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO EVALUADO:						
Apellidos:						
Nombres:						
Cargo:						
Departamento:						
Fecha de evaluación:						
FACTORES (Marque con una x la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado)	CALIFICACIÓN				PUNTOS	OBSERVACIONES
	Deficient	Buena	Muy Buena	Excelente		
	1	2	3	4		
Calidad del Trabajo						
Cantidad de trabajo						
Conocimientos del Puesto						
Iniciativa						
Asistencia						
Cooperación						
Limpieza y Seguridad						
Adaptabilidad						
Liderazgo						
TOTAL						
FIRMA DEL EVALUADO: _____						

Factores de evaluación:

- **Calidad del trabajo:** Se considera la precisión, el esmero y la pulcritud del trabajo

Grado 1: Con frecuencia su trabajo es inaceptable, es descuidado, necesita supervisión constante.

Grado 2 Necesita supervisión y frecuentes controles.

Grado 3: Solo se equivoca ocasionalmente necesita poca supervisión.

Grado 4: Trabajo óptimo la mayoría de veces, se equivoca muy poco; necesita supervisión solo ocasionalmente.

- **Cantidad de trabajo:** Se considera la cantidad de trabajo utilizado y el tiempo precisado para hacerlo.

Grado 1: Casi nunca completa la tarea en el tiempo asignado.

Grado 2: A veces rápido e ineficiente, otras lento e ineficaz.

Grado 3: Cumple con su trabajo y a veces hace más.

Grado 4: Trabaja con rapidez y bien, realiza trabajos adicionales para mantenerse ocupado.

- **Conocimiento del puesto:** Se considera del puesto y las habilidades empleadas para hacer el trabajo.

Grado 1: Conocimientos limitados de sus tareas: muestra poca disposición para mejorar.

Grado 2: Conocimientos pasables de su trabajo: necesita instrucciones frecuentes y supervisión constante

Grado 3: Conocimientos suficientes y habilidades para realizar las tareas encomendadas.

Grado 4: Conocimiento absoluto del puesto de trabajo. Aplica un alto grado de habilidad.

- **Iniciativa:** Se considera la capacidad de iniciar y llevar a la práctica acciones efectivas.

Grado 1: Incapaz de hacer frente a situaciones no rutinarias.

Grado 2: Demuestra poca iniciativa, con frecuencia se debe guiar su trabajo y en la solución de problemas sencillos.

Grado 3: Persona con iniciativa muestra buen juicio en las situaciones no rutinarias.

Grado 4: Idea y pone en práctica soluciones efectivas en situaciones no rutinarias sin ayuda.

- **Asistencia:** Se considera la asistencia y la puntualidad.

Grado 1: Ausencia y retrasos frecuentes sin justificar.

Grado 2: Ausencia en varias ocasiones normalmente justifica los retrasos.

Grado 3: Un buen expediente de asistencia y puntualidad.

Grado 4: No ha tenido ausencias ni ha llegado tarde durante el último año.

- **Cooperación:** Se considera la actitud hacia el trabajo y la capacidad de llevarse bien con otros.

Grado 1: Falta de cooperación.- quejoso, tiene una influencia negativa sobre los demás.

Grado 2: Algo cooperador, pero a menudo indiferente con sus compañeros de tarea y respecto de la calidad de su propio trabajo.

Grado 3: Generalmente es cooperador, atento al trabajo se lleva bien con los demás.

Grado 4: Excepcionalmente cooperador.- muy interesado en el trabajo ayuda siempre a los demás y es considerado con ellos.

- **Limpieza y seguridad:** Se refiere al cumplimiento y observación de normas de prevención, conservación de la salud e integridad física de las personas con quien trabajan y del suyo propio con el fin de evitar accidentes y riesgos inesperados.

Grado 1: Nunca limpia su lugar de trabajo irreflexivo en su comportamiento.

Grado 2: De vez en cuando limpia su lugar de trabajo, a veces es negligente en cuanto a la seguridad.

Grado 3: Mantiene limpio su lugar de trabajo es cuidadoso en cuanto a la seguridad.

Grado 4: mantiene impecable su lugar de trabajo, es extraordinariamente cuidadoso sobre la seguridad.

- **Adaptabilidad:** Se considera la capacidad del empleado para hacer frente a entornos o responsabilidades cambiantes.

Grado 1: No se adapta rápidamente a situaciones nuevas, por lo general las instrucciones deben repetirse a menudo.

Grado 2: Necesita enseñanza profunda y completa antes de asumir nuevas obligaciones o nuevas tareas.

Grado 3: Aprende rápidamente una nueva tarea y se le imparte alguna instrucción.

Grado 4: Capta rápidamente los requisitos de una nueva situación o tarea.

- **Liderazgo:** Se considera la capacidad de aconsejar e influir sobre otros.

Grado 1: Incapaz de arreglárselas solo.

Grado 2: Capaz de aconsejar y dirigir a los asociados bajo una supervisión normal.

Grado 3: Es evidente la capacidad de dirigir e influir en otros.

Grado 4: Logra los resultados máximos regularmente.

Ponderación de los factores de escala y calificación:

GRADO	CALIFICACIÓN
Grado 1	10
Grado 2	20
Grado 3	30
Grado 4	40

ESCALA DE CALIFICACIONES

PUNTOS	DESCRIPCIÓN
90	<i>Deficiente:</i> no cumple con los requisitos mínimos establecidos para el desempeño de sus funciones
91 – 180	<i>Buena:</i> el nivel y la calidad de los resultados no siempre cumplen los requisitos básicos. El desempeño es inferior a lo esperado.
181 – 270	<i>Muy buena:</i> cumple con todos los requisitos y las expectativas planteadas, representa un desempeño satisfactorio y es el nivel que se espera de un empleado.
271 – 360	<i>Excelente:</i> cumple con todos los requisitos y las expectativas planteadas. Sobrepasa el nivel de desempeño que se espera de un empleado con este nivel de responsabilidad.

ANEXO 7

CENTRO MEDICO QUIRÚRGICO

“FUNDACIÓN HOGAR DEL ECUADOR”

FORMATO PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La presente encuesta ha sido elaborada para analizar el clima organizacional de la fundación, el cual será anónimo por lo que se pide responderlo honesta y desinteresadamente, los resultados que arrojen serán guardados confidencialmente.

