

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: PSICOLOGÍA LABORAL

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: PSICÓLOGA

TEMA:

**PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO ENFOCADO A LOS SUBSISTEMAS DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN E INDUCCIÓN, DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL
HOSPITAL 'PADRE CAROLLO UN CANTO A LA VIDA'**

AUTORAS:

**DAYSI ALEXANDRA CASTILLO CALDERÓN
JENNY PATRICIA LAGUA ROMÁN**

DIRECTOR:

MARÍA AUGUSTA SANTILLÁN MORA

Quito, mayo del 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotras, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras de este proyecto de grado.

Quito, abril 2015

Daysi Alexandra Castillo Calderón

CC: 1714975966

Jenny Patricia Lagua Román

CC: 1721111746

DEDICATORIA

Básicamente, este logro se lo dedico a mi familia, mis padres y mi hermano; pues ellos han sido quienes me brindaron todo su apoyo incondicional en todo momento y me motivaron siempre para no claudicar en el intento y poder alcanzar este logro.

Así mismo, lo dedico a mis hijos que son los pilares fundamentales y motores de mi vida, por quienes día a día tengo, sueños, planes, proyectos y a quienes he tenido que solicitar apoyo y la comprensión necesaria para alcanzar mis metas trazadas, teniendo que pasar juntos por grandes sacrificios para el bienestar de todos.

A mi esposo Christian Fernando, porque se esfuerza grandemente por ayudarme a construir un hogar feliz; pues con su amor, comprensión y paciencia es la persona que me llena y motiva para conseguir un equilibrio que me permite dar lo mejor de mí en cada paso que doy.

Daysi

Son muchas las personas a quien me gustaría agradecer, pero voy a empezar con Dios por su amor incondicional y constante guía que gracias a él puedo contar con mis padres quienes con su inmenso amor, comprensión dedicación y apoyo hicieron posible la culminación de este logro personal, a mis hermanos, familiares y amigos que aportaron en este proceso por brindarme su apoyo durante estas diferentes etapas de mi vida, gracias por sus bendiciones.

Jenny

AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer a mis amados padres, que a pesar de no tenerlos junto a mí, me han apoyado en todo momento, no solo económicamente, sino también, y más importante, con su amor; pues sus consejos, valores, y motivación constante, me ha permitido ser una persona y mujer de bien. A mi único y amado hermano Junior, quien ha permanecido junto a mi tan unido como desde niño, apoyándome y motivándome en todo momento, y siendo mi ejemplo a seguir en muchos aspectos.

A mis tíos, tías, primos quienes de una y otra manera aportaron con su granito de arena a lo largo de mi vida estudiantil para poder alcanzar este punto. Y como no dar unas gracias infinitas a todos mis profesores y compañeros quienes constituyeron parte fundamental de la formación de este sueño.

Daysi

Quiero agradecer a mis padres por el ejemplo de perseverancia y constancia que los caracterizan para salir adelante por su amor y apoyo constante.

Al igual que a mi hijo Julián porque tuvo que soportar varias horas sin mi compañía, entendiendo mi sacrificio para lograr ser el mejor ejemplo para él.

Jenny

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1	2
ANTECEDENTES	2
1.1 Fundación Tierra Nueva	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Justificación.....	3
1.4 Objetivo general	4
1.5 Objetivos específicos.....	4
1.6 Hipótesis	5
1.7 Métodos y procedimientos	5
1.7.1 Método Hipotético-Deductivo.....	5
1.8 Técnicas de investigación.....	5
1.8.1 Observación de campo	5
1.8.2 La entrevista	6
CAPÍTULO 2	7
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.1 Diseño de Estructura Organizacional	7
2.2 Planificación de personal.....	9
2.2.1 Objetivos de la planificación de personal:.....	9
2.3 Manual de funciones	9
2.4 Descripción y análisis de puestos	10
2.5 Bienestar social laboral	14
2.6 Proceso de reclutamiento.....	14
2.8 Fuentes de Reclutamiento	15
2.8.1 Reclutamiento Interno	15
2.8.2 Reclutamiento Externo	16
2.8.3 Reclutamiento Mixto	16
2.9 Publicidad y Fuentes de Postulación de Candidatos	16
2.9.1 Anuncios en la prensa.....	16
2.9.2 Instituciones educativas/Universidades.....	17
2.9.3 Recomendaciones de empleados	17
2.9.4 Candidatos espontáneos	17
2.9.5 Organizaciones profesionales.....	17

2.10	Procesos de selección	17
2.10.1	Pasos de Proceso de Selección	18
2.10.1.1	Recepción de Solicitud de empleo o Currículo Vitae	18
2.10.1.2	El Currículo Vitae debe reflejar varios aspectos como	18
2.10.1.3	Pruebas de Idoneidad.....	19
2.10.1.4	Entrevista de Selección.	20
2.10.1.4.1	Modalidades de entrevistas	20
2.10.1.5	Verificación de datos y referencias.	20
2.10.1.6	Examen médico.	21
2.10.1.7	Entrevista final.	21
2.11	Proceso de inducción.....	23
2.11.1	Tipos de inducción	23
2.11.1.1	Inducción general	23
2.11.1.2	Inducción específica	23
2.11.1.1.1	Pasos de la Inducción General	24
CAPÍTULO 3.....		26
LA FUNDACIÓN TIERRA NUEVA		26
HOSPITAL UN CANTO A LA VIDA		26
3.1	Filosofía Institucional.....	27
3.2	Misión.....	27
3.3	Visión	27
CAPÍTULO 4.....		29
DISEÑO DE LA PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN.....		29
MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		29
4.1	Técnicas Empleadas para la Propuesta de Mejoramiento	33
4.1.1	Método Hipotético-Deductivo.....	33
4.2	Técnicas de Investigación	33
4.2.1	La Entrevista.....	33
4.2.2	La Observación.....	33
4.3	Propuesta de mejoramiento	35
4.3.1	Reclutamiento – Selección	35
4.3.1.1	Reclutamiento.....	35
4.3.1.2	Selección	35
4.3.2	Inducción	38

4.3.2.1 Propuesta de cronograma inducción.....	39
CONCLUSIONES.....	40
RECOMENDACIONES.....	41
GLOSARIO.....	42
ANEXOS	48
ANEXO 1.ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE R.R.H.H.....	49
ANEXO 2.FORMATO REQUISICION DE PERSONAL.....	52
ANEXO 3.SOLICITUD DE EMPLEO.....	54
ANEXO 4.FORMATO LEVANTAMIENTO DE INFORMACION PARA DESCRIPTIVO DE CARGOS.....	58
ANEXO 5.MANUAL DE FUNCIONES.....	61
LISTA DE REFERENCIAS	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Técnicas de investigación-----	6
Figura 2.	Organigrama institucional FTN-----	8
Figura 3.	Reclutamiento Externo Fundación Tierra Nueva-----	16
Figura 4.	Proceso de Selección FTN-----	22
Figura 5.	Ejemplo de Proceso de Inducción FTN-----	25
Figura 6.	Personal Administrativo del Hospital Padre Carollo HUCV-----	28
Figura 7.	Organigrama estructural área administrativa hospital Padre Carollo “un canto a la vida”-----	--30
Figura 8.	Proceso de reclutamiento-----	31
Figura 9.	Proceso de inducción-----	32
Figura 10.	Flujograma del Proceso elaborado con la información levantada; Observación obtenida el día 05 de Octubre del 2013.-----	34
Figura 11.	Rotación de Personal 2014-----	36
Figura 12.	Salida de Personal 2014-----	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Descriptivo de cargos FTN-----	12
Tabla 2	Tiempo Laborado en la FTN -----	36
Tabla 3	Recursos Económicos Invertidos por Rotación de Personal-----	37
Tabla 4	Propuesta de Cronograma Inducción-----	39
Tabla 5	Presupuesto por empleado 2014-----	39

RESUMEN

El presente proyecto, contiene un manual de procedimientos, el cual se encuentra diseñado como una guía práctica para el Departamento de Recursos Humanos de la Fundación Tierra Nueva, Hospital Padre Carollo “Un Canto a la Vida”, al momento de requerir de los subsistemas de Desarrollo Organizacional: reclutamiento, selección e inducción; simultáneamente, se establece un Manual de funciones necesario para poder partir con la Gestión de Talento Humano, reestructurando sistemas, organigramas, procedimientos y métodos.

Dicha propuesta, se ha desarrollado, manteniendo el direccionamiento del plan estratégico de la institución, el cual, apegado a brindar un buen servicio de calidad y calidez a los sectores más vulnerables, ha requerido para lograr con dicho objetivo, contar con un departamento de Recursos Humanos bien estructurado, viéndose reflejado en la eficiencia y eficacia de los trabajadores y sobre todo en el cumplimiento de las metas trazadas.

ABSTRACT

This project contains a procedures manual, which is designed as a practical guide to the Human Resources Department of the Tierra Nueva Foundation, Hospital Padre Carollo " Un canto a la Vida ", when required subsystems Organizational Development: recruitment, selection and induction; Simultaneously, a manual functions needed to from the Human Resource Management states, restructuring systems, organization, procedures and methods.

This proposal has been developed keeping the routing of the strategic plan of the institution, which, attached to providing a good quality service and warmth to the most vulnerable sectors, required to achieve this objective, have a department of Resources human well-structured, seeing reflected in the efficiency and effectiveness of employees and especially in meeting the goals.

INTRODUCCIÓN

El objeto central de la tesis es plantear una reestructuración dentro de los subsistemas de reclutamiento selección e inducción de personal estipulando un proceso adecuado para cada una de los subsistemas mencionados, con la finalidad que este sea un factor de logro dentro de las ventajas competitivas de la Fundación, a fin de acoplarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos ya que esta es la fuente de progreso en cuanto al Talento Humano.

Para lo cual se realizó una investigación inicial para poder obtener información sobre el manejo de los procesos de gestión y de acuerdo a ello proponer el cambio en función a lo ya existente, es por ello que se ve la necesidad y la utilidad que sea parte de dicha reestructuración la herramienta básica que en este caso es el Manual de Funciones procedimiento donde se denotan las competencias siendo la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos.

Es así que al considerar al Talento Humano como un factor vital dentro de la Fundación Tierra Nueva, se propone el manejo adecuado de cada uno de los recursos organizacionales de una manera integral, en este caso el Reclutamiento, selección de personal e inducción donde se inicia con el ingreso de personal idóneo para que ellos desarrollen eficientemente sus destrezas y habilidades sin dejar de lado el proceso de inducción a sus labores preparando al nuevo trabajador desde un inicio permitirá un desarrollo más eficaz en menor tiempo y construirá un alto nivel de compromiso entre la Fundación y sus colaboradores, todo está vinculado al cumplimiento de los objetivos organizacionales los mismos que conllevaran a un Desarrollo Organizacional de manera óptimo.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

1.1 Fundación Tierra Nueva

- Nace como Asociación Tierra Nueva en 1983 con dos guarderías infantiles.
- 1992 Centro Médico Tierra Nueva: Medicina general, Odontología y Rehabilitación.
- 1998 Donación de terreno en Amaguaña nace el CDI
- 1998 Se comenzó a concretar la construcción del H.U.C.V.
- 2000 Se inaugura la Maternidad Tierra Nueva, posteriormente los servicios de emergencia e imagen.
- Agosto 2010 Se traslada e inaugura el Hospital “Un Canto a la Vida”.

