



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS-PERSONAL

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
TECNÓLOGA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS-PERSONAL**

**TEMA: "IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LA
CLÍNICA CENTRODENT, UBICADA EN LA PARRÓQUIA SAN RAFAEL,
CANTÓN RUMIÑAHUI. 2016-2017."**

AUTORA: ANDREA CAMILA BARRAGAN SANTAMARIA

TUTOR: DR. EDGAR FUEL

Quito – Ecuador

DECLARATORIA

Yo, Andrea Camila Barragán Santamaría, declaro que el proyecto de investigación es absolutamente original, autentico, personal que se ha citado las fuentes correspondientes y en que su ejecución se han respetado las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, resultados y conclusiones a las que he llegado serán de mi exclusiva responsabilidad.

Andrea Barragán S.

C.C. 172715554-9

CERTIFICADO DE CESION DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, **Andrea Camila Barragan Santamaria** portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. **1727155549** de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: "En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.", otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado **IMPLEMENTACION DEL AREA DE TALENTO HUMANO EN LA CLINICA CENTRODENT, UBICADA EN LA PARROQUIA SAN RAFAEL, CANTON RUÑAHUI** con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

Andrea Barragán Santamaria
C.C.172715554-9

Quito, a los 12 de Abril de 2017

AGRADECIMIENTO

Al ser supremo que siempre ilumina mi camino y guía mis pasos día a día.

A mis padres que con mucho cariño me encaminaron por la senda del bien y me inculcaron que la dedicación y perseverancia son las mejores virtudes del ser humano.

A todos los profesores de quienes recibí muchos conocimientos que han servido y servirán de gran aporte para mi desarrollo profesional

A mi Tutor, Doctor Edgar Fuel que con mucha paciencia me ha guiado para la elaboración del presente trabajo de investigación que espero sea un aporte práctico para la Institución que ha apoyado esta investigación.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación le dedico con mucho cariño a mi familia quienes me han brindado el apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera, quienes son la razón de mi esfuerzo.

A mis padres y a mi hermana por no permitir que me rinda y estar siempre a mi lado en los momentos más complicados.

ANDREA

INDICE

| | |
|---|-------|
| DECLARATORIA | I |
| CESION DE DERECHOS | II |
| AGRADECIMIENTO | III |
| DEDICATORIA | IV |
| CAPITULO I | 1 |
| ANTECEDENTES | 1 |
| 1.1 Contexto | 1 |
| 1.1.1 Macro | 1-2 |
| 1.1.2 Meso | 3-4-5 |
| 1.1.3 Micro | 6 |
| 1.2 Justificación..... | 7-8 |
| 1.3 Definición del Problema Central (Matriz T) | 9-10 |
| CAPITULO II | 11 |
| ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS | 11 |
| 2.1 Mapeo de involucrados | 11-12 |
| 2.2 Matriz de análisis de involucrados | 13 |
| CAPITULO III | 14 |
| PROBLEMAS Y OBJETIVOS | 14 |
| 3.1 Árbol de problemas | 14 |
| 3.2 Árbol de objetivos | 15 |
| CAPITULO IV | 16 |
| ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS | 16 |
| 4.1 Matriz de Análisis de Alternativas | 16 |
| 4.2 Matriz de Análisis de Impacto de los objetivos..... | 17 |
| 4.3 Diagrama de Estrategia..... | 18 |
| 4.4 Matriz de Marco lógico | 19 |
| CAPITULO V | 20 |
| PROPUESTA | 20 |
| 5.1 Antecedentes | 20-21 |



| | |
|---|-------|
| | VI |
| 5.2 Justificación..... | 22 |
| 5.3 Objetivo General | 23 |
| 5.4 Orientación para el estudio..... | 23 |
| 5.4.1 Marco Teórico | 23 |
| 5.4.1.1 Administración de Talento Humano | 23 |
| 5.4.1.2 Objetivos de la Administración de Talento Humano | 23 |
| 5.4.1.3 Funciones de la Administración de Talento Humano | 24 |
| 5.4.1.3.1 Selección | 24-25 |
| 5.4.1.3.2 Clasificación de personas | 26 |
| 5.4.1.3.3 Evaluación de desempeño | 26 |
| 5.4.1.3.4 Capacitación | 26 |
| 5.4.2 Relación de Contenidos..... | 27 |
| 5.4.3 Metodología | 27 |
| 5.4.3.1 Encuestas..... | 27 |
| 5.4.3.2 Método descriptivo..... | 28 |
| 5.4.3.3 Método inductivo | 28 |
| 5.5 APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LA CLÍNICA CENTRODENT, UBICADA EN LA PARROQUIA SAN RAFAEL, CANTON RUMIÑAHUI..... | 39 |
| 5.5.1 Filosofía institucional | 39 |
| 5.5.1.1 Visión | 39 |
| 5.5.1.2 Misión..... | 39 |
| 5.5.1.3 Valores | 39 |
| 5.5.1.4 Objetivos Estratégicos..... | 40 |
| 5.5.1.5 Slogan Organizacional | 40 |
| 5.5.2 Organigrama estructural | 41 |
| 5.5.3 Organigrama posicional | 42 |
| 5.5.4 Filosofía del área de talento humano..... | 43 |
| 5.5.4.1 Antecedentes | 43 |
| 5.5.4.2 Visión | 43 |