Instrucciones

A continuación encontrará una serie de afirmaciones de los cuales usted seleccionara con una “X” la respuesta que usted considere adecuada según su criterio tal como se muestra a continuación:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo;
4. Totalmente de acuerdo

Edad: _____

Sexo: Masculino _____ Femenino _____

Tiempo en la empresa: _____

Departamento: _____

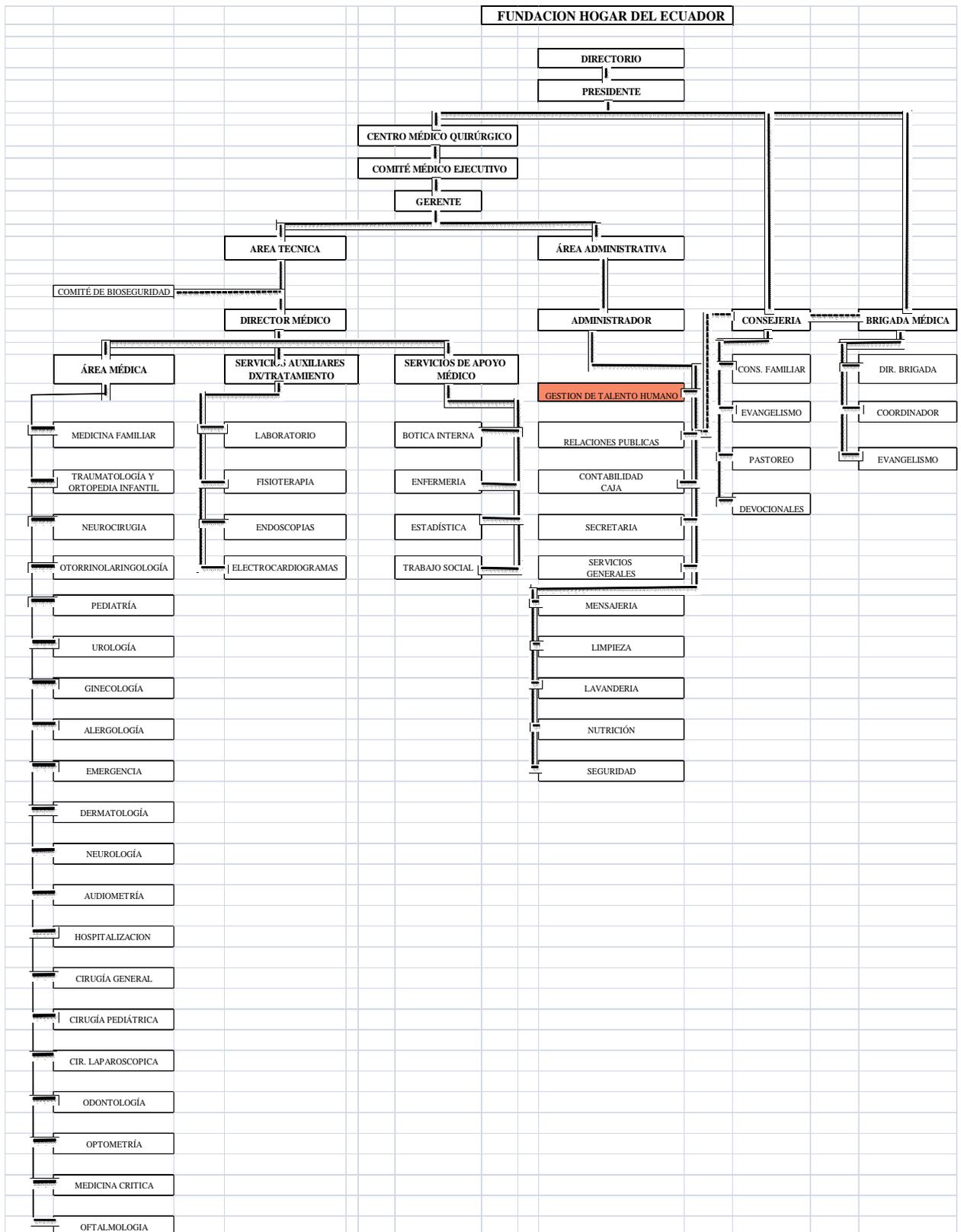
Nivel de Estudios: _____

1. ESTRUCTURA	1	2	3	4
¿Conoce usted el funcionamiento de la institución: quién tiene la autoridad y cuáles son los objetivos y políticas de la empresa?				
¿En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados?				
2. COMPENSACION Y RECONOCIMIENTO				
Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos				
Existe un reconocimiento laboral que permita que usted realice mejor su trabajo.				
3. RELACIONES LABORALES				
¿Se fomenta que las relaciones entre departamento sean buenas?				
¿La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas?				
4. ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS				
¿Cree usted que para causar una buena impresión en su organización se				

deba evitar las discusiones?				
En su organización, ¿Puede usted expresar su punto de vista, aún cuando su criterio sea diferente al de los demás?				
5. RESPONSABILIDAD	1	2	3	4
¿Se le permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales?				
¿En su institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se les deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico?				
6. MOTIVACIÓN	1	2	3	4
Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.				
Mi jefe deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello				
7. FORMACIÓN PROFESIONAL	1	2	3	4
Esta institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.				
En esta institución existen muy pocas posibilidades de ascenso				
8. LIDERAZGO	1	2	3	4
Su jefe inmediato fortalece la confianza entre su equipo de trabajo				
En su organización ¿Es usted participe de la toma de decisiones?				
9. COMUNICACIÓN	1	2	3	4
¿Conoce usted las tareas y/o funciones específicas que debe realizar en su puesto de trabajo?				
¿Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores?				
10. CONDICIONES DE TRABAJO - SEGURIDAD	1	2	3	4
En su organización cuenta usted con las condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar su trabajo.				
¿Cuando se produce un accidente en la empresa la respuesta de este es la adecuada?				
11. ESTABILIDAD LABORAL	1	2	3	4
En el caso de una reorganización en su institución ¿Le preocupa que la estabilidad de su trabajo se vea afectada?				
¿Cree que en cualquier momento puede perder el trabajo en esta institución?				
12. IDENTIDAD	1	2	3	4
¿El trabajo que desempeña corresponde a sus aptitudes, habilidades e intereses?				
¿En la medida en que la institución se desarrolla siente usted también progresa conjuntamente?				

ANEXO 8

ORGANIGRAMA PROPUESTO



BIBLIOGRAFIA

BAGUER ALCALA, Ángel. “Un timón en la tormenta: cómo implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa”, Editorial Díaz de Santos, 2001, España

Centro Regional de ayuda técnica agencia para el desarrollo internacional México/buenos aires, “dirección del personal para la capacitación de buenos empleados”, Editorial Codex SA, 1991, Argentina.

CHIAVENATO Idalberto, “Comportamiento Organizacional”, Editorial International Thompson, 2004, México.

CHIAVENATO Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Editorial. Mc Graw Hill, 2008, México.

COOPER Dominic, ROBERTSON Iván, TINLINE Gordon; “Reclutamiento y Selección”; Editorial Thompson, 2003, España

DOLAN Simón L., VALLW Ramón, JACKSON Susan E., SCHULER Randall S., “La Gestión de los Recursos Humanos”, 3º edición, Editorial Mac Graw Hill, 2007, España

Fundación Hogar del Ecuador, Información proporcionada por Administración

GRADOS Jaime A., SANCHEZ Eida; “La entrevista en las Organizaciones”, Editorial El Manual Moderno S.A. 2007, México

IVANCEVICH John, KONOPASKE Robert, MATTESON Michael, “Comportamiento Organizacional” Editorial McGraw Hill, 2006, México

MARSHAK Robert, 2007. “Cambio Organizacional”: Trabas, contratiempos y dificultades más habituales”, Editorial Berret-koehlerPublishers, Inc., España.