1.2 Planteamiento del problema

Después de haber dialogado con los Directivos del Hospital Padre Carollo “Un Canto a la Vida” en el cual se identificó la necesidad por parte de esta institución de reestructurar el Departamento de Recursos Humanos con la finalidad de promover el desempeño eficiente del personal y constituyendo un logro de mejoras en cuanto a sus actividades frente a los resultados.

Por lo que es necesario aplicar este cambio en dicha institución el cual brindan un servicio constante a la comunidad, siendo indispensable el hacer frente a las necesidades de quienes lo conforman y así poder fijar metas profesionales realista que motiven alcanzarlas, contribuyendo al perfeccionamiento profesional, reflejados en el éxito de la misma.

Este mejoramiento no ha sido tomado en cuenta anteriormente por la falta de conocimiento e iniciativa por parte del mismo departamento pero hoy en día la visión de esta institución es dar un gran paso al cambio siendo este una herramienta importante dentro de este mundo competitivo, pues se plantea que no está mal superar ciertos desafíos y que mejor con la entrega total del personal.

No está demás mencionar que esta institución mantiene muy claras sus metas organizacionales, pues una de ellas es mantenerse en un constante cambio respondiendo a las necesidades latentes y visibles en la organización la cual requiere una reestructuración de procesos de los subsistemas existentes donde se reinventa toda la estructura y funcionamiento de los mismos favoreciendo de manera directa a los empleados dando una excelente oportunidad para motivarlos e implicarlos en la vida de la empresa, construyendo su futuro profesional en el marco de la cultura organizacional.

Dentro de esta propuesta se dará la iniciativa para la aplicación del manejo adecuado de los teniendo claro que esta es en una vía capaz de lograr armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas, elevando a un grado de eficacia las competencias requeridas en cada puesto y ejecutadas por cada persona, al igual este instrumento debe ser aplicado de acuerdo a las disposiciones legales, las cuales permiten monitorear el desempeño general e individual de los servidores que laboran en esta institución.

Por ello hemos visto la necesidad de realizar un levantamiento y análisis de información para que este sea revisado por la Coordinador de Recursos Humanos junto con sus colaboradores y puedan conocer las competencias que posee cada trabajador y si están acorde al desenvolvimiento de sus funciones, nuestra finalidad es corregir las deficiencias y mejorar la gestión de los procesos.

1.3 Justificación

El Hospital Padre Carollo “Un Canto a la Vida” es una organización sin fines de lucro, está ubicado en el sector de las cuadras en la administración zonal Quitumbe, busca fortalecer el sistema de salud brindando servicios a toda la urbe.

Esta organización se encuentra atravesando un momento especial en su historia, caracterizada por un crecimiento notable en el personal que la integra, especialmente en su área funcional más grande, así como también por una considerable disminución de las donaciones económicas, lo que obliga que se realicen cambios importantes en su eficiencia organizativa, teniendo todo esto importantes implicaciones en su personal.

De lo anterior se deduce que es necesario administrar la información de una manera adecuada y reconocer que el principal agente de cambios son las personas. Por ello la importancia de establecer un manejo profesional del área de Recursos Humanos que con un conocimiento claro del manejo de la organización, y de las expectativas de sus directivos proponga alternativas variables de cambios en medio de una cultura interna que ha privilegiado la estabilidad.

Por tal razón, se quiere evaluar la estructura actual del área de Recursos Humanos y redefinirla para que aporte a la consecución de los objetivos organizacionales reconociendo que en la actualidad, un adecuado manejo de la Gestión del Talento Humano en el Departamentos de Recursos Humanos constituye un instrumento idóneo para hacer frente a las necesidades del personal y al óptimo desenvolvimiento del mismo, sin mencionar el aporte que brinda para el crecimiento de la Institución.

De lo expuesto anteriormente y tomando en cuenta la necesidad de implementar inmediatamente un adecuado manejo en los subsistemas de Recurso Humanos, se ha considerado crear un Proyecto de mejoramiento de la gestión del talento y desarrollo humano enfocado, específicamente en los subsistemas básicos y emergentes como son: reclutamiento, selección e inducción para el área administrativa del Hospital Padre Carollo “Un Canto a la Vida”, el cual estamos seguras generará nuevas expectativas tanto para el cliente interno como para el cliente externo.

1.4 Objetivo general

Mejorar la Gestión del talento y desarrollo humano enfocado a los subsistemas de Reclutamiento, Selección e Inducción del área administración del Hospital Padre Carollo “Un Canto a la Vida”.

1.5 Objetivos específicos

1. Diagnosticar los subsistemas de reclutamiento, selección e inducción existentes en el Departamento de Recursos Humanos del área administrativa del Hospital Padre Carollo “Un Canto a la Vida”
2. Establecer un adecuado procedimiento de reclutamiento y selección.

3. Rediseñar el programa de inducción que se lleva a cabo en el área administrativa del Hospital Padre Carollo “Un Canto a la Vida”

1.6 Hipótesis

- La reestructuración del Departamento de Recursos Humanos favorecerá el crecimiento profesional y el cumplimiento de las metas organizacionales mejorando el rendimiento laboral.
- A través de la reestructuración del Departamento de Recursos Humanos es factible conocer las fortalezas y las debilidades que este departamento posee con respecto a los subsistemas que este ejecuta.

1.7 Métodos y procedimientos

1.7.1 Método Hipotético-Deductivo.

Este método será de mucha utilidad en nuestra investigación ya que dependiendo de él se plantean las hipótesis luego de observar cada proceso que se ejecuta dentro del departamento de RRHH y posteriormente se comprobará y verificará los enunciados deducidos comparándolos con los procesos considerados.

1.8 Técnicas de investigación

1.8.1 Observación de campo

Es una técnica que consiste en observar atentamente el caso para la toma de información y registrarla para su posterior análisis.

Para esta técnica emplearemos los siguientes instrumentos:

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

OBSERVACIÓN SIMPLE	OBSERVACIÓN SISTEMÁTICA
<ul style="list-style-type: none">• Diario.• Registros.• Notas.• Diagramas.	<ol style="list-style-type: none">1. Plan de observación.2. Cuestionarios.3. Inventarios.4. Registros.

Figura 1: Inventivas sistemáticas empleadas en el proceso de levantamiento de información.
Fuente: (Tabla realizada por las tesis)

1.8.2 La entrevista

Utilizaremos esta técnica, con el objetivo de recopilar información para estructurar la realidad en la que se mantiene el HUCV mediante una conversación profesional o diálogo entablado entre las personas responsables de dichos procesos.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Diseño de Estructura Organizacional

La Estructura organizacional determina la forma y el grado en que los roles, el poder y las responsabilidades se delegan, de forma controlada y coordinada, la fluidez de la comunicación entre los niveles de gestión.

Una estructura depende totalmente de los objetivos de la organización y la estrategia adoptada para alcanzarlos.

Existen componentes básicos que toda organización debe poseer ya que es una manera muy influyente en los empleados de la organización. Son los siguientes:

- a) Estructura organizacional.
- b) Especialización del trabajo.
- c) Cadena de mando.
- d) Tramo administrativo.
- e) Departamentalización.
- f) Centralización o descentralización en la toma de decisiones.

2.2 Planificación de Personal

Es un proceso que se encarga de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización y hacia afuera, permitiendo situar el número adecuado de personas calificadas para el puesto. Mediante la eficacia en la utilización de los recursos de la organización.

2.2.1 Objetivos de la planificación de Personal:

- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativa.
- Desarrollar formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.
- Motivar el factor humano de la organización.
- Mejorar el clima laboral de la empresa.

La planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha promoción.

Para ello es necesario el estudio de la estructura de la misma como punto de partida, el estudio y trazado del organigrama a medio y largo plazo, la valoración o estimación de quienes forman la plantilla, es decir, lo que se llama un inventario del potencial humano, política de sustitutos o reemplazos, planificación salarial, planificación de la formación, selección y el estudio de los puestos de trabajo.

2.3 Manual de Funciones

Es un instrumento que facilita la ubicación y orientación del personal, además de que permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

Con la finalidad de definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas, en consecuencia para la elaboración de un manual de funciones se deberá:

- Definir estructura organizacional de la empresa
- Definir la denominación y número de cargos que conformarán la estructura.
- Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden
- Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones asociadas.
- Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.
- Aprobar y divulgar el manual en la empresa.

2.4 Descripción y Análisis de Puestos

Es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que lo rodean. Este documento recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto como responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

Es un procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo el proceso consta de dos fases:

- 1 Análisis de Puesto de trabajo: generalmente nos referimos al mismo tipo de análisis cuando se menciona análisis de tareas, trabajo, puestos ya que todo esto se refiere a la misma gestión de la división del trabajo.
2. Descripción de puestos de trabajo: es la explosión detalla estructurada, ordenada y sistemática manteniendo un protocolo donde se define, un

inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades.

El análisis y descripción de puestos de trabajo sirve de punto de partida para el diseño de otro tipo de herramienta más avanzada que nos permitirá continuar mejorando la gestión en el desarrollo humano.

Tabla 1.

Descriptivo de cargos Fundación Tierra Nueva

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Cargo	DIRECTOR DE DESARROLLO
Jefe Inmediato	DIRECTORA EJECUTIVA
Supervisa a	RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN
Reemplazo	ENCARGADO (A) DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA
Depende de	DIRECTORA EJECUTIVA
Puestos que le reportan	RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN
Misión	Diseñar, elaborar, dar seguimiento, monitorear y evaluar los proyectos encaminados a conseguir el financiamiento necesario para conseguir los objetivos organizacionales de la Fundación. Coordinar la elaboración del plan estratégico y planes operativos anuales de los diferentes sistemas y unidades estratégicas de gestión, realizar su monitoreo, evaluación y propuestas de mejora continua.
Objetivos Específicos	Diseño, elaboración, seguimiento, monitoreo y evaluación de proyectos. Coordinar la elaboración del Plan Estratégico de la FTN. Coordinar la elaboración de los Planes Operativos Anuales de los diferentes sistemas y unidades estratégicas de gestión. Realizar el seguimiento, monitoreo y evaluación del desempeño estratégico de la Fundación. Diseñar propuestas de mejora continua e inteligencia estratégica.
Actividades Diarias	Realizar cartas y oficios sobre informes, peticiones etc. Establecer comunicación con cooperantes potenciales. Responder comunicaciones internas y externas. Resolver problemas que se presentan dentro de la gestión de los proyectos. Buscar posibles cooperantes a través de la Internet
Actividades Semanales	Diseñar perfiles de proyectos Realizar seguimiento a los diferentes proyectos.

Actividades Mensuales	Realizar monitoreo de proyecto.
	Realizar evaluación de proyectos.
	-Elaborar los informes para el Directorio y la Asamblea General de la FTN. (Trimestralmente)
Actividades Esporádicas	Evaluar los Planes Operativos.
	Evaluar el Plan Estratégico.
	Realizar el Cierre de Proyectos.
	Apoyar a la realización de la investigación del comportamiento del mercado.
	Soporte a todos los sistemas de la FTN.
	Realizara el R.O.T.E.