| | |
|--|----------|
| | VII |
| 5.5.4.3 Misión..... | 43 |
| 5.5.4.4 Objetivo General | 43 |
| 5.5.4.5 Objetivos Específicos | 44 |
| 5.5.4.6 Estructura | 44-45 |
| 5.5.4.7 Ubicación Física del Area de Talento Humano: | 46 |
| 5.5.5 Perfiles de puestos del área de talento humano | 47-48-49 |
| 5.5.6 Flujogramas de los subsistemas | 50 |
| 5.5.6.1 Selección de Personal..... | 50 |
| 5.5.6.2 Evaluación del Desempeño | 51 |
| 5.5.6.3 Capacitación | 52 |
| 5.5.7 Procesos secundarios | 53 |
| 5.5.7.1 Permisos Ocasionales | 53 |
| 5.5.7.2 Vacaciones | 54 |
| 5.5.8 Formatos para proceso de selección de personal..... | 55 |
| 5.5.8.1 Hoja de Vida..... | 55-56 |
| 5.5.8.2 Calificación de Méritos | 57 |
| 5.5.8.3 Formato de calificación de entrevista..... | 58 |
| 5.5.8.4 Formato de Ubicación Final de Participantes | 59 |
| 5.5.9 Formato para el proceso de evaluación de desempeño | 60-61 |
| 5.5.10 Formato para el proceso de capacitación..... | 62 |
| 5.5.11 Formatos para procesos secundarios | 63 |
| 5.5.11.1 Permisos Ocasionales | 63 |
| 5.5.11.2 Vacaciones | 64 |
| 5.5.12 Políticas generales de talento humano..... | 65 |
| 5.5.12.1 Contratación de Personal..... | 65 |
| 5.5.12.2 Evaluación del Desempeño. | 65 |
| 5.5.12.3 Capacitación. | 66 |
| 5.5.12.4 Remuneraciones | 66 |
| 5.5.12.5 Calidad de vida laboral..... | 66 |
| 5.5.13 Normas internas de gestión de talento humano..... | 66 |



| | |
|---|--------------|
| | VIII |
| 5.5.13.1 Control de Asistencia. | 67 |
| 5.5.13.2 Permisos ocasionales | 67 |
| 5.5.13.3 Vacaciones..... | 67 |
| 5.5.13.4 Horas Suplementarias y Extraordinarias. | 67 |
| 5.5.13.5 Uso de equipos tecnológicos | 67 |
| CAPITULO VI..... | 68 |
| ASPECTOS ADMINISTRATIVOS..... | 68 |
| 6.1 Presupuesto..... | 68 |
| 6.2 Cronograma | 69-70 |
| CAPITULO VII | 71 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 71 |
| 7.1 Conclusiones | 71 |
| 7.2 Recomendaciones | 72 |
| BIBLIOGRAFIA | 73-74 |
| ANEXOS..... | |



INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| TABLA No. 1 COMPOSICION DE LA POBLACION A NIVEL NACIONAL | 4 |
| TABLA No. 2 RESULTADO DE LA PREGUNTA No.1 | 29 |
| TABLA No. 3 RESULTADO DE LA PREGUNTA No.2 | 30 |
| TABLA No. 4 RESULTADO DE LA PREGUNTA No.3 | 31 |
| TABLA No. 5 RESULTADO DE LA PREGUNTA No.4 | 32 |
| TABLA No. 6 RESULTADO DE LA PREGUNTA No.5 | 33 |
| TABLA No. 7 RESULTADO DE LA PREGUNTA No.6 | 34 |
| TABLA No. 8 RESULTADO DE LA PREGUNTA No.7 | 35 |
| TABLA No. 9 RESULTADO DE LA PREGUNTA No.8 | 36 |
| TABLA No. 10 RESULTADO DE LA PREGUNTA No.9 | 37 |
| TABLA No. 11 RESULTADO DE LA PREGUNTA No.10 | 38 |
| TABLA No. 12 MATRIZ T | 75 |
| TABLA No. 13 MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS | 77 |
| TABLA No. 14 MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS | 80 |
| TABLA No. 15 MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE OBJETIVOS | 81 |
| TABLA No. 16 MATRIZ DE MARCO LOGICO | 83 |