SPECTOR, Paul E. “Psicología industrial y organizacional: Investigación y práctica”, editorial Manual Moderno, 2002, México

SHRIBERG Arthur, SHRIBERG David, LLOYD Carol, “Liderazgo Práctico”, Editorial Continental, 2004, México

PAGINAS WEB

<http://www.industria.ccoo.cat/industria/girbau/grups/VALORACIO.pdf>
28/02/2012, 15:46

<http://www.oitchile.cl/pdf/08-18.pdf> 28/02/2012, 16:03

<http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3ndepersonal/VALORACI%C3%93NPUESTOS.htm> 29/02/2012 10:40

<http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>, 28/03/2012, 14h03

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page3.html> 28/03/2012, 8:42

<http://www.eumed.net/libros/2008a/365/reclutamiento%20y%20seleccion%20de%20personal%20en%20la%20empresa%20Granda%20Contratistas.htm>
02/04/2012, 13:26

<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf> 02/04/2012, 15:54

<http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf> 01/04/2012, 15:45

<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
12/04/2012, 10:09

[http://prevencion.asepeyo.es/apr/apr0301.nsf/ficheros/PSI0703001.%20Clima%20Organizacional.pdf/\\$file/PSI0703001.%20Clima%20Organizacional.pdf](http://prevencion.asepeyo.es/apr/apr0301.nsf/ficheros/PSI0703001.%20Clima%20Organizacional.pdf/$file/PSI0703001.%20Clima%20Organizacional.pdf)
12/04/2012, 10:34

<http://www.formaselect.com/master/Master-en-Direccion-y-Administracion-de-Empresas/Clima-laboral.pdf> 12/04/2012, 10:41

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados> 07/06/2012, 22:25

<http://www.creacionempresa.es/motivacion-en-el-trabajo/> 07/06/2012, 23H00

DISEÑO DE TESIS

TITULO DE LA TESIS

“CREACION DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Y ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
FUNDACION HOGAR DEL ECUADOR”

ANTECEDENTES

La organización surge en 1988 gracias a la iniciativa de un grupo de personas motivadas por un auténtico sentir cristiano que es el de mostrar el amor a Dios y a los demás. Gracias al apoyo brindado por la Iglesia Cristiana Verbo, centro de salud y médicos especialistas, han logrado que se cumpla con el objetivo de servir a la comunidad sin fines de lucro.

La fundación comienza a atender a las personas de escasos recursos económicos en un pequeño consultorio que funcionaba en el local de la iglesia Cristian Verbo, poco a poco se realizan contactos con especialistas nacionales y extranjeros para llevar a cabo brigadas médicas en diferentes sectores de la ciudad de Cuenca y de la provincia del Azuay. Con el transcurso del tiempo se amplía el consultorio y se arrienda un local apropiado para ello con un excelente servicio y calidez humana del personal.

1. IMPORTANCIA Y MOTIVACIÓN DEL TEMA DE TESIS

- **Importancia:** El tema que hemos escogido es “Creación del departamento de Talento Humano y análisis del Clima Organizacional”, su importancia radica en que servirá para un mejor desempeño en las áreas de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño del personal, este departamento comprende las actividades encaminadas a

obtener y coordinar los recursos humanos de una organización, que representan la mayor inversión.

Es de vital importancia analizar el clima organizacional en el cual se desempeña cada una de las personas que laboran en una empresa, por lo que creemos que es necesario una segunda parte dentro de este tema de tesis, es decir, el análisis del Clima Organizacional ya que es fundamental conocer el ambiente, los estados de ánimo y como estas variables afectan el desempeño de los trabajadores.

- **Motivación:** Este tema nos motivo debido a que el talento humano es uno de los factores más importantes para el buen desempeño de cualquier organización por lo que creemos que es importante que cada empresa cuente con un departamento que se dedique estrictamente a la administración adecuada de este factor.

2. DELIMITACIÓN

Contenido: Creación del Departamento de Talento Humano

Campo de aplicación: Departamento de Talento Humano

Espacio: Fundación Hogar del Ecuador

Periodo: 2012

Título de la tesis: Creación del Departamento de Talento Humano y Análisis de Clima Organizacional en la Fundación Hogar del Ecuador

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 Justificación Académica: Nuestro tema se justifica académicamente debido a que hemos cumplido con el pensum académico y contamos con los conocimientos necesarios para desarrollar este tema, además servirá de apoyo como fuente de información para la empresa y de consulta para los estudiantes y además servirá de apoyo para otras tesis.

3.2 Justificación Institucional: Nuestro tema se justifica institucionalmente porque servirá como guía para que otras instituciones puedan desarrollar un departamento que se encargue de administrar el talento humano y que mejore las actividades relacionadas al personal.

3.3 Impacto Social: El impacto social de la tesis está dirigido a todas las personas que se atienden en la fundación debido a que con la creación de este departamento se podrá contar con un personal más capacitado que mejore la atención que se brinda a cada uno de sus pacientes.

3.4 Justificación Personal: Hemos escogido este tema de tesis debido a que tenemos los conocimientos y la capacidad que se necesita para realizar esta investigación, además poseemos el interés, la voluntad y el ánimo para hacer de esta una empresa más competitiva.

3.5 Factibilidad y Viabilidad: Para la creación del Departamento de Talento Humano se realizara un análisis de la Estructura orgánica y funcional de la Fundación, la misma que será accesible gracias a la colaboración de la institución.

4. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

4.1. RAZÓN SOCIAL

Razón Social: Centro Médico Quirúrgico “Fundación Hogar Del Ecuador”

Nombre comercial: Fundación Hogar del Ecuador

4.2. DIRECCIÓN

Matriz: Padre Aguirre y Pio Bravo 14-62 y Rafael María Arizaga

Teléfono: 2832-390

Sucursales: Presidente Córdova y Tarqui

Página Web: www.funhogar.org

4.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA

La Fundación Hogar del Ecuador cuenta con la siguiente Estructura Orgánica:

Anexo 1

4.4. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

La Fundación Hogar del Ecuador persigue los siguientes objetivos:

- Rescatar la Unidad Familiar; empezando entre padres y luego entre padres e hijos y viceversa; proveyéndoles atención adecuada e instrucción mediante educación a padres e hijos capacitándoles para fortalecer el Hogar.
- Establecer Centros de Consejería y Talleres Ocupacionales, con el fin de fortalecer el vínculo de la integración familiar.
- Establecer proyectos de prevención para evitar la disgregación familiar.
- Procurar el entrenamiento de los miembros de la Fundación a través de conferencias, cursos, intercambio y literatura que divulgue los principios con los que la Fundación trabajará.
- Destinar en el proyecto de la Fundación áreas físicas para llevar a cabo los fines de la Fundación.
- Establecer Centros de Salud para asistencia médica a familias de bajos recursos económicos.
- Establecer Hogares de Protección para niños, niñas y adolescentes que se encuentren en situación de amenaza ó violación de sus derechos, bajo un sistema de acogimiento institucional ó familiar debidamente legalizado por la autoridad correspondiente.

4.5. MOVIMIENTO ECONÓMICO

La Fundación Hogar del Ecuador se financia en un 90% con autogestión y en un 10% con recursos monetarios provenientes de donaciones nacionales e internacionales.

4.6. DETALLE DE LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN

Con el propósito de ofrecer un eficaz servicio al público se creó un centro de salud en donde a precios asequibles se atiende cualquier problema de salud. El servicio está dirigido al sector campesino en el que se realizan dos tipos de trabajos: unos realizados íntegramente por la Fundación y otros en coordinación con distintas organizaciones.

La Fundación Hogar del Ecuador cuenta con los siguientes campos de Acción Social:

- Centro Médico Quirúrgico: Programa de Prevención de Ceguera, ACEPS.
- Medios de Comunicación (Radio Familia 96.9)
- Brigadas Médicas Internacionales
- Consejería
- Casa de acogida. “La Esperanza”.
- Unidad Educativa Verbo.