Actividades Anuales	Realizar Informes para Asamblea.
	Elaboración del P.O.A.
	Consolidar el Plan Operativo Anual.
	Realizar el Cierre de Proyectos.

REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

Estudio	Cuarto nivel en Ciencias Administrativas o afines.
Experiencia	5 años en cargos similares
Formación	Conocimientos de psicología de las organizaciones, administración de empresas, gestión de competencias, Inteligencia y planificación Estratégica, Cuadro de Mando integral y Mercadeo.
Habilidad	Destrezas para la negociación, Flexibilidad mental, Habilidades para la obtención y análisis de información, Orientación al cliente (interno y externo), Capacidad de síntesis, Prospectiva estratégica. Capacidad de abstracción. Capacidad de Planeación, Tolerancia a la presión, Liderazgo, Trabajo en equipo, Destrezas para la persuasión, Puntualidad, Honradez y Responsabilidad.

HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO

Computadora	Sí
Programas de computación	Básicos
Otros	Team up (software para el diseño de proyectos)

INDIQUE CUANTO DE SU TIEMPO EMPLEA PARA CUMPLIR ESTAS FUNCIONES

Administrativamente	100 %
Operativamente	0 %

Nota: (Tabla realizada por las tesistas)

2.5 Bienestar Social Laboral

Se define como el estado deseado por el grupo de personas que laboran en una organización, este se logra por medio de planes, programas y proyectos, que a partir de la gestión involucra elementos dinámicos que buscan mejorar la cotidianidad laboral a su vez la condición personal, familiar y social.

Buscando satisfacer necesidades económicas, sociales y personales, que permiten mejorar sus condiciones de vida.

Apunta a factores que participan en la calidad de la vida de la persona y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que dé lugar a la tranquilidad y satisfacción humana. El bienestar social es una condición no observable directamente, sino que es a partir de formulaciones como se comprende y se puede comparar de un tiempo o espacio a otro.

2.6 Proceso de reclutamiento

El reclutamiento es el medio o técnica que se utilizará por las empresas para obtener candidatos que estén acordes con el perfil que la Institución desea. Donde se utilizarán un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un: "Contingente de candidatos suficiente amplio para abastecer adecuadamente el proceso de selección" (Richino, 2000, 81)

El reclutamiento, deben considerarse como un proceso, el cual atraerá individuos para obtener información al respecto de ellos y decidir si se los admite o no partiendo de las necesidades presentes y futuras del Hospital, con miras a mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

2.7 Pasos del Reclutamiento

Cada uno de estos pasos tiene claves necesarias para orientar la elección de personal en la empresa. Estos contienen los principios básicos a tener en cuenta en el proceso:

- Definir el cargo de vacante.
- Definir con precisión el perfil que debe tener la persona que va a desempeñar el cargo para el que estamos iniciando la búsqueda.
- Definir la forma de reclutamiento que se va a emplear en nuestra selección: aviso en el diario, enviar los perfiles a institución educativa que nos envíe postulantes de su bolsa de trabajo, etc.
- Realizar la preselección de los postulantes. Se han presentado un conjunto importante de candidatos, debemos definir con cuáles nos quedaremos. Lo habitual es definir tres categorías: (A, B y C) de acuerdo a la satisfacción de los requerimientos del puesto.

2.8 Fuentes de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento serán los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios. Existen dos fuentes de principales: externas e internas:

2.8.1 Reclutamiento Interno

“Se denomina interno cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal)”. (Lamdi Consultores, 2010, 4) Con este tipo de reclutamiento disminuirá el periodo de entrenamiento y contribuirá a mantener motivado al personal, permitiendo que cada vacante signifique la oportunidad de ascensos.

Este sistema facilita localizar a los candidatos calificados, permitiendo que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Para cubrir ciertos puestos de niveles

medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, es necesario llenarlo a través de un reclutamiento externo.

2.8.2 Reclutamiento Externo

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas externas a la organización, mediante técnicas de reclutamiento, este incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados de otras organizaciones.

2.8.3 Reclutamiento Mixto

En este caso la Organización puede realizar los dos procesos a la misma vez el reclutamiento externo y reclutamiento interno. De esta manera la organización no descapitalizará sus recursos humanos, al mismo tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

2.9 Publicidad y Fuentes de Postulación de Candidatos

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

2.9.1 Anuncios en la prensa

Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios en: periódico, radio, televisión, anuncios en vía pública, carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de solicitantes.

Reclutamiento Externo Fundación Tierra Nueva

FUNDACIÓN DEL SUR DE QUITO

Requiere contratar a: Emergenciólogo/a,
Neumólogo/a, Instrumentistas.

Enviar Hoja de Vida

davigloria@gmail.com

Figura 3: Ejemplo de los anuncios de prensa publicados en el proceso de reclutamiento externo.
Fuente: (Fundación Tierra Nueva, 2011)

2.9.2 Instituciones educativas/Universidades

Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero poca experiencia laboral en horarios corridos, como también egresados o graduados.

2.9.3 Recomendaciones de empleados

La calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es elevada, ya que dudan en recomendar a personas que no funcionen.

2.9.4 Candidatos espontáneos

Se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su hoja de vida. Las solicitudes de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).

2.9.5 Organizaciones profesionales

Muchas ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Pueden incluir una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales.

2.10 Procesos de selección

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. (Chiavenato, 2011, 238)

Este proceso se fundamenta en el desarrollo de las fuentes más efectivas que permitan acoger a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando una serie de técnicas, como entrevista, pruebas psicométricas y exámenes médicos ocupacionales.

2.10.1 Pasos de Proceso de Selección

Esta selección tiene distintos pasos:

2.10.1.1 Recepción de Solicitud de empleo o Currículo Vitae

“La solicitud de empleo, esta permite que el aspirante tenga una mayor cercanía con la organización y se pueda conocer al aspirante de forma general”(Mora, 1996 , 486)
Es necesario mantener un formato el cual es establecido por la organización donde se solicite llenar los datos generales del aspirante, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros más.

2.10.1.2 El Currículo Vitae debe reflejar varios aspectos como

- Datos personales
- Formación académica
- Formación extra académica
- Experiencia
- Idiomas e informática
- Publicaciones y otras actividades profesionales
- Referencias Personales/Profesionales
- En algunos casos Carta de Presentación

2.10.1.3 Pruebas de Idoneidad.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos que evalúan la compatibilidad entre los aspirantes y el requerimiento del puesto.

Existen diversos tipos de pruebas:

a) Pruebas Psicológicas

Existe una amplia gama de baterías psicológicas, estas apoyan al proceso de selección, pero es importante ya que cada una tiene su propósito específico y utilidad.

Tipos de pruebas psicológicas:

- Pruebas de personalidad.
- Pruebas de inteligencia
- Pruebas de desempeño.
- Pruebas de competencias, etc.

b) Pruebas de conocimiento:

Estas determinan los conocimientos que posee el postulante, de acuerdo a la vacante que se pretende llenar.

c) Pruebas de desempeño :

Estas miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

2.10.1.4 Entrevista de Selección.

“Es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados” (Chiavenato, 2011, 250). Mediante esta técnica se detectan aspectos importantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; entre ellos se toma en cuenta, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, habilidades, etc. Dentro de este proceso es necesario manifestar, horario, remuneración, funciones a fin de que él decida si le interesa seguir adelante el proceso.

2.10.1.4.1 Modalidades de entrevistas

- Entrevista individual: como su nombre lo indica, presenta a un entrevistador con un único entrevistado, es la más frecuente.
- Entrevista en grupo: se entrevista a varios candidatos a la vez. Suele realizarse ofreciendo al grupo una tarea sobre la que posteriormente habrán de discutir. Así se puede detectar varias competencias de interrelación de los candidatos: cooperación, competitividad, liderazgo, etc.;
- Role-Playing, en algunas ocasiones y debido a características especiales del puesto, se puede plantear a los candidatos que hagan una representación de papeles; los propios entrevistadores pueden asumir igualmente una variedad de roles ya que son ellos los que plantean objeciones a los casos expuestos.

2.10.1.5 Verificación de datos y referencias.

La Verificación de datos y referencia por lo general las organizaciones usan el correo y el teléfono ya que de esta manera ahorran tiempo, teniendo en cuenta que la información más confiable en este caso es de los supervisores, pues ellos tienen más posibilidades de informar acerca de los hábitos y desempeño del solicitante.

Con relación a referencias e investigaciones acerca del postulante se debe verificar los siguientes datos:

- a) Cargo del puesto ocupado
- b) Razones para dejar el empleo anterior
- c) Duración en el puesto
- d) Desenvolvimiento Laboral
- e) Investigación de antecedentes penales
- f) Cartas de Recomendación

2.10.1.6 Examen médico.

El examen médico es uno de los últimos pasos del proceso de selección, este se aplica para asegurarse de que la salud de los solicitantes sea adecuada para los requisitos del trabajo.

2.10.1.7 Entrevista final.

En algunas ocasiones es necesario que el jefe inmediato realice también una entrevista con el candidato, con la finalidad de conocerlo y aprobar la selección. De esta forma, compartirá la responsabilidad de la selección.

Proceso de Selección FTN

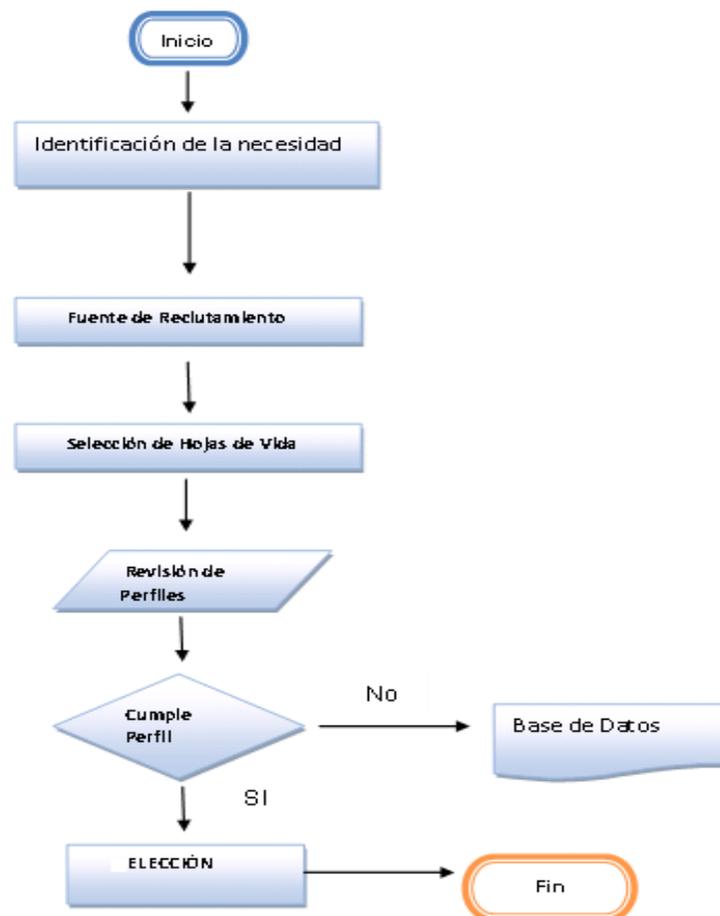


Figura 4: Flujograma del proceso de selección vigente antes de la propuesta planteada en el presente trabajo de tesis en la Fundación Tierra Nueva.
Fuente: (Tabla realizada por las tesisistas)

2.11 Proceso de inducción

La inducción es un procedimiento por medio del cual se da a conocer aspectos relevantes de la organización a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un buen desempeño laboral.