INDICE DE GRAFICOS

| | |
|---|----|
| GRAFICO No. 1 RESULTADO DE PREGUNTA No.1..... | 29 |
| GRAFICO No. 2 RESULTADO DE PREGUNTA No.2..... | 30 |
| GRAFICO No. 3 RESULTADO DE PREGUNTA No.3..... | 31 |
| GRAFICO No. 4 RESULTADO DE PREGUNTA No.4..... | 32 |
| GRAFICO No. 5 RESULTADO DE PREGUNTA No.5..... | 33 |
| GRAFICO No. 6 RESULTADO DE PREGUNTA No.6..... | 34 |
| GRAFICO No. 7 RESULTADO DE PREGUNTA No.7..... | 35 |
| GRAFICO No. 8 RESULTADO DE PREGUNTA No.8..... | 36 |
| GRAFICO No. 9 RESULTADO DE PREGUNTA No.9..... | 37 |
| GRAFICO No. 10 RESULTADO DE PREGUNTA No.10..... | 38 |
| GRAFICO No. 11 PLANTA BAJA | 46 |
| GRAFICO No. 12 SEGUNDA PLANTA | 46 |



INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA No. 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL | 41 |
| FIGURA No. 2 ORGANIGRAMA POSICIONAL | 42 |
| FIGURA No. 3 ESTRUCTURA POSICIONAL DEL AREA DE TALENTO HUMANO | 45 |
| FIGURA No. 4 MAPEO DE INVOLUCRADOS | 76 |
| FIGURA No. 5 ARBOL DE PROBLEMAS | 78 |
| FIGURA No. 6 ARBOL DE OBJETIVOS | 80 |
| FIGURA No. 7 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS | 83 |

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad las empresas enfrentan un gran reto, mantener un equipo de trabajo idóneo y de acuerdo a las necesidades de la empresa, un equipo laboral capacitado y motivado.

La clínica CENTRODENT es una empresa que se dedica a la atención preventiva y correctiva de la salud dental y no contaba con una planificación estratégica (estructura, misión, visión, objetivos) y otros instrumentos organizativos esenciales para una correcta administración organizacional. Ante estas circunstancias, el proyecto que se elaboró consiste en el establecimiento de esta estructura y la implementación del Área de Talento Humano.

Este proyecto de investigación tiene como objeto el aportar con soluciones prácticas que le permitan a la Clínica CENTRODENT ordenar las funciones del Área de Talento Humano y de cada cargo que se cree en la misma, para lograr un eficiente manejo de los procesos de selección de personal, evaluación del desempeño y capacitación.

El presente trabajo inicia con un análisis del contexto en el cual se desarrolla la investigación, incluyendo la justificación del proyecto realizado. Posteriormente se efectúa un análisis de los involucrados con su respectiva matriz, a continuación se presenta el árbol de problemas y de objetivos para continuar con el análisis de alternativas e impacto de los objetivos planteados y fluye hacia el diagrama de estrategias y la matriz de marco lógico. Previo a la elaboración de la propuesta se desarrolló una encuesta que permitió determinar el nivel de conocimiento que tiene el personal respecto a la Organización y su grado de aceptación del presente trabajo de investigación que consiste en establecer una estructura adecuada en la Clínica CENTRODENT así como la implementación del área de talento humano. Para este trabajo se utilizaron los métodos de investigación descriptivo e inductivo.

En la aplicación de la propuesta se ha determinado previa aprobación de las autoridades de la Clínica la visión, misión, valores y objetivos estratégicos, así como el slogan de la misma. A continuación se establecen los organigramas estructural y posicional de toda la Institución y del Área de Talento Humano. Considerando que este trabajo se centra especialmente en el área antes descrita, se determinan los antecedentes, la visión, misión, objetivo general y específicos de esta Unidad. Posteriormente se describen los perfiles de puestos requeridos para el Área de Talento Humano.

Para la correcta administración de los subsistemas de talento humano, se describen los flujogramas para selección de personal, evaluación del desempeño y capacitación y para los procesos secundarios como permisos ocasionales y vacaciones. Además, se elaboraron los formatos que debe utilizar el Área de Talento Humano para una adecuada selección de personal, evaluación del desempeño y capacitación; además, se diseñó el formulario para uso de permisos ocasionales y vacaciones.