4.7 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL

La Fundación Hogar el Ecuador mantiene convenios con las siguientes instituciones:

- Proaudio: audífonos
- Cenimsur: radiografías
- Lavandería Tomebamba:
- Instituto de Formación Social
- Fundación Unsión Internacional
- Fundación Municipal de la Mujer y el Niño: mamografías

4.8 PERSPECTIVAS DE LA ORGANIZACIÓN

Visión: Brindar atención médica, emocional y espiritual a toda persona que requiera estos servicios, sobre todo a los más desposeídos.

Misión: Gestionar el levantamiento de recursos humanos y económicos nacionales y extranjeros, trabajar conjuntamente con instituciones de ayuda social a fin de ofrecer una atención digna de cada paciente.

Valores:

Propiedad.- El Centro Médico Quirúrgico existe por la gracia de Dios y para su gloria y como sus siervos esta obra solamente como administradores de ella. Declaramos que es nuestro propósito integrar en esta función a ecuatorianos y extranjeros que hayan hecho una entrega personal a nuestro Señor Jesucristo.

Área de Servicio.- Creemos en la necesidad de proveer servicio de salud integral a todos los habitantes del Ecuador, que requieran de este servicio. Conservando un interés activo en el apoyo a las personas y familias de bajos recursos económicos.

Calidad y Disponibilidad.- El Centro Médico cree en la necesidad de proveer atención medica apropiada, adaptada a las necesidades del individuo en lo que a su ser integro se refiere. Ofrecemos esta atención a todos los que la soliciten sin distinción de raza, sexo, nacionalidad, edad, credo o posición económica. Mantenemos conveniente con escuelas, colegios, guarderías, orfanatos, instituciones públicas y privadas con el propósito de que la personas necesitadas reciban atención médica, y demás servicios que tiene la fundación.

Costo.- El Centro Médico ofrece atención médica de la más alta calidad a bajo costo y dentro de los recursos económicos y capacidades profesionales con las que cuenta, en beneficio del pueblo del Ecuador, tomando en consideración ayudas económicas si el caso lo amerita. Teniendo presente este propósito, solicitaremos recursos económicos a las personas a quienes servimos y a instituciones nacionales y extranjeras.

Educación.- Creemos en la necesidad de instruir y entrenar profesionales en medicina y personal hospitalario quienes dan su entrega personal a Cristo en

su vida profesional. Por medio de un esfuerzo continuo, estos individuos a su vez enseñaran a la comunidad.

Administración/Liderazgo.- Creemos en la necesidad de asignar a puestos de responsabilidad a cristianos que demuestren estar convencidos de los principios bíblicos y de que estos principios juntamente con la filosofía y los objetivos del Centro Médico Quirúrgico de la Fundación Hogar del Ecuador.

5 MARCO CONCEPTUAL

5.7 Selección de los conceptos ordenadores

- Administración
- Administración de Talento Humano
- Clima Organizacional

5.8 Definición amplia y profunda de los conceptos

ADMINISTRACION

“La administración es la planeación, organización, control, dirección, motivación, comunicación y toma de decisiones que cualquier organización lleva a cabo con el fin de coordinar los diferentes recursos para crear eficientemente algún producto o servicio”¹³.

PROCESO ADMINISTRATIVO

Planeación.- En esta etapa del proceso administrativo se planifica el uso de los recursos humanos, materiales, financieros requeridos para ejecutar las operaciones tendientes a conseguir los objetivos o metas dentro de los plazos previstos analizando todas las combinaciones y alternativas posibles que permitan aprovechar al máximo los recursos

¹³ ROBBINS Stepen; COLTER Mary, 2005, Administración 8ª edición, editorial Prentice Hall, Inc., México

Organización.- Es un proceso por medio del cual los seres humanos asumen responsabilidades, toman decisiones, ejecutan trabajos en forma efectiva y armoniosa con el objetivo de cumplir con los propósitos y metas establecidas.

Dirección.- Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado.

Control.- Esta etapa del proceso administrativo consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, tiene como fin señalar las debilidades y errores para poder rectificarlos e impedir que se produzca nuevamente

Comentario: El concepto de Administración nos ayuda a manejar de la mejor manera las funciones administrativas dentro de cualquier institución, proyectando a una buena dirección y funcionamiento de la misma, combinando y maximizando los recursos necesarios para una empresa, de esta forma podemos cumplir los objetivos propuestos por una organización.

Aplicación: El conocer con mayor profundidad el concepto de administración nos permite acoplar un ambiente de trabajo cómodo para las personas en donde puedan cumplir de la mejor manera el trabajo encomendado por sus superiores cumpliendo eficientemente las metas propuestas por la organización.

ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

“La administración de talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

OBJETIVOS: Los objetivos del área de talento humano son múltiples; esta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión

2. Proporcionar competitividad a la organización
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas
4. Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar e impulsar al cambio
7. Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo.”¹⁴

Comentarios: el concepto de administración de talento humano es muy trascendental porque nos permite conocer cuán importante es que una organización cuente con un adecuado manejo del personal y de esta manera ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos institucionales.

Aplicación al tema de tesis: el término “administración de talento humano” es de mucha utilidad para nuestro tema de tesis debido a que en una empresa siempre se da la necesidad de contar un departamento que se encargue exclusivamente de administrar este recurso que hoy en día es el recurso más importante para el buen funcionamiento de una empresa.

CLIMA ORGANIZACIONAL

“Es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Este se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Al igual que el aire de una habitación, rodea y afecta a todo lo que sucede dentro de la organización. A su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella.

El clima influye en la motivación, desempeño y la satisfacción en el empleo. Los empleados esperan ciertas recompensas y satisfacciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización”¹⁵

¹⁴ CHIAVENATO Idalberto, 2009, Gestión del Talento Humano 3º edición, Editorial Mc-Graw Hill S.A., México

¹⁵ DAVIS Y NEWSTROM, 1988, El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional 7º Edición, Editorial Mc-Graw Hill S.A., México

Comentario: El concepto de clima organizacional que hemos citado es un concepto básico que todas las empresas deberían conocerlo y aplicarlo, ya que es obligación de cada una de las empresas realizar un análisis del clima organizacional que les permita conocer si el ambiente en el cual se desenvuelven sus trabajadores es óptimo para que ellos puedan desempeñar sus actividades con eficiencia y de esta manera beneficiar tanto a la trabajadores como a la empresa.

Aplicación al tema de tesis: El clima organizacional es uno de los conceptos claves para nuestro tema de tesis porque mediante este podremos analizar cuál es el ambiente en el que un trabajador se desempeña, si es que tiene o no una buena relación con los demás trabajadores y directivos de la empresa entre otros aspectos, y esto nos permitirá hacer los respectivos cambios que ayudaran a alcanzar el éxito organizacional.

6 PROBLEMATIZACIÓN

6.7 LISTADO DE PROBLEMAS

1. No existe un Departamento de Talento Humano establecido donde se realice un adecuado manejo de las actividades relacionadas con esta área.
2. El actual ambiente de trabajo no permite que las relaciones obrero-patronales sean las mejores.
3. No existe un proceso formal establecido para el reclutamiento y contratación del personal idóneo para cada puesto.
4. No se capacita ni se desarrolla cursos que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
5. No se describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las características que debe tener la persona que lo ocupe.
6. No existe un medio de comunicación eficaz que permita crear vínculos de comunicación entre los empleados y los directivos de la empresa.
7. No se ha realizado un análisis actual del clima organizacional.
8. No se conocen cuales son las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización.