El propósito fundamental de un programa de inducción según Ramírez, Gabriel es:

Lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos. (Naranjo, 2007, 3)

En síntesis el programa de Inducción sea presentado con un atractivo e impresionante contenido para que de tal manera el empleado sienta que la organización tiene un verdadero interés por su bienestar, además de hacerle sentir que realmente se está realizando un esfuerzo para ayudarle a adaptarse satisfactoriamente a las exigencias requeridas en su nuevo grupo de trabajo y en las funciones propias del puesto a desempeñar.

2.11.1 Tipos de inducción

2.11.1.1 Inducción general

Información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización.

2.11.1.2 Inducción específica

Orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.

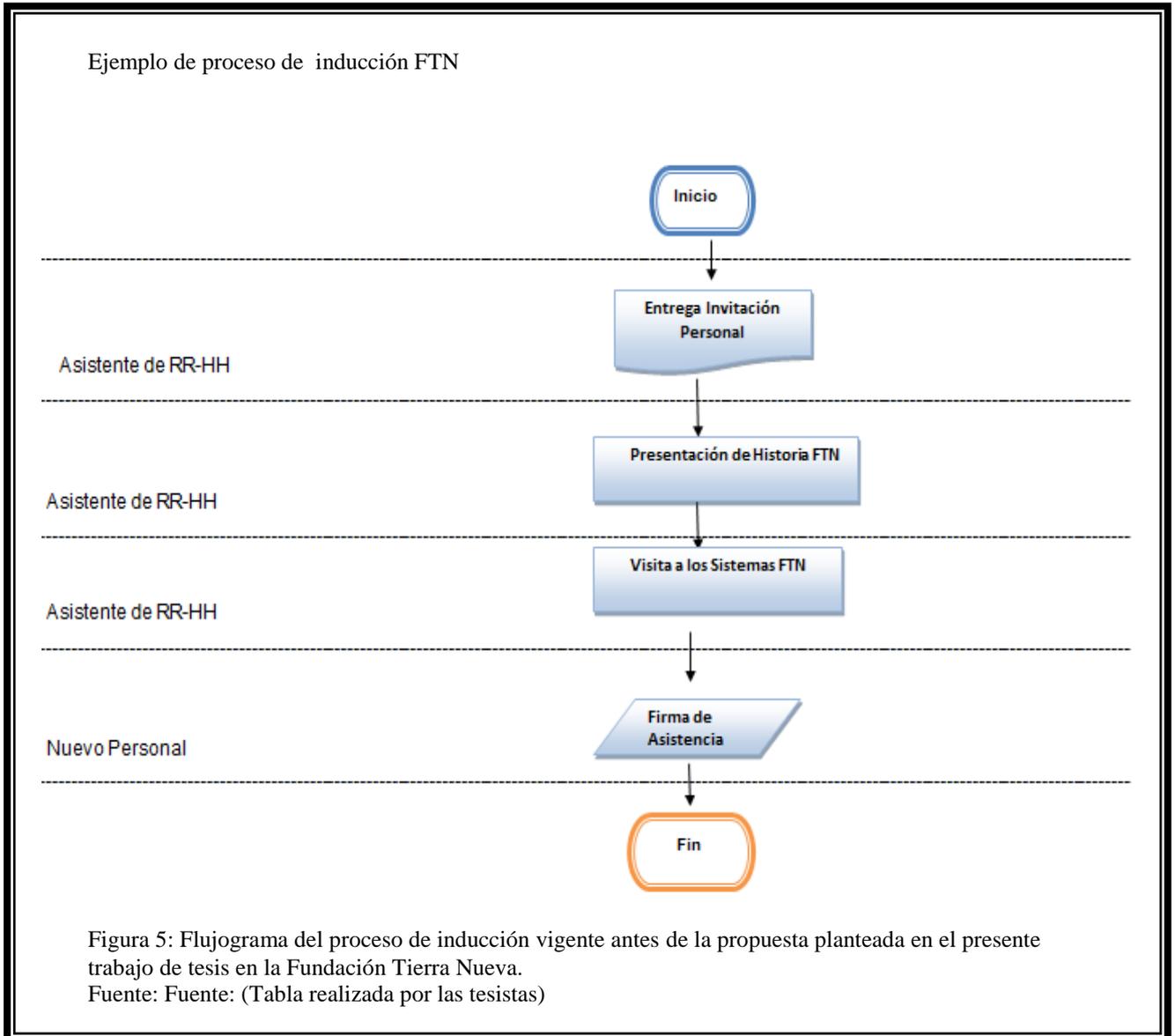
2.11.1.1.1 Pasos de la Inducción General

Se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo manteniendo una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

Para ello es importante considerar:

- a) Estructura (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa (ventas en pesos o toneladas al año).
- b) Presentación del video institucional y charla motivacional.
- c) Servicios que produce la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
- d) Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.
- e) Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
- f) Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.
- g) Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.
- h) Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.
- i) Varios (vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, comedor, salidas de emergencia y otros).

j) Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad, y capacitación general en salud ocupacional y seguridad industrial.



CAPÍTULO 3

LA FUNDACIÓN TIERRA NUEVA

HOSPITAL UN CANTO A LA VIDA

Hospital Padre Carollo “Un canto a la Vida”. Un Hospital símbolo de solidaridad, las condiciones estructurales y sociales en las que se desenvuelven las actividades de la gente del sur fueron un indicador clave para que el Padre Carollo visionara un gran hospital con todas las comodidades necesarias, en el cual el plus en la atención sea la dignidad, pues el factor de diferenciación entre las personas no debe ser el dinero sino su actitud frente a la vida.

En el año 2008 la primera etapa y la segunda etapa estaban conformadas por un total de 20 consultorios médicos, Farmacia, Tomografía Axial Computarizada, rayos X y otros equipos de imagen; además se trasladaron las oficinas de Salud Comunitaria al Hospital.

En el 2010 se terminará la infraestructura física que incluye 157 camas, Quirófanos, 710 metros cuadrados de consultorios, Centro Obstétrico, Área de Neonatología, Laboratorio Clínico e Histopatológico, Servicio de Imagenología con: Tac, Rx, Resonancia Magnética y Ultrasonido, Emergencia 24 horas, Cuidados Intensivos, Hospital del Día; además, de sus áreas complementarias como esterilización, cocina, comedor, bodegas, lavanderías, calderos, almacenamiento e incineración de desechos, áreas administrativas, parqueaderos, etc.

La transición de los servicios del actual Instituto Médico al nuevo Hospital se la realizó de forma planificada, procurando siempre brindar las mayores facilidades a los pacientes y a nuestros equipos de salud. Se empezó con el funcionamiento de Consulta Externa, Imagenología, Laboratorio Histopatológico, Farmacia, Salud Comunitaria Servicios Quirúrgicos, Hospitalización en el 2013 y 2014 se puso a disposición el área de Materno Infantil UCI, seguido de la apertura del Centro Diurno del Adulto Mayor.

3.1 Filosofía Institucional

Somos una organización privada sin fines de lucro, con personería jurídica, creada por el Padre José Carollo para brindar servicios de salud y educación a personas de escasos recursos económicos y en riesgo, del Sur de Quito y sus alrededores.

Teniendo como fines: el estudio, planificación, implementación e investigación de programas de alcance colectivo para beneficio comunitario; implementa, promueve y ejecuta proyectos y actividades encaminados al desarrollo social, educativo, cultural, tecnológico y económico de los sectores marginados y la construcción de tejido social a través de la consolidación de la familia, la comunidad incidiendo en la creación de condiciones de vida que les permita alcanzar un desarrollo sustentable de la comunidad.

3.2 Misión

“Brindar servicios de Protección, Educación y Salud de calidad y calidez con un trato digno y oportuno a los grupos prioritarios, garantizando su buen vivir, a través de una gestión moderna, innovadora y comprometida con la espiritualidad de su Fundador, el Padre José Carollo.”

3.3 Visión

“Una Fundación institucionalmente consolidada, auto sostenible con alta credibilidad; un referente que presta servicios de calidad y eficientes, con énfasis a los grupos de atención prioritaria en las áreas de protección social, educación y salud con calidez y humanismo.”

Personal administrativo del Hospital Padre Carollo HUCV

Administración general	
No. Empleados	Departamentos
3	Dirección Ejecutiva
3	Desarrollo Institucional
5	Recursos Humanos
4	Sistemas
7	Financiero
2	Administración
1	Marketing
g1	Seguridad y Salud Ocupa.
26	TOTAL

Figura 6: Tabla explicativa del número de personal administrativo existente y perteneciente al área administrativa del Hospital Padre Carollo

Fuente: Fuente: (Tabla realizada por las tesis)

CAPÍTULO 4

DISEÑO DE LA PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Organigrama estructural área administrativa hospital Padre Carollo “un canto a la vida”