Para concluir con la propuesta del presente trabajo, se establecieron políticas generales que permitan orientar las acciones administrativas del personal alineadas con la misión, visión y objetivos de la Clínica, estas políticas están relacionadas con la contratación de personal, evaluación del desempeño, capacitación, remuneraciones y calidad de vida laboral. Además, se establecieron las siguientes normas básicas que constituyen disposiciones internas que reglamentan ciertas acciones que el personal debe cumplirlas de manera obligatoria: Control de asistencia, permisos ocasionales, vacaciones, horas suplementarias y extraordinarias y uso de equipos tecnológicos.

THE ABSTRACT

Today, companies face a great challenge, maintaining a team of suitable work and according to the needs of the company, a team of skilled and motivated work. The CENTRODENT clinic is a company dedicated to preventive and corrective dental care and since its inception has no strategic planning (structure, mission, vision, objectives) and other organizational tools essential for a proper organizational management. Given these circumstances, the project that was developed consists of establishing this structure and the implementation of the Human Talent Area.

This research project aims to provide practical solutions that allow the CENTRODENT Clinic to order the functions of the Human Talent Area and each position that is created in order to achieve an efficient management of personnel selection processes. The present work begins with an analysis of the context in which the research is developed, including the justification of the project carried out. Subsequently an analysis of the involved with their respective matrix is performed, then the tree of problems and objectives is presented to continue with the analysis of alternatives and impact of the objectives and flows to the strategy diagram and logical framework matrix.

Before the preparation of the proposal, a survey was carried out to determine the level of knowledge that the staff has about the Organization and its degree of acceptance of this research work, which consists of establishing an adequate structure in the CENTRODENT Clinic as well as the Implementation of human talent area. For this work descriptive and inductive research methods were used.

In implementing the proposal, the vision, mission, values and strategic objectives, as well as its motto, have been approved by the Clinic authorities. Below are the structural and positional organizational charts of the entire Institution and the Human Talent Area. Taking into account that this work focuses especially on the area described above, the background, vision, mission, general objective and specificities of this Unit are determined.

Subsequently, the work profiles required for the area of human talent are described. For the proper management of human talent subsystems, flowcharts are described for staff selection, performance and training assessment and for secondary processes such as occasional vacations and vacations. In addition, the formats that the Human Talent Area should be used for the appropriate selection of personnel, performance evaluation and training; In addition, the form for the use of permits and occasional vacations was elaborated.

In order to conclude with the proposal of the present work, general policies were established that allow to the administrative actions of the personnel aligned with the mission, vision and objectives of the Clinic, these policies are related to the recruitment of personnel, the evaluation of the performance, Remuneration and quality of working life. In addition, the following basic rules were established, which are internal regulations that regulate certain actions that the staff must comply with in a mandatory manner: attendance control, occasional permits, vacations, extra and extraordinary hours and use of technological equipment.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 Contexto

1.1.1 Macro

En la actualidad las empresas se enfrentan a un gran reto, mantener un equipo de trabajo idóneo y de acuerdo a las necesidades de la empresa, un equipo laboral capacitado, motivado y empoderado.

López (2013) menciona “Ante la tendencia y responsabilidad de generar sistemas de gestión de calidad para asegurar la optimización de los procesos, es necesario contar con personal capacitado y comprometido con la misión y visión de la empresa. Consecuentemente, cada integrante del capital humano debe estar consciente de la importancia de su trabajo dentro de la organización ya que son el componente de la gran estructura administrativa” (parr.2).

Las administraciones que al saber la importancia del talento humano no han hecho nada por adoptar las directrices necesarias para una adecuada gestión, debido al desinterés que tienen las autoridades, se ha constituido en una problemática más grande que ha afectado a la fuerza

laboral en las últimas décadas, al no contar con el personal adecuado y que reúna los requisitos necesarios para un buen desempeño.

Toda empresa tiene la obligación de tener un área de talento humano que siempre este al pendiente del personal, sin importar el tamaño que sea la empresa. En la actualidad se sabe que cada trabajador tiene varias necesidades en la empresa, las cuales tiene que desarrollar para que su desempeño sea el recomendable, logrando con ello que exista un buen trabajo en equipo, elevando la productividad de la empresa, la cual le permite estar en el mercado y seguir compitiendo en este mundo globalizado.