9. No se diseña un plan concreto y realista para administrar el cambio más eficiente dentro de la organización.
10. No se realizan las evaluaciones pertinentes a los empleados de cada área funcional.
11. No se brinda ayuda a los empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se acontecen a fin de brindarles ayuda
12. Los directivos no conocen lo que piensan y sienten sus empleados

6.8 INTEGRACIÓN DE LOS PROBLEMAS

Problema 1: No existe un departamento de Talento Humano establecido donde se realice un correcto manejo de las actividades de reclutamiento y contratación del personal de acuerdo a un correcto perfil de cargos, capacitación y cursos en función al mejoramiento de los conocimientos del personal, describir las responsabilidades y características que definen cada puesto laboral y realizar las evaluaciones pertinentes a cada uno de los empleados. (1, 3, 4, 5, 10)

Problema 2: No existe un medio de comunicación eficaz que permita crear vínculos de comunicación entre los empleados y los directivos de la empresa, por lo que las relaciones entre estos no son las mejores, lo que impide que los directivos conozcan lo que piensan y sienten sus empleados sin poderles brindar ayuda en función de mantener la armonía entre ellos. (2, 6, 11, 12)

Problema 3: Dentro de la Fundación no se ha realizado un análisis del clima organizacional que permita conocer las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización, lo que impide diseñar un plan concreto y realista para administrar el cambio más eficiente que favorezca a la organización. (7, 8, 9)

6.9 UBICACIÓN DE LOS PROBLEMAS

Problema central: No existe un departamento de Talento Humano establecido donde se realice un adecuado manejo de las actividades de reclutamiento, contratación y capacitación del personal, además de describir las responsabilidades y características que definen cada puesto y realizar las evaluaciones pertinentes a cada uno de los empleados.

Problema complementario 1: Dentro de la Fundación no se ha realizado un análisis del clima organizacional que permita conocer las fortalezas y oportunidades de mejora, lo que impide diseñar un plan concreto y realista para administrar el cambio más eficiente que favorezca a la organización.

Problema complementario 2: No existe un medio de comunicación eficaz que permita crear vínculos de comunicación entre los empleados y los directivos de la empresa, por lo que las relaciones entre estos no son las mejores, lo que impide que los directivos conozcan lo que piensan y sienten sus empleados a fin de poder brindarles ayuda.

6.10 REDACCIÓN DE LOS PROBLEMAS

PROBLEMA CENTRAL

No existe un departamento de Talento Humano establecido donde se realice un adecuado manejo de las actividades de reclutamiento, contratación y capacitación del personal, además de describir las responsabilidades y características que definen cada puesto y realizar las evaluaciones pertinentes a cada uno de los empleados.

Descripción del problema: Por lo general, un área de recursos humanos se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas. A medida que crece la organización y su demanda, el área de recursos humanos adquiere más importancia y

complejidad. Uno de los más graves problemas con que se encuentran las empresas en materia de recursos humanos es que no existe un procedimiento de reclutamiento, selección y contratación adecuados del personal; el ingreso del personal a la empresa, se hace utilizando muchos criterios, por eso es recomendable establecer formas técnicas para realizar cada una de estas actividades, a fin de que sólo ingresen a la empresa personas capaces y motivadas a cumplir con los objetivos de la empresa.

Características:

- Carencia de un departamento que se encargue de las actividades exclusivas de recursos humanos.
- Falta de procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal
- No existen capacitación que permitan mejorar los conocimientos de los empleados
- El desempeño de los empleados no pueden ser analizados debido a la falta de métodos de evaluación.

Repercusiones: Sin un departamento que se encargue de administrar el talento humano sería imposible lograr el desarrollo adecuado de la empresa y el personal que labora en ella. La administración del Talento Humano es el pilar del éxito de cualquier organización, por eso, debemos valorar el papel que desempeña este departamento en las empresas, ya que sin lugar a duda juega un rol muy importante en todas las organizaciones que requiere administrar un importante número de empleados.

PROBLEMA COMPLEMENTARIO 1

Dentro de la Fundación no se ha realizado un análisis del clima organizacional que permita conocer las fortalezas y oportunidades de mejora, lo que impide diseñar un plan concreto y realista para administrar el cambio más eficiente que favorezca a la organización.

Descripción del problema: Dentro de una organización es de vital importancia realizar un análisis del clima organizacional si no lo realizamos no podemos conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal.

Características:

- No se ha realizado un análisis para determinar el Clima Organizacional existente en la Empresa
- Falta de herramientas para elaborar planes estratégicos a corto y mediano plazo sobre el clima laboral

Repercusiones: Si no se realiza un análisis del clima organizacional no se podrá conocer si existe o no un adecuado ambiente de trabajo y establecer estándares para mejorar el bienestar de la empresa y del trabajador.

PROBLEMA COMPLEMENTARIO 2

No existe un medio de comunicación eficaz que permita crear vínculos de comunicación entre los empleados y los directivos de la empresa, por lo que las relaciones entre estos no son las adecuadas, lo que impide que los directivos conozcan lo que piensan y sienten sus empleados a fin de poder brindarles ayuda.

Descripción del problema: En muchas empresas los objetivos de los gerentes, directores y personal en general es cumplir con los propósitos de la misma, sin tomar en cuenta otras consideraciones humanas, su interés primordial es obtener ganancias, sin importar en las condiciones en que estas se desarrollen. La comunicación es fundamental para un mayor rendimiento; cuanto más frecuente es la comunicación entre las personas, mayores son las probabilidades de que sean eficientes. Por lo tanto una responsabilidad primaria del líder, como de los miembros de un grupo de trabajo, consiste en alentar la comunicación y participación.

Características:

- Comunicación ineficaz entre la alta gerencia y los empleados lo que provoca una mala relación entre ellos.
- Los directivos no conocen lo que piensan y sienten sus empleados, lo que no les permite brindar la ayuda oportuna

Repercusiones: Para obtener una buena comunicación el requisito previo es la confianza, si dentro de la organización no existe confianza en una persona, no se tiene interés en comunicarse con ella y esto conlleva a que en la organización no exista una buena relación laboral.

7 OBJETIVOS

General: Crear un departamento de Talento Humano que ayude a la Fundación Hogar del Ecuador a administrar de una manera beneficiosa el recurso humano que posee con el fin de que pueda alcanzar los objetivos organizacionales, además analizar el clima organizacional para establecer directrices que contribuyan al mejoramiento del desempeño de los empleados que laboran en la fundación.

Específicos

- Diagnosticar la descripción y valoración de puestos que actualmente funciona en la Fundación Hogar del Ecuador.
- Definir un correcto proceso para el reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del recurso humano en la Fundación Hogar del Ecuador.
- Diagnosticar el ambiente laboral en el que los trabajadores desarrollan sus actividades.
- Implementar una propuesta para el desarrollo del departamento de talento humano y establecer pautas para el mejoramiento del clima organizacional.