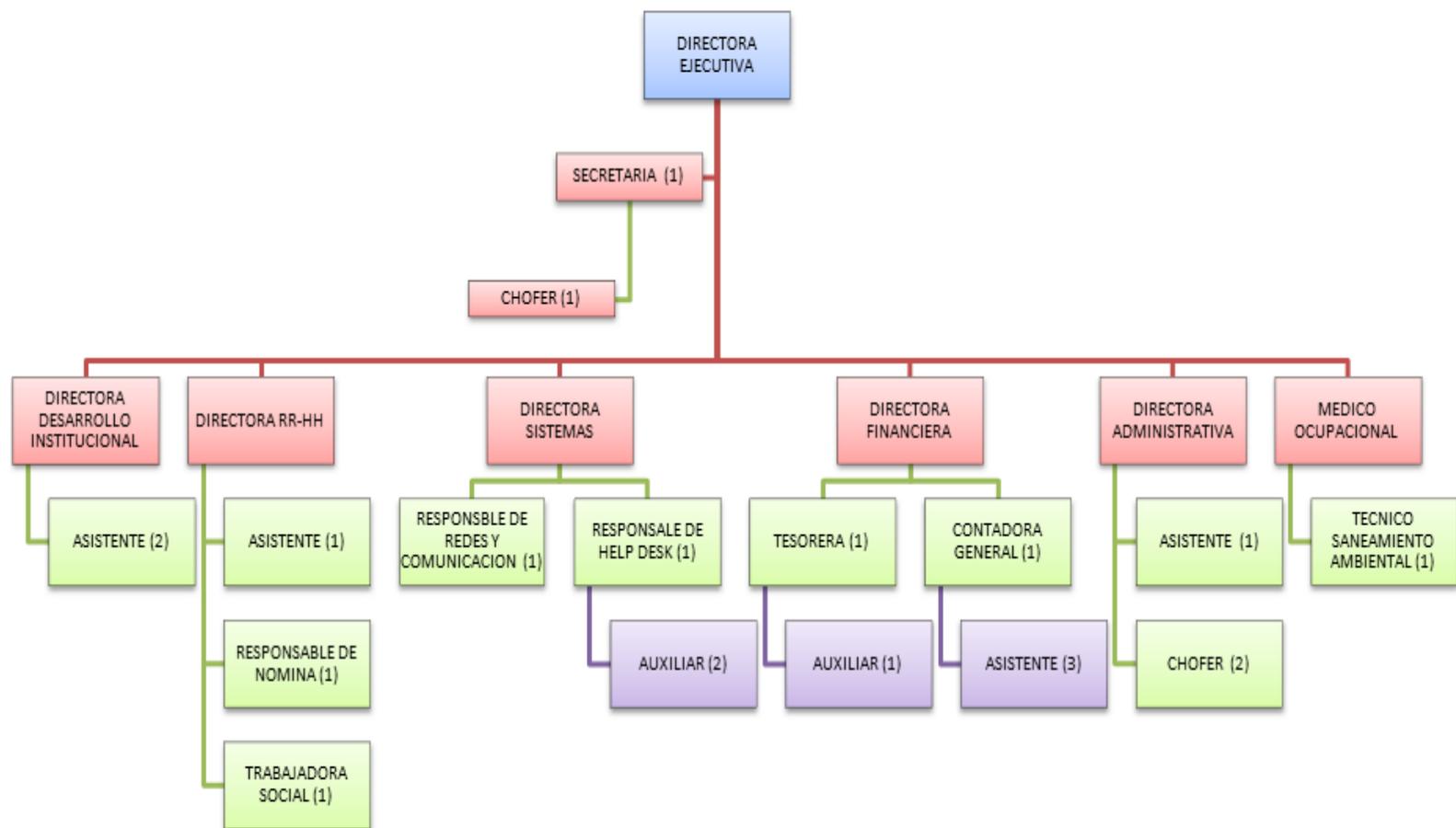


Figura 7: Organigrama Estructural del área administrativa del Hospital Padre Carollo “un canto a la vida”; el cual indica la estructura básica de la organización y permite conocer las unidades que integran la estructura administrativa de la institución y como se relacionan.

Fuente: (Tabla realizada por las tesis)

Proceso de reclutamiento y selección

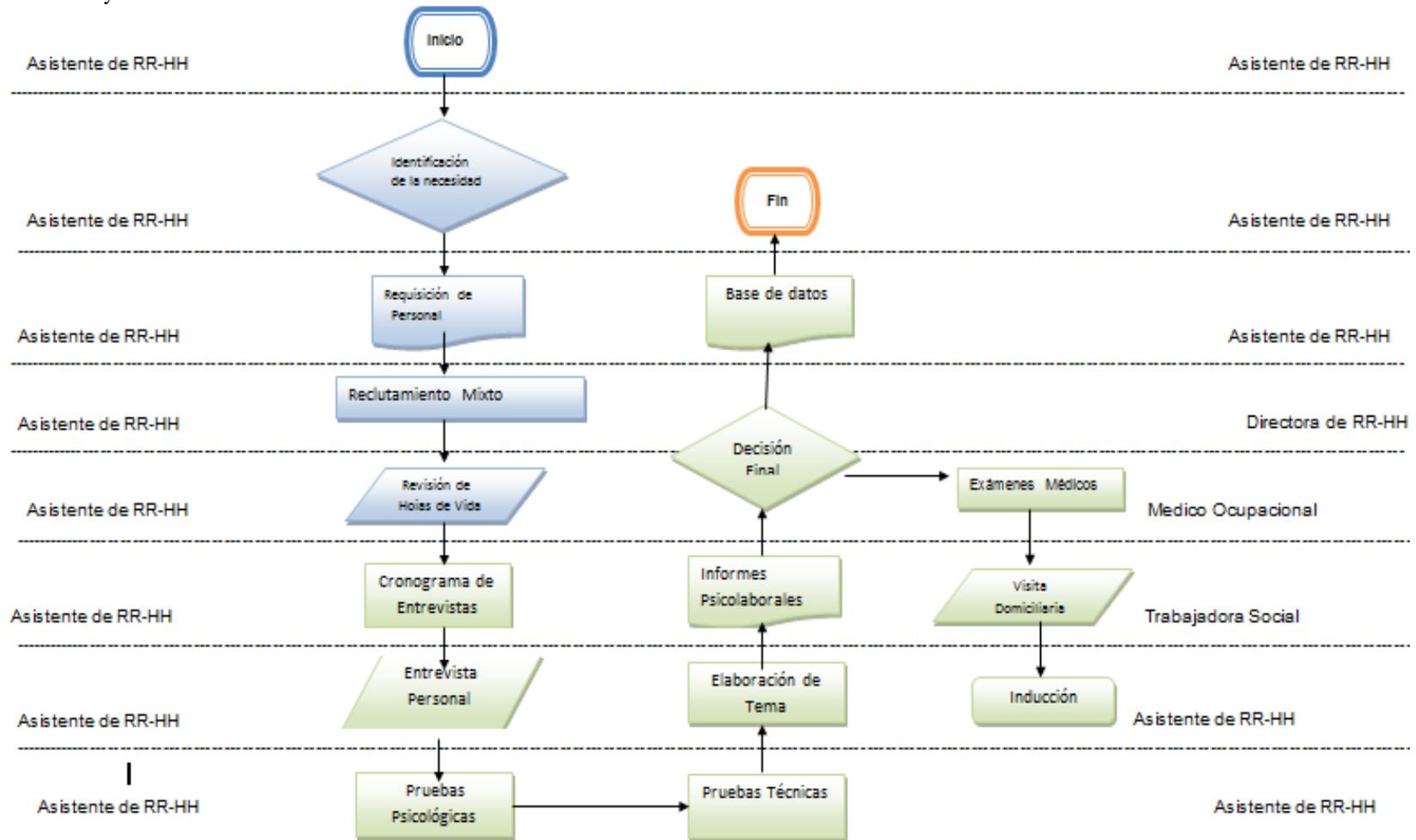


Figura 8: Propuesta planteada para el proceso de reclutamiento y selección, el cual inicia con la captación de candidatos para abastecer la necesidad o vacante y finaliza con la toma de decisión; teniendo en cuenta las necesidades específicas y generales del puesto y estableciendo responsables del proceso.

Fuente: (Tabla realizada por las tésistas)

Proceso de inducción

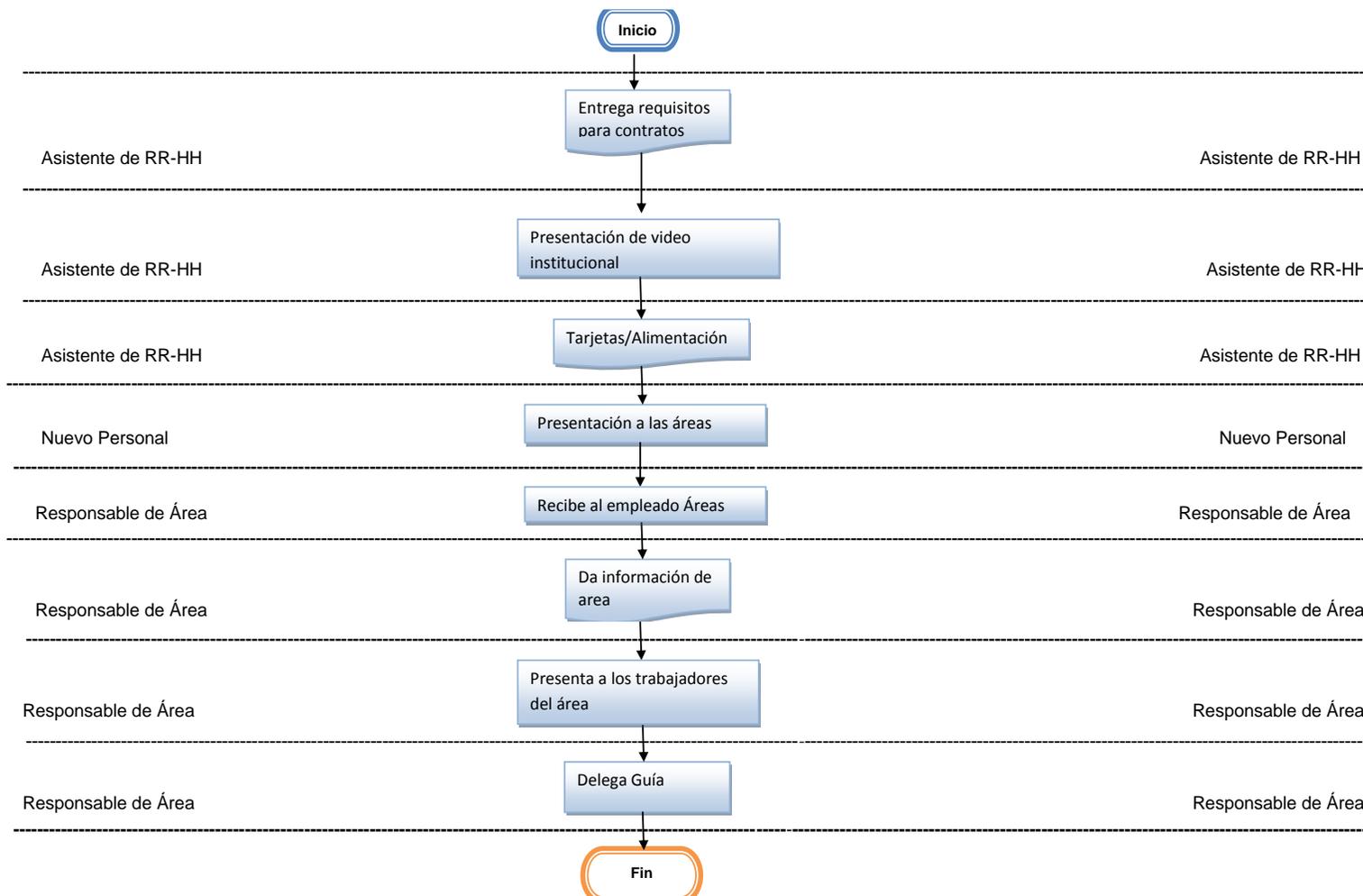


Figura 9: Propuesta planteada para el proceso de inducción. Proceso de incorporación donde se detalla la manera de suministrar al nuevo personal la información general de la organización y área de trabajo para el proceso de adaptación y desempeño del nuevo colaborador.

Fuente: Fuente: (Tabla realizada por las tesistas)

4.1 Técnicas Empleadas para la Propuesta de Mejoramiento

4.1.1 Método Hipotético-Deductivo.

Este método será de mucha utilidad en nuestra investigación ya que dependiendo de él se plantean las hipótesis luego de observar cada proceso que se ejecuta dentro del departamento de RRHH y posteriormente se comprobará y verificará los enunciados deducidos comparándolos con los procesos considerados.

4.2 Técnicas de Investigación

4.2.1 La Entrevista

A través del dialogo con la Directora de Recursos Humanos Laura Guijarro obtuvimos información primordial para realizar la propuesta del proyecto utilizando preguntas en este caso referente a los procesos que se manejan dentro del Departamento de Recursos Humanos donde se tomó en cuenta además ventajas y desventajas del mismo, de igual manera fue aplicada esta herramienta siendo pieza clave para obtener información de las funciones de cada puesto (nivel operativo, supervisores), basándonos en un cuestionario con especificaciones requeridas para la elaboración del manual de funciones. (Anexo 1 y 5)

4.2.2 La Observación

Esta técnica facilita la manera de obtener información mediante la atención total con relación a los aspectos de interés, siendo necesario su registro para su análisis posterior, facilitando la obtención de número de datos.

Mediante:

- Videos
- Fotografías
- Información del Departamento
- Gráficos estadísticos

Modalidades:

- Directa o Indirecta

- De campo
- Equipo

Flujograma del proceso de selección antiguamente empleado.

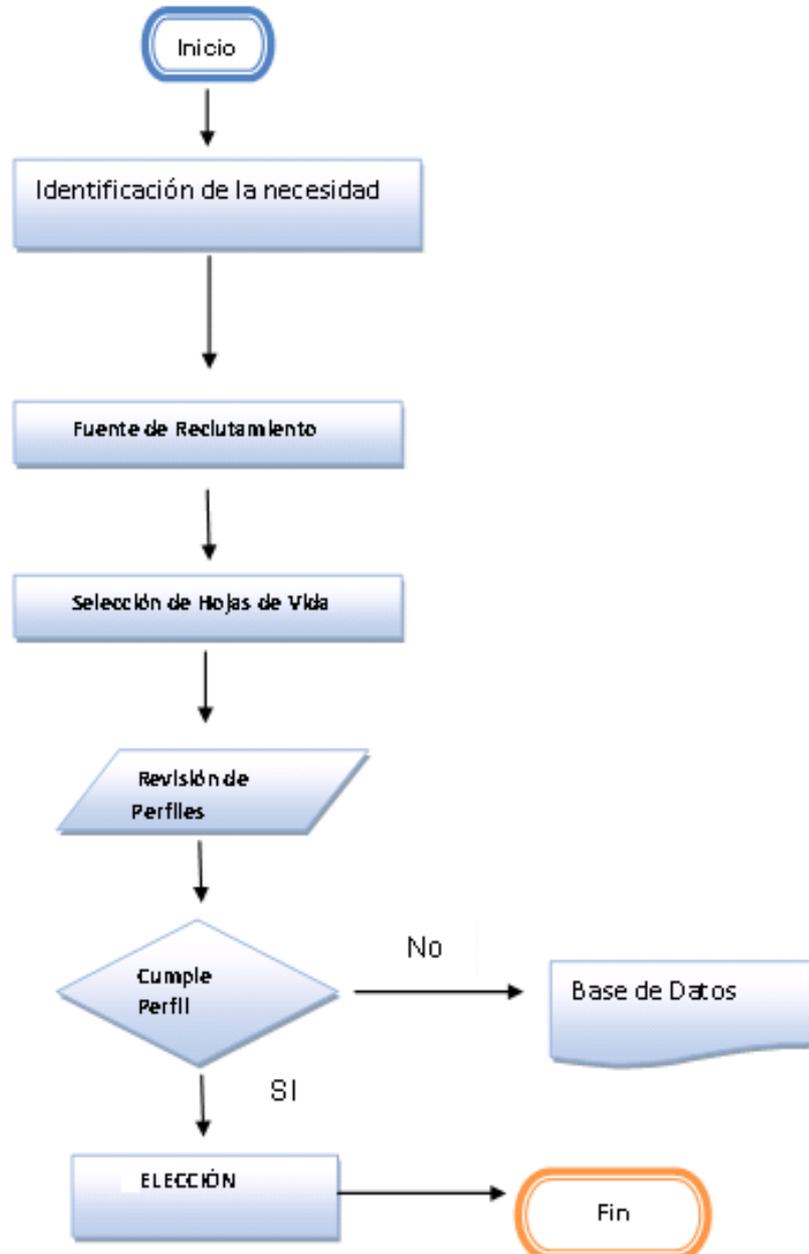


Figura 10: Flujograma del proceso de selección que se manejaba en el departamento de recursos humanos de la Fundación Tierra Nueva; elaborado con la información levantada, basada en la técnica de observación, el 03 de Octubre del 2013.

Fuente: (Flujograma realizado por las tesistas)

4.3 Propuesta de mejoramiento

4.3.1 Reclutamiento – Selección

4.3.1.1 Reclutamiento

Situaciones externas han influido en gran medida en el reclutamiento, la oferta y la demanda en el trabajo teniendo en cuenta que los salarios de la Fundación Tierra Nueva no están al nivel del sector público en este caso siendo una desventaja en la escasez de la oferta del personal, al igual que las fuentes de reclutamiento de la competencia otro aspecto que complica el proceso de reclutamiento por cuestión económica.

Frente a este tema se propone buscar fuentes directas de reclutamiento en este caso teniendo en cuenta a entidades que mantienen convenios con la organización como Universidades, Institutos, radios, etc., para obtener una base de datos amplia y suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

Es por ello que se plantea un proceso mixto de reclutamiento enfocándonos directamente a la promoción interna, este proceso puede darse con postulantes externos es decir con mano de obra ajena a la organización y porque no tener en cuenta a los colaboradores internos para ocupar alguna vacante, provenientes de transferencia o promoción, logrando significativos ahorro para la empresa, de igual manera ahorrando tiempo en cuanto a la inducción, adaptabilidad y sobre todo este será parte de un factor motivador para quienes forman parte de la Organización.

4.3.1.2 Selección

El proceso de selección se basa en la información que brinda el descriptivo de funciones el cual estaba incompleto y mal elaborado por lo que se implementó dicho instrumento necesario, ya que nos servirá de referente para el reclutamiento, selección e inducción, permitiendo así conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada cumpliendo con el perfil requerido según la necesidad.

Los informes Psico-laborales mejorarán siendo estos más confiables, ya que la elaboración del mismo y quien ejecute el proceso de selección es una sola persona

quien mantenga los conocimientos necesarios, así el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas.

Disminución de rotación de personal por el no cumplimiento del proceso de selección y tan solo integrarlos a la Organización por nepotismo y compromisos sin que se tome en cuenta el perfil así demuestra en la siguiente grafica la rotación del año 2014.

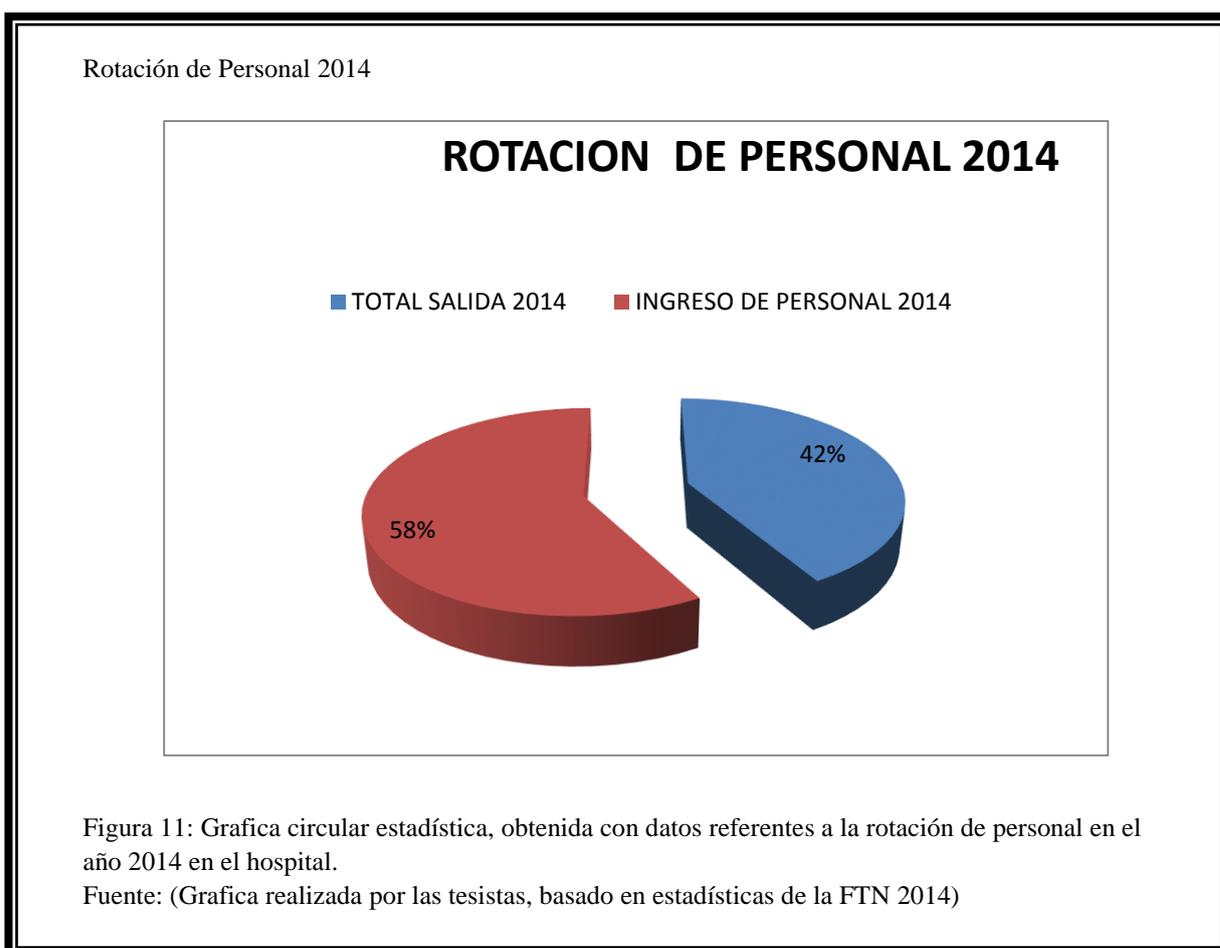


Tabla 2.

Tiempo Laborado en la FTN

TIEMPO LABORADO EN LA FTN				
1 A 5 MESES	6 A 12 MESES	MAS DE 12 MESES	TOTAL SALIDA 2014	INGRESO DE PERSONAL 2014
41	20	33	94	131

Nota: (Tabla realizada por las tesisistas, basado en estadísticas de la FTN 2014)

Salida de Personal 2014

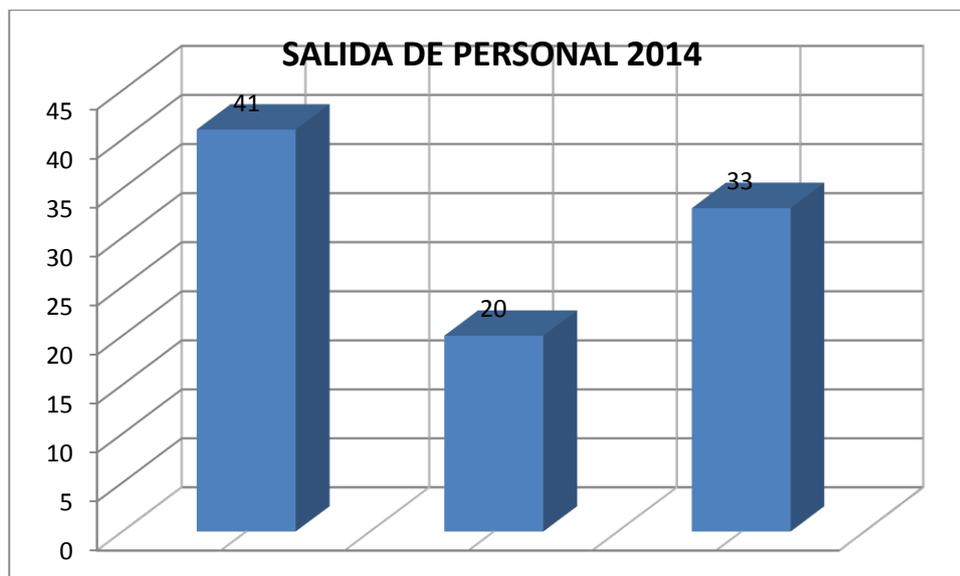


Figura 12: Grafica de barras estadística, obtenida con datos referentes a la salida de personal en el año 2014 del hospital.