8 ESQUEMA TENTATIVO

	<p>Introducción Capítulo 1 Antecedentes</p> <p>1.1 Generalidades 1.2 Antecedentes 1.3 Directrices Generales 1.4 Estructura organizacional</p>
<p>Objetivo Específico 1 Diagnosticar la descripción y valoración de cargos que actualmente funciona en la Fundación Hogar del Ecuador.</p>	<p>Capítulo 2 Análisis y Descripción de Cargos.</p> <p>2.1 Generalidades 2.2 Análisis de cargos 2.2.1 Estructura del Análisis de Cargos 2.2.2 Beneficios del Análisis de Cargos 2.3 Etapas del Análisis de Cargos 2.4 Métodos para la Descripción y Análisis de cargos 2.5 Descripción de cargos 2.6 Objetivos de la Descripción y Análisis de cargos 2.7 Principales utilidades del Análisis y Descripción de Cargos 2.8 Listados de cargos de trabajo en la Fundación Hogar de Ecuador. 2.9 Elementos para el Análisis y Descripción de Cargos 2.10 Formulario Propuesto para el Análisis y Descripción de Cargos 2.10.1 Formulario para el Análisis de Cargos 2.10.2 Formulario para la Descripción de Cargos 2.11 Aplicación Práctica</p>
<p>Objetivo Específico 2 Definir un correcto proceso para el reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del recurso humano en la Fundación Hogar del Ecuador.</p>	<p>Capítulo 3 Proceso de Administración del Talento Humano</p> <p>3.1 Reclutamiento del Talento Humano 3.1.1 Concepto de Reclutamiento 3.1.2 Medios de Reclutamiento 3.1.3 Programa de Reclutamiento 3.2 Selección del Talento Humano 3.2.1 Concepto de selección</p>

	<p>3.2.2 Proceso de Selección del Personal</p> <p>3.3 Evaluación del Desempeño</p> <p>3.3.1 Concepto de Evaluación del desempeño</p> <p>3.3.2 Objetivos de la evaluación del desempeño</p> <p>3.3.3 Beneficios de la evaluación de desempeño</p> <p>3.3.4 Importancia de la evaluación de desempeño</p> <p>3.3.5 Importancia de la evaluación de desempeño</p> <p>3.3.6 Método Recomendado para la Evaluación del Desempeño</p>
<p><u>Objetivo específico 3</u> Diagnosticar el ambiente laboral en el que los trabajadores desarrollan sus actividades.</p>	<p>Capítulo 4 Análisis del clima organizacional</p> <p>4.1 Generalidades</p> <p>4.2 Concepto de clima organizacional</p> <p>4.3 Importancia del clima organizacional</p> <p>4.4 Condiciones para que exista un buen clima organizacional</p> <p>4.5 Tipos de clima Organizacional</p> <p>4.6 Componentes del Clima Organizacional</p> <p>4.7 Dimensiones del Clima Organizacional</p> <p>4.8 Conceptualización de las Dimensiones Utilizados para el Análisis del Clima Organizacional</p> <p>4.9 Formato de Encuesta para el Análisis del Clima Organizacional</p> <p>4.10 Aplicación Práctica</p>
<p><u>Objetivo específico 4</u> Establecer pautas para el mejoramiento del clima organizacional e Implementar una propuesta para el desarrollo del departamento de talento humano.</p>	<p>Capítulo 5 Propuesta para el mejoramiento del Clima Organizacional y Desarrollo del Departamento de Talento Humano</p> <p>5.1 Propuestas para el mejoramiento del Clima Organizacional</p> <p>5.1.1 Principales causas que afectan la satisfacción laboral en la Fundación Hogar del Ecuador.</p> <p>5.1.2. Plan de Mejora para la Fundación Hogar del Ecuador</p> <p>5.2 Desarrollo del Departamento de</p>

	Talento humano en la Fundación Hogar del Ecuador 5.1.1. Directrices Estratégicas del Departamento 5.2.2 Estructura Organizacional del departamento 5.2.3 Ubicación Jerárquica del Departamento
	Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones 6.1 Conclusiones 6.2 Recomendaciones
	Anexos Bibliografía

9. CONSTRUCCION DE VARIABLES, INDICADORES Y CATEGORIAS

9.1 CUADRO DE VARIABLES INDICADORES Y CATEGORÍAS

ESQUEMA TENTATIVO	VARIABLES	INDICADORES	CATEGORIAS
CAPÍTULO II Análisis, Descripción y Valoración de Puestos. 2.1 Listados de puestos de trabajo en la Fundación Hogar de Ecuador. 2.2 Análisis de puestos 2.3 Objetivos del Análisis de puestos 2.4 Etapas de Análisis de puestos.	2.1 <ul style="list-style-type: none"> Nomina de empleados Nomina de cargos 2.2 <ul style="list-style-type: none"> Requisitos intelectuales Requisitos Físicos Responsabilidades implícitas Condiciones de trabajo 2.3 <ul style="list-style-type: none"> Funciones Productividad 2.4 <ul style="list-style-type: none"> Fase de planeamiento 	2.1 <ul style="list-style-type: none"> Empleados Tipo de cargos 2.2 <ul style="list-style-type: none"> Instrucción Básica Experiencia Básica Aptitudes Necesarias Destreza/Habilidad Capacidad Visual Esfuerzo Físico Supervisión del Personal Material, herramientas y equipo Dinero, titulo valores o documentos Contactos internos o externos Ambiente de Trabajo Riesgo 2.3 <ul style="list-style-type: none"> Organigrama Productividad en el periodo t: $\frac{\text{Productividad del periodo t}}{\text{productividad del periodo base}}$ 2.4 <ul style="list-style-type: none"> Determinar cargos a describirse Elaboración del 	<ul style="list-style-type: none"> Simplicidad Especificidad Precisión Flexibilidad Responsabilidad Igualdad Adecuado Sustentabilidad Veracidad

<p>2.6 Descripción de Cargos</p> <p>2.7 Valoración de Puestos</p> <p>2.8 Aplicación Práctica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Método de informe sucesivos <p>2.6</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posición del cargo en el organigrama • Contenido del cargo <p>2.7</p> <ul style="list-style-type: none"> • Métodos de valoración de puestos <p>2.8</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muestra 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación directa • Observación indirecta • Identificación y actualización • Deberes y responsabilidades • Actitudes humana y condiciones de trabajo • Niveles de desempeño <p>2.6</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cargo • Subordinado • Supervisión • Comunicación colaterales • Tareas o atributos <p>2.7</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jerarquización simple • Graduación por categorías predeterminadas • Comparación por factores • Comparación por puntos y factores <p>2.8</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muestra aleatoria • Departamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportuna • Veracidad • Legible • Certeza • Equidad • Participación
<p>CAPÍTULO III Proceso de Administr. del Talento Humano 3.1 Reclutamiento del Talento Humano</p>	<p>3.1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento Interno 	<p>3.1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de personal • Ascensos de personal • Transferencias con ascensos de personal • Programas de desarrollo de personal • Planes de profesionalización de 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiabilidad

<p>3.2 Selección del Talento Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento Externo <p>3.2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fase de Preselección <ul style="list-style-type: none"> • Fase de Selección 	<p>personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivos de postulante • Escuelas, Institutos superiores o Universidades. • Recomendaciones de colaboradores. • Oficinas de colocación. • Mercado laboral <p>3.2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y Evaluación de Hojas de vida. • Verificación de Datos y Referencias. • Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales • Toma de decisión fase de Preselección. <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de Pruebas Psicométricas y Psicotécnicas • Aplicación de Técnicas para la identificación de competencias funcionales. • Entrevista con el jefe inmediato. • Presentación de Informe final de Selección. • Retroalimentación del Proceso de Selección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Validez <ul style="list-style-type: none"> • Igualdad <ul style="list-style-type: none"> • Merito
<p>3.3 Técnicas de evaluación del desempeño del Talento Humano</p>	<p>3.3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Método de evaluación del desempeño 	<p>3.3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Métodos de escalas graficas • Método de elección forzada • Método de investigación de campo • Método de incidentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad

		gráficos	
<p>CAPITULO IV</p> <p>4.1 Concepto de clima organizacional</p>	<p>4.1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente • Sistema Organizacional • Puesto de Trabajo 	<p>4.1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preguntas relacionadas con el entorno físico (medios de trabajo) y el entorno temporal (horario, flexibilidad) • Total de personal del Dpto. RH (% de personal del Dpto. RH = ---- x 100) • Riqueza del puesto (Se mide por la fidelidad de los empleados, la formación recibida, el aprendizaje continuo, el interés por el trabajo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad • Certeza • Éxito
<p>4.2 Importancia del clima organizacional</p>	<p>4.2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis • Evaluación • Plan de Acción 	<p>4.2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación actual del clima organizacional (encuestas que nos permita conocer cuál es el ambiente de trabajo) • Métodos de evaluación Integral para conocer la eficiencia de los empleados • Mediante un análisis FODA establecer las estrategias para realizar cambios dentro de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad • Seguridad • Oportunidad
<p>4.3 Condiciones para que exista un buen clima organizacional</p>	<p>4.3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad 	<p>4.3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curva de Madurez (% de las actividades desarrolladas y no desarrolladas con responsabilidad) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación

	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • % de empleados que tienen identificados sus responsabilidades • Programas y acciones de comunicación • Recepción de información (el grado de difusión de la información a todos los empleados) • Progresión del líder (mediante la observación podremos conocer cuál es la influencia de una persona en otra) 	<ul style="list-style-type: none"> • Armonización • Satisfactorio
<p>4.4 Tipos de clima Organizacional</p>	<p>4.4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoritarismo • Participación 	<p>4.4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descentralización (conocer la capacidad de asignar autoridad a los niveles inferiores de una jerarquía) • Predisposición (mediante opiniones conocer si el líder tiene una buena interacción con sus subordinados) 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntariedad • Fuerza
<p>4.5 Componentes y dimensiones del Clima Organizacional</p>	<p>4.5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento • Comportamiento • Cooperación 	<p>4.5</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de rendimiento real / rendimiento esperado • Número de empleados con nivel de desempeño satisfactorio • Personalidad (observación o encuestas para conocer cómo interactúan directivos y empleados) • Monitoreo (monitorear a los miembros del grupo de trabajo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Trasparencia • Confiabilidad

<p>CAPITULO V 5.1 Gestión del Departamento</p> <p>5.2 Directrices estratégicas del departamento</p> <p>5.3 Objetivos del departamento</p>	<p>5.1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión • Control • Desarrollo <p>5.2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Políticas <p>5.3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia • Eficiencia • Cumplimiento 	<p>durante el proceso)</p> <p>5.1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades para administrar eficientemente al personal • Registros para el análisis cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos disponibles • Diagnóstico de la preparación constante de los recursos humanos <p>5.2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración eficiente de los recursos humanos • Desarrollo de un mejor ambiente laboral • Nivel de cumplimiento del proceso de administración del personal <p>5.3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de actividades exitosas / Número de ideas realizadas (total) x 100 • Número de ideas propuestas / Número de ideas realizadas (total) x 100 • Efectividad en el cumplimiento de objetivos (cantidad de objetivos cumplidos / cantidad de objetivos trazados x 100) 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Seguridad • Eficacia • Confiabilidad • Factibilidad • Calidad • Capacidad • Suficiencia • Objetividad
--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad 	<p>sobresaliente, hacia los de menor desempeño)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y conocimientos • Ascensos (número de personal ascendido / número de vacantes *100 • Índice de Eliminación de Condiciones Inseguras= Condiciones Inseguras Eliminadas en el período analizado/condiciones Inseguras Planificadas a Eliminar en el período*100 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfactorio
--	---	---	---

9.2 LISTA DEPURADA DE VARIABLES Y CATEGORÍAS

VARIABLE	CATEGORIAS
1. Nomina de empleados	1. Exactitud
2. Requisitos intelectuales	2. Conocimiento
3. Requisitos Físicos	3. Flexibilidad
4. Fase de planeamiento	4. Veracidad
5. Fase de preparación	5. Sistemático
6. Fase de ejecución	6. Seguridad
7. Entrevista	7. Confianza
8. Cuestionario	8. Sinceridad
9. Observación	9. Oportuna
10. Métodos de valoración de puestos	10. Equidad
11. Muestra	11. Participación
12. Reclutamiento Interno	12. Fiabilidad
13. Reclutamiento Externo	13. Validez
14. Fase de Selección	14. Merito
15. Método de evaluación del desempeño	15. Capacidad
16. Ambiente	16. Confiabilidad
17. Sistema Organizacional	17. Certeza
18. Plan de Acción	18. Oportunidad
19. Responsabilidad	19. Aceptación
20. Comunicación	20. Armonización
21. Liderazgo	21. Tenacidad
22. Autoritarismo	22. Voluntariedad
23. Participación	23. Fuerza
24. Rendimiento	24. Transparencia
25. Gestión	25. Eficiencia

26. Control	26. Seguridad
27. Desarrollo	27. Eficacia
28. Misión	28. Satisfacción
29. Visión	29. Factibilidad
30. Políticas	30. Calidad
31. Eficacia	31. Capacidad
32. Eficiencia	32. Suficiencia
33. Cumplimiento	33. Objetividad
34. Jerarquía	34. Legalidad
35. Compensación	35. Concienciación

10. TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

Cuadro de Equivalencias

100%	
75%	
50%	
25%	
0	

Variables	TECNICAS CUANTITATIVAS				TECNICAS CUALITATIVAS			
	Estadísticas	Encuestas	Registro	Observación	Entrevistas	Testimonio	Grupos Focales	Talleres
1. Nomina de empleados								
2. Requisitos intelectuales								
3. Requisitos Físicos								
4. Fase de planeamiento								
5. Fase de preparación								
6. Fase de ejecución								
7. Entrevista								
8. Cuestionario								
9. Observación								
10. Métodos de valoración de puestos								
11. Muestra								
12. Reclutamiento interno								
13. Reclutamiento Externo								
14. Fase de Selección								
15. Método de evaluación del desempeño								

16. Ambiente								
17. Sistema Organizacional								
18. Plan de Acción								
19. Responsabilidad								
20. Comunicación								
21. Liderazgo								
22. Autoritarismo								
23. Participación								
24. Rendimiento								
25. Gestión								
26. Control								
27. Desarrollo								
28. Misión								
29. Visión								
30. Políticas								
31. Eficacia								
32. Eficiencia								
33. Cumplimiento								
34. Jerarquía								
35. Compensación								

Categorías	TECNICAS CUANTITATIVAS				TECNICAS CUALITATIVAS			
	Estadísticas	Encuestas	Registro	Observación	Entrevistas	Testimonio	Grupos Focales	Talleres
1. Exactitud								
2. Conocimiento								
3. Flexibilidad								
4. Veracidad								
5. Sistemático								
6. Seguridad								
7. Confianza								
8. Sinceridad								
9. Oportuna								
10. Equidad								
11. Participación								
12. Fiabilidad								
13. Validez								
14. Merito								
15. Capacidad								