Fuente: (Grafica realizada por las tesisistas, basado en estadísticas de la FTN 2014)

Es por ello que se propone dicha reestructuración para que se ahorre recursos económicos puesto que cada proceso es una inversión la cual genera gastos y al no ser efectivo los gastos se incrementan a medida que los procesos tienen que repetirse por la ineficiencia del mismo, por ello que se describe los gastos por rotación del año 2014.

Tabla 3.
Recursos Económicos Invertidos por Rotación de Personal

RECURSOS ECONOMICOS INVERTIDOS POR ROTACION DE PERSONAL		
1 A 5 MESES	6 A 12 MESES	VALOR ANUAL DE LIQUIDACIONES
19688,44	20059,92	39748,36

Nota: (Tabla realizada por las tesistas, basado en estadísticas de la FTN 2014)

4.3.2 Inducción

El proceso de inducción dentro de la organización es fundamental ya que de esta manera se les da la bienvenida al nuevo personal brindando la información necesaria y veraz en este caso a través del manual de inducción donde se detalla la estructura, plan estratégico institucional y beneficios, planteado además la integración siendo esta necesaria para la adaptación dentro de la Fundación para asimilar la cultura y todos los aspectos referentes al puesto y se mantengan comprometidos con la Organización.

Al igual se busca la disminución de rotación, de manera que el nuevo empleado mediante tal proceso pueda percibir la satisfacción por parte de la organización de tenerlo como nuevo integrante de equipo de trabajo.

Sin dejar de lado la adecuada socialización en este caso mediante la presentación de un video se desea disminuir el tiempo y los costos presentando así una capsula con información donde se describe cada sistema, además de los beneficios para el empleado y de este modo, promover el compromiso de valores y objetivos frente a la organización.

Es así que el tiempo disminuirá ya que la visita a los sistemas no se dará puesto que la rotación es un factor por el cual no se ha podido cumplir a cabalidad lo establecido anteriormente y es necesario que al ingresar el empleado conozca cuán importante es su aportación dentro de la institución.

El Departamento de Recursos Humanos es quien estará destinado autorizar la entrega del paquete de alimentación, tarjeta de accesos de las puertas y solicitar fecha de capacitación para el sistema interno de la institución para de esta manera llevar en orden el proceso de integración del nuevo empleado.

La delegación de un supervisor es fundamental para ser guía y apoyo en cuanto aspectos técnicos específicos de su trabajo en la organización teniendo en cuenta que este proceso es evolutivo conforme avanza la integración y orientación por lo que también se plantea dentro de la propuesta

4.3.2.1 Propuesta de cronograma inducción

Tabla 4.
Propuesta de Cronograma Inducción

HORA INICIO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	LUGAR
8:30 a 8:45	Recibimiento y video Institucional.	Asistente de Recursos Humanos.	Aula de Capacitación FTN
9:00 a 10:00	Presentación Salud y Seguridad Ocupacional	Técnico en Salud y Seguridad Ocupacional. Dra. Katherinne Cevallos	Aula de Capacitación FTN
10:00 a 10:30	Presentación Saneamiento Ambiental	Saneamiento Ambiental: Tecnóloga. Jacqueline Álvarez.	Aula de Capacitación FTN
10:30 a 10:45	Entrega de carpeta de inducción	Asistente de Recursos Humanos.	Aula de Capacitación FTN
10:45 a 12:00	Presentación al personal en todas las áreas y los otros sistemas mediante vía electrónica	Asistente de Recursos Humanos.	Áreas de la Fundación Tierra Nueva.
12:10	Presentación al jefe y equipo de trabajo	Coordinador, Responsable, jefe o director.	Área Específica a laborar.
12:30 a 13:00	Entrega de funciones del cargo, responsabilidades.	Coordinador, Responsable, jefe o director.	Área Específica a laborar.
13:00 a 13:15	Presentación de guía u apoyo por tiempo de adaptabilidad al cargo	Coordinador, Responsable, jefe o director.	Área Específica a laborar.

Nota: (Tabla realizada por las tesistas)

Tabla 5.
Presupuesto por empleado 2014

PRESUPUESTO POR EMPLEADO 2014	
Impresión Reglamento	4.00
Transporte	1.20
Refrigerio	2.00
Almuerzos	3.00
Recuerdo	5.00
TOTAL	15.20 DOLARES
PROPUESTA COSTOS (Video USD 200 una sola inversión)	
Carpeta con reglamentos	8.00
Refrigerio	2.00
TOTAL	10.00 DOLARES

Nota: (Tabla realizada por las tesistas, basado en estadísticas de la FTN)

CONCLUSIONES

- Luego de la investigación realizada y partiendo de los resultados obtenidos de la misma, concluimos lo siguiente:
- El departamento de Recursos Humanos, no cuenta con un plan de los subsistemas de reclutamiento, selección e inducción.
- El Organigrama existente, no ejerce una adecuada objetividad para tomar en cuenta los niveles jerárquicos.
- Es de vital importancia que la Dirección de Recursos Humanos tenga procesos adecuados para coordinar, planificar, desarrollar, los objetivos institucionales y que en equipo se puedan cumplir con estos, sin perjudicar las metas individuales de sus empleados, potenciando el crecimiento conjunto.
- El éxito de toda organización depende del esfuerzo y las capacidades de su personal, es decir, del Factor Humano que posee; una organización que no planifique sus recursos humanos y las políticas que deberá implementar para el control de éstos, está condenada al estancamiento y al posterior fracaso.
- Es básico que cada organización posea un apropiado Manuales de Funciones de los diferentes puestos que la integran, pues estos son una guía de toda la ejecución de las actividades del puesto para así poder ejecutar eficazmente las acciones que llevaran a la consecución de los objetivos institucionales.
- Cada puesto dentro de la organización contiene requisitos que deben ser cumplidos por aquellas personas que vayan a ocuparlos, estos, deben estar contenidos en un perfil por cada puestos laboral para que exista una congruencia entre el candidato y la necesidad real de la organización, dando como resultado, contrataciones de personal efectivas.

RECOMENDACIONES

- Difundir el propósito del presente proyecto de reestructuración para que fundamenten la aplicación del modelo de Gestión de Talento Humano planteado.
- Planear un compromiso con cada responsable de los puestos, para la correcta ejecución de las actividades expuestas en el desarrollo del levantamiento del perfil.
- Establecer programas de capacitación constante para potencializar el desarrollo del personal en las actividades de cada puesto.
- Dentro del Departamento de Recursos Humanos es necesario por el número de trabajadores que se distribuya las actividades referentes a desarrollo organizacional por lo menos a dos personas con conocimientos en subsistemas de RRHH, con el objetivo de dar una mayor importancia y validez a lo que respecta evaluaciones y capacitaciones siendo tomados dichos procesos con seriedad.
- Regirse a los estatutos y políticas planteadas dentro de dicho manual de procedimientos para crear una cultura organizacional direccionada al cambio.
- En cuanto al proceso de selección todos los candidatos deben pasar por dicho proceso para dejar atrás el nepotismo de la institución, y ser parte de un proceso realmente confiable y transparente.

GLOSARIO

Análisis de puesto: Recolección, evaluación y organización de información referente a puestos de trabajo.

Administración de Recursos Humanos: Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a las organizaciones una fuerza laboral efectiva.

Actividad: Grupo de tareas que forman parte de los requerimientos de un puesto o de un proceso.

Actitud: predisposiciones personales a responder de manera positiva o negativa al ambiente, es decir, ante personas, objetos o situaciones. Sientan la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación de la personas con los demás.

Autoevaluación: Proceso de pedir a los individuos que identifiquen y comparen sus puntos débiles y sus puntos fuertes.

Clima Organizacional: Conjunto de percepciones compartidas que los servidores desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento

Comportamiento Organizacional: Estudio y aplicación del conocimiento acerca de cómo las personas actúan dentro de una organización.

Conflicto: Desacuerdo en torno a las metas por alcanzar o los métodos a emplearse.

Competencias: Capacidad, habilidad, destreza o la pericia para realizar algo en específico o tratar un tema determinado.

Calidez: Se refiere a la cordialidad, al afecto humano, implica pensar en el bien propio, el bien ajeno y el bien común

Cambio: Proceso mediante el que un determinado estado de las cosas se sucede a otro estado.

Comunicación: Fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantiene cuando se encuentran en grupo.

Cargo: Es utilizado para nombrar a un empleo, oficio o responsabilidad

Desarrollo Organizacional: Estrategia que utiliza procesos de grupo para centrarse en la totalidad de la organización a fin de producir cambios planeados.

Descripción del puesto: Especificación por escrito que incluye los deberes laborales y otros aspectos de un puesto determinado.

Eficacia: grado con el que se logran de manera oportuna los resultados esperados, en relación con los objetivos y metas.

Eficiencia: relación entre resultados y uso de recursos disponibles. En otras palabras es la maximización de resultados (productividad) con el mejor uso de recursos.

Calidad: conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor.

Evaluación: proceso propio y espontáneo de la estructura del pensamiento, mediante el cual se emite juicios sobre acontecimientos y fenómenos, con base en la comparación con normas o estándares explícitos o implícitos.

Evaluación del desempeño: proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.

Estructura organizacional: es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

Éxito organizacional: característica de las organizaciones eficientes y eficaces que han logrado alcanzar un desempeño excelente y han conquistado sus objetivos globales y son admiradas por lo mismo.

Entrevistas: hace referencia a la comunicación que se constituye entre el entrevistador y el entrevistado, con el objetivo de obtener cierta información, ya sea de tipo personal o no.

Habilidades: es la capacidad y destreza para realizar algo, que se obtiene en forma innata, o se adquiere o perfecciona, en virtud del aprendizaje y la práctica.

Incentivos: factores contextuales que se establecen con el fin de motivar a una persona.

Inducción: proceso de conocimiento y sensibilización del cargo, de las funciones y de la entidad de que es objeto el trabajador en el momento de su ingreso como empleado de la organización.

Misión: es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.

Necesidades: son atributos esenciales que se relacionan con la evolución, ya que son situaciones siempre presentes en el hombre y por estar adheridas a la especie misma se convierten en universales. No sólo son carencias sino también potencialidades humanas que promueven el desarrollo individual y colectivo, y que deberán relacionarse con prácticas sociales, formas de organización, modelos políticos y valores: Necesidades Primarias. Necesidades físicas básicas: Necesidades Secundarias. Necesidades sociales y psicológicas.

Normas: es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades.

Objetivos de la organización: es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro

Organización: es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles humanos, financieros, físicos y otros, de tal manera, que se logren los fines propuestos.

Proyecto: planta y disposición que se forma para un tratado o para la ejecución de una obra o empresa, anotando y extendiendo todas las circunstancias principales que deben concurrir para su logro. Unidad operacional que vincula recursos, actividades y productos durante un período determinado y con una ubicación definida.

Personalidad: es una estructura de carácter psicológico que hace referencia al conjunto de rasgos distintivos de un individuo.

Planeación: proceso administrativo que consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción,

Políticas: manera de alcanzar objetivos. Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas

Planeación estratégica: es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas.

Psicología organizacional: se trata de la disciplina o la rama de la psicología orientada al estudio del comportamiento de las personas en el seno de una organización.

Procesos: acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas.

Recursos Humanos: se utiliza para nombrar al departamento, la oficina o la persona que se dedica a analizar, elegir, contratar, formar y retener a los trabajadores de una compañía.

Rotación de puestos: rotación es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización.

Resistencia al cambio: deseo de no aceptar un cambio o aceptarlo sólo parcialmente.

Satisfacción: hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales.

Sistema: es un conjunto de partes o acontecimientos que son interdependientes entre sí e interaccionan, por lo que puede ser considerado como un todo sencillo.

Trabajo: es la actividad realizada por el hombre, con la meta de recibir algo a cambio, es decir, una remuneración; así tanto el que contrata al trabajador para determinada tarea, como el trabajador mismo, se benefician mutuamente. Cuando el trabajo se efectúa involuntariamente, se está hablando de trabajo forzoso.

Valores: son los cimientos de la organización que tienden a tener carácter de permanencia. Es la búsqueda de un bien absoluto que le da significado y sentido a las cosas, así mismo se busca que el sistema de valores soporte la razón de ser la misión y le brinde dinámica a los comportamientos institucionales y a la visión de lo que se espera en el futuro.

Visión: exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías,

de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

ANEXOS

ANEXO 1.

**ENTREVISTA A LA
DIRECTORA DE R.R.H.H**

ENTREVISTA

Quito, noviembre 2013

Dra. Elizabeth Ricaurte
Psicóloga Industrial

- ¿Existe en el Departamento procesos diseñados para cada subsistema?

No... pienso que es el segundo paso por el que me gustaría ser la persona quien dirija esta propuesta para este año ya que podríamos disminuir tiempos y cumplir a tiempo con el requerimiento de la vacante en orden con personas que tiene la experiencia que se requiere para diseñarlo.

- ¿Qué tanto ha laborado en materia de Recursos Humanos?

Realmente yo tengo experiencia de seis años en instituciones privadas además tengo una consultora de Talento Humano lo cual me ha llenado de mucho conocimiento ya que prestado mis servicios a instituciones como PRONACA, ENDESA, SANTA MARIA, VOZANDES, CLINICA INTERNACIONAL, GRUPO LAAR, algunas más.

- Desde su experiencia, ¿cuál cree que es la mejor forma de motivar a los empleados?

Desde el momento en que ellos llegan al Departamento por alguna inquietud, y salen satisfecho y es parte de la motivación generando confianza, claro que ya hablando en cuestión de capacitación ese es otro tema fundamental, apoyo en momentos emocionales sentir el respaldo de la institución tal vez sean pequeños pero también debemos enfocarnos en temas más humanos que económicos claro que ese es un factor muy tentativo pero en este caso la Fundación en la que me encuentro laborando realmente no nos mantenemos en condiciones de realizar ese tipo de motivaciones, es así que estamos más enfocados en apuntar a la solidaridad en acompañamiento o reconocimientos.

- El trabajar en la Fundación Tierra Nueva es realmente un reto para usted ya que como sabemos no existe una estructura determinada para dar seguimiento y cumplimiento de los subsistemas.

Si totalmente es como crear un departamento donde hay mucho por hacer políticas, organigrama, Clasificación de puestos bueno en si nada es imposible y estoy realmente emocionada porque sé que tengo un equipo de trabajo que me han dado su apoyo desde el inicio siendo

indispensable para trabajar al 100 por ciento y sacar adelante Talento Humano.

- De qué manera piensa usted que tiene el apoyo de la Dirección Ejecutiva

Margarita Carranco es totalmente una persona muy abierta al cambio y la superación con visión de crecimiento eso hace que pueda compartir sus mismos propósitos y por ello estoy acá, desde el inicio conocí toda la labor del Padre José Carollo y varios diálogos con la Dirección puedo sentir la confianza en mí para poder incursionar en este reto hasta el momento todo lo propuesto en cuanto a planificaciones han sido respuestas positivas.

- Al inicio de sus labores tal vez pudo detectar algunos factores que puedan bloquear el cumplimiento de sus objetivos con relación al Departamento de Recursos Humanos.

De inicio no pero con el pasar del tiempo si un factor necesario para la ejecución de proyectos y propuestas que es algo que nos restringe mucho es la parte económica pero aun así se ha tratado de buscar alternativas como convenios, colegas, instituciones quienes quieran aportar con ideas en cuestión de presupuesto asesorías, capacitaciones para que podamos solventar aquel motor que se requiere para progresar y desarrollar nuevas habilidades para poner en práctica y cambiar la visión tradicional de Recursos Humanos. Si algo mas pienso que es necesario la unificación o cooperación por parte de toda la organización para hacer el cambio algo que falta aún aquí se mantiene una cultura organizacional a la cual se mantiene en lo mismo sin que exista esa chispa de proponer ser parte de los cambios.

ANEXO 2.

FORMATO REQUISICIÓN DE PERSONAL



FUNDACIÓN TIERRA NUEVA
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
REQUISICION DE PERSONAL

Fecha:
Cargo:
Area o Dpto.

Ocupante del cargo (solo en caso de haber):

MOTIVO DE LA SOLICITUD:

Cubrir renuncia: Cambio de Puesto: Nuevo cargo: Cargo exist.
Otra: Detalle:

JUSTIFICACIÓN DE LA CONTRATACIÓN:

TIPO DE CONTRATO:

Bajo dependencia: Honorarios Fijos Honorarios Variables:

Fecha de inicio a ocupar el puesto:

Horario de trabajo:

Educación Requerida:

Primaria: Título Bachiller: Espcial.
Título Superior: Espcial.
Otros: Espcial.

Experiencia:

Ninguna: De 1 a 2 años: De 3 a 5 años:
Más de 5 años Otros:

FUNCIONES PRINCIPALES:

COMPETENCIAS:

Responsable de área

Nombre:

Firma:

Director del área

Nombre:

Firma:

AREA SOLO PARA RECURSOS HUMANOS:

Apellidos: Nombres:

Fecha de Ingreso a la Institución:

Fecha de inicio del Contrato

Título: VerificadoSenescyt.gov.ec Si: No:

Cargo:

Días de la semana:

Horario de trabajo:

Lugar de Trabajo:

Sueldo: Honorarios Fijos:

Honorarios Variables:

Autorizado por:
Directora Ejecutiva

Aprobado por:
Jefe Recursos Humanos

Elaborado por:
Asist.Recursos Humanos

ANEXO 3.

SOLICITUD DE EMPLEO

SOLICITUD DE EMPLEO

LA INFORMACIÓN RECOPIADA SERA DE ABSOLUTA CONFIDENCIALIDAD Y SUJETA A VERIFICACIÓN, EN CASO DE COMPROBARSE FALSEDAD SERA ANULADA, CONTESTE CON TOTAL HONESTIDAD.

FECHA DE LA SOLICITUD:

CARGO AL QUE APLICA:

ESTA TRABAJANDO ACTUALMENTE?LUGAR:

TIENE DISPONIBILIDAD TIEMPO: COMPLETO TIEMPO PARCIAL

a) DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

APELLIDOS:.....

NOMBRES:.....

Nro. CÉDULA:

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: EDAD.....

ESTADO CIVIL:CARGAS FAMILIARES:

VIVIENDA: PROPIA: ARRENDADA:

DIRECCIÓN:

BARRIO:SECTOR:

TELEFONO FIJO:CELULAR:

CORREO ELECTRÓNICO:
.....

ASPIRACIÓN SALARIAL:
.....

TIENE ALGUNA DISCAPACIDAD?%DISCAP.
.....

TIENE PARIENTES O AMIGOS QUE TRABAJEN EN LA FUNDACION?.....

NOMBRE Y PARENTESCO:
.....

b) FORMACIÓN ACADEMICA:

TITULO:

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:

AÑO DE TERMINACIÓN:

c) EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA: (escriba solo los cursos de relevancia acordes al cargo realizados en los 3 últimos años.)

NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCIÓN	FECHA INICIO -FECHA TERM.	# HORAS

d) EXPERIENCIA

CARGO	NOMBRE INSTIT.	FECHA SALIDA-TIEMPO SERVICIO	Nombre referencia - Teléfono

e) IDIOMAS

LENGUA	HABLA (0 - 100%)	LEE (0 - 100%)	ESCRIBE (0 - 100%)	CENTROEDUCAT.ESTUDIO AÑO TERM.

Firma:

.....

SOLO PARA RECURSOS HUMANOS

Solicitud aceptada:

Solicitud negada:

Fecha de incorporación:

.....

Cargo:

.....

Jefe Inmediato:

.....

ANEXO 4.

**FORMATO LEVANTAMIENTO
DE INFORMACIÓN PARA
DESCRIPTIVO DE CARGOS**

FUNDACIÓN TIERRA NUEVA	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
NOMBRE DEL PUESTO	
AREA	
No DE PERSONAS DEL PUESTO	
SUPERVISADO POR	
SUPERVISA A:	
RELACIONES CLAVES DE COORDINACIÓN	
OBJETIVO DEL PUESTO	
MISION DEL PUESTO	
RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS ECONOMICOS	
Recursos Económicos	
Documentos Confidenciales	
Recursos Materiales	
FUNCIONES	ANUALES, MENSUALES, SEMANALES , DIARIAS
REQUERIMIENTOS	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	

REQUISITOS	DESCRIPCIÓN
EXPERIENCIA LABORAL Y HABILIDADES ESPECÍFICAS	
REQUISITO	DESCRIPCIÓN
OTROS ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	
REQUISITO	DESCRIPCIÓN
COMPETENCIAS	
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN

ANEXO 5

MANUAL DE FUNCIONES

LISTA DE REFERENCIAS

- Alles M. (2005). Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Alles M. (2001). El proceso de selección. Buenos Aires. Ediciones Macchi.
- Chiavenato I. (2011). Administración de los recursos humanos. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Mora C. (1996). Administración de recursos humanos. México. Editorial Unison.
- Richino S. (2000). Selección de personal. Buenos Aires. Editorial Paidós SAICF.
- Lamdi Consultores. (2010). Reclutamiento de Personal. Recuperado el 10 de febrero del 2013 de:
<http://lamdiconsultores.bligoo.com/content/view/496769/RECLUTAMIENTO-DE-PERSONAL.html>
- Naranjo B. (2007). Consideraciones básicas para un proceso de inducción a una empresa. Visión desde una gerencia. Recuperado el 02 de marzo del 2013 de: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/consideraciones-para-un-proceso-de-induccion-y-capacitacion.htm>
- Sobre Conceptos. (2007). Sobre conceptos, porque todo termino tiene su origen. Recuperado el 20 de abril del 2013 de: <http://sobreconceptos.com/>