16. Confiabilidad								
17. Certeza								
18. Oportunidad								
19. Aceptación								
20. Armonización								
21. Tenacidad								
22. Voluntariedad								
23. Fuerza								
24. Transparencia								
25. Eficiencia								
26. Seguridad								
27. Eficacia								
28. Satisfacción								
29. Factibilidad								
30. Calidad								
31. Capacidad								
32. Suficiencia								
33. Objetividad								
34. Legalidad								
35. Concienciación								

11. DISEÑO METODOLÓGICO

11.1 RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

❖ **Diseño de Instrumentos:**

Para la creación del departamento de talento humano en la Fundación Hogar del Ecuador se deberá:

- ✓ Establecer dentro de la estructura (organigrama) de la fundación el departamento de Talento Humano.
- ✓ Crear las Descripciones de Puesto
- ✓ Crear e implementar el Manual del Empleado
- ✓ Desarrollar las Políticas de Recursos Humanos
- ✓ Crear el proceso para el reclutamiento y selección de personal
- ✓ Preparación de un Plan de Compensación que incluya las Escalas Salariales

Para el análisis del clima organizacional:

- ✓ Se realizarán encuestas a los colaboradores en donde se evalúan factores críticos dentro de la organización
- ✓ Se realizará un plan concreto y realista para administrar el cambio de manera eficaz.

- #### ❖ **Diseño de la muestra:** Se creará un cuestionario el cuál se aplicará a una muestra piloto que represente al total de los empleados, esto permitirá verificar la comprensión hacia los enunciados de las preguntas y en caso de confusión, poder modificar y corregir el cuestionario.

$$n = \frac{Z^2 \cdot S^2 \cdot N}{NE^2 + Z^2 S^2}$$

Programar el trabajo de recolección de la información: Para el desarrollo de nuestro tema de tesis contaremos con las siguientes técnicas y herramientas:

- Entrevistas
- Encuestas
- Observación estructurada
- Registros de la nómina de los trabajadores
- Testimonios

- ❖ **Diseñar el programa de procesamiento de la Información:** La información obtenida será llevada de forma electrónica, (Word, Excel y SPSS) utilizando cuadros estadísticos y gráficos que permitan visualizar claramente la información recolectada.
- ❖ **Diseñar la presentación de la información:** Para presentar la información obtenida se utilizará cuadros estadísticos, gráficos e imágenes, además de un informe con las entrevistas que se realizaron previamente.

11.2 DISEÑAR EL ANÁLISIS DE LA PROPUESTA

- ❖ **Diseñar la descripción de la información:** La información se ordenará de acuerdo a los capítulos del diseño y en base a nuestro tema de interés (creación del departamento de talento humano y análisis del clima organizacional)
- ❖ **Diseñar el análisis cualitativo de la información:** Se ejecutará mediante el análisis causa – efecto, donde se determinarán las causas de la problemática investigada, así como los efectos que se generen, se realizara un análisis global del clima organizacional para conocer como está marchando la empresa con el fin de proponer mejoras para el buen funcionamiento de la fundación.
- ❖ **Diseñar el análisis cuantitativo de la información:** Se realizará mediante la elaboración y la interpretación de los cuadros de datos obtenidos de la investigación. Además se pondrán en práctica los respectivos métodos para analizar el clima organizacional para conocer si los empleados están o no a gusto en su lugar de trabajo y lo más importante sabremos si con su desempeño la fundación está marchando bien.

- ❖ **Diseñar la propuesta:** Propondremos un proceso de administración de talento humano que permita el manejo apropiado de este recurso, así como su respectiva ubicación dentro del organigrama funcional y plantear todas las directrices necesarias para el desarrollo de este departamento, además realizaremos un estudio del clima organizacional que nos permita programar acciones correctiva, con el fin de ayudar a la fundación a dirigir de manera adecuada el personal.

11.3 REDACCIÓN DEL TEXTO DE TESIS

- **Parte Preliminar**
 - Portada
 - Contra portada
 - Firma de Responsabilidad
 - Acuerdos
 - Dedicatorias
 - Agradecimientos
 - Resumen Ejecutivo
 - Índices

- **Parte Principal**
 - Introducción
 - Cuerpo de la tesis
 - Capítulos
 - Subcapítulos
 - Conclusiones
 - Recomendaciones

- **Referencia**
 - Diseño de tesis
 - Anexos
 - Bibliografía

13. BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

ALLES Martha, 2008, "Dirección estratégica de recursos humanos", Editorial Garnica S.A., Argentina.

BLANDER George; SNELL Scott, 2008, "Administración de Recursos Humanos", editorial Cengage Learning Inc., México

CHIAVENATO Idalberto, 2000, "Administración de recursos humanos", editorial McGraw-Hill. Bogotá.

CHIAVENATO Idalberto, 2009, "Gestión del Talento Humano", 3^o edición, Editorial Mc-Graw Hill S.A., México

COWLING Alan; JAMES Philip, 1997, "Administración del Personal y las relaciones industriales", editorial Nomos, Colombia.

DAVIS Y NEWSTROM, 1988, "El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional", 7^o Edición, Editorial Mc-Graw Hill S.A., México

DOLAN Simón; VALLE Ramón; JACKSON Susan; SCHULER Randall, 2007, "La Gestión de los recursos humanos", editorial Mc GRAW-HILL/Interamericana, España.

COLE Donal W.; BUTTERFIELD Eric, 2005, "Desarrollo Organizacional y Desarrollo Ejecutivo", editorial Nobuko. Argentina

IVANCEVICH John, 2005, "Administración de recursos humanos", editorial Mc GRAW-HILL/Interamericana, México.

IVANCEVICH John; KONOPASKE Robert; MATTESON Michael, 2006, "Comportamiento organizacional", editorial Mc GRAW-HILL, México.

MARSHAK Robert, 2007. "Cambio Organizacional: Trabas, contratiempos y dificultades más habituales", editorial Berret-koehler Publisher, Inc., España.

ORDOÑEZ ORDOÑEZ Miguel, 1997, "La nueva gestión de los recursos humanos", editorial Gestión 2000, España.

ORDOÑEZ Miguel, 1996, "Modelo y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humanos", editorial Gestión 2000, España.

ROBBINS Stephen; COLTER Mary, 2005, "Administración", 8ª edición, editorial Prentice Hall, Inc., México

WERTHER William, 1990, "Administración del personal y recursos humanos", editorial Grafica Futura 2000 S. A., México.

INTERNET:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administracionderecursoshumanos/

<http://www.mitecnologico.com/Main/MetodosElaboracionAnalisisDelPuesto>

http://www.degerencia.com/articulo/definicion_del_clima_laboral

http://www.asopymes.org/index.php?option=com_content&view=article&id=246:creando-el-departamento-de-recursos-humanos&catid=37:estructuras-y-niveles-jerarquicos&Itemid=696

<http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>

<http://www.climalaboral.com.es/>

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>

<http://www.mitecnologico.com/Main/EstructuraFuncionamientoDepartamentoRecursosHumanos>

http://www.jmrconsulting.es/clima_laboral.pdf

ANEXO: ORGANIGRAMA DE LA FUNDACIÓN