Al manejo del talento humano y en especial al área que se dedica a esta actividad se le han otorgado una serie de denominaciones tales como, Área de personal, Área de Recursos Humanos, Relaciones Industriales, Ingeniería Humana, Gestión de Personal y otras similares. Todos estos nombres tienen la misma finalidad, crear, mantener y desarrollar un grupo humano con talento, habilidad y motivación para lograr las metas de la organización con eficiencia en un ambiente adecuado que permita a las personas crecer profesionalmente y alcanzar sus objetivos personales.

1.1.2 Meso

En el artículo de la revista online EKOS (2013), concluye que. En Ecuador la gestión del Talento Humanos ha venido fortaleciendo el rol de asesor para el negocio en la toma de decisiones. En sus inicios el papel de la Unidad de talento humano se centraba básicamente en la administración de personal y en las relaciones industriales – sindicales. Posteriormente surge el liderazgo y management con criterios de inclusión, participación, reconocimiento, equipos de trabajo, lo que promovió cambios importantes en las áreas de recursos humanos que se enfocaron a la atracción, retención y desarrollo de talentos, entregando herramientas para el desarrollo de sus capacidades y habilidades enfocadas al cumplimiento de los objetivos institucionales, su misión y visión estratégica (pp.2).

De acuerdo con estudios, encuestas e investigaciones la asociación de Gestión Humana del Ecuador informa que la principal frustración dentro de las empresas es la falta de alineación entre Jefe y el colaborador de la empresa. Por tanto, tanto empleadores como empleados deben brindar su contingente al mismo ritmo y tiempo para mejorar esta situación.

Al tratar el tema de empleo en Ecuador, el INEC (2016). Cita que la población en edad de trabajar a nivel nacional asciende a 11.7 millones de personas, de las cuales, 7.9 millones corresponden a la población económicamente activa y 3.8 millones de personas a la población económicamente inactiva.

En base a esta información, a continuación se describe el total de personas que tienen un empleo adecuado y aquellas que se encuentran en subempleo:

TABLA No. 1
COMPOSICION DE LA POBLACIÓN A NIVEL NACIONAL

| DISTRIBUCION DE LA POBLACION | TOTAL PERSONAS (diciembre 2016) |
|--|------------------------------------|
| Población en edad de trabajar | 11'696.131 |
| Población Económicamente Activa | 7'874.021 |
| Población con empleo | 7'463.579 |
| Empleo Adecuado/Pleno | 3'243.293 |
| Subempleo | 1'564.825 |
| Empleo no remunerado | 660.893 |
| Otro empleo no pleno | 1'978.071 |
| Empleo no clasificado | 16.497 |
| Desempleo | 410.441 |
| Población Económicamente Inactiva | 3'822.110 |

Fuente: INEC, 2016

Elaborado por: Andrea Barragán

Del cuadro anterior se puede evidenciar que 3'243.293 personas están prestando sus servicios o trabajando en un empleo adecuado también denominado pleno, mientras que, 1'564.825 personas tienen subempleo, 660.893 personas tienen empleo no remunerado

Sin lugar a dudas, muchos de los empleados que trabajan en relación de dependencia, especialmente en empresas privadas no cuentan con un área o unidad que se encargue de atender sus necesidades como son capacitación, motivación y otras actividades relacionadas con su bienestar y satisfacción personal y profesional al interior de la organización.

En muchas empresas, especialmente medianas y pequeñas no se toma en cuenta la atención que se debe brindar al capital humano que labora para ellas, pues, tienen dentro de su estructura un área contable que además de las actividades que por naturaleza le corresponde,

realiza funciones de selección de personal, elaboración de contratos, planillas, evaluación del desempeño y otras actividades relacionadas con la administración del talento humano. Sin embargo no se considera que la función del área de gestión del talento humano es la gestora del desarrollo de las personas, procurando atender las necesidades de las diferentes unidades de la organización, estableciendo una cultura de alto desempeño que atraiga, retenga y comprometa a los colaboradores de la organización.

1.1.3 Micro

La salud dental es muy importante para el bienestar de los seres humanos, bajo esta premisa, en el año 2003, el Dr. Francisco Narváez crea el Centro Dental CENTRODENT, empresa de carácter privada, ubicada en Av. General Rumiñahui 152 e Isla Genovesa, Parroquia San Rafael, Cantón Rumiñahui y se dedica a la atención preventiva y correctiva de la salud dental de aquellas personas que acuden a utilizar sus servicios.

La estructura organizacional de CENTRODENT está conformada por el Director del Centro, la administradora, la contadora, tres personas que se encargan de la atención al cliente, un proveedor, un conserje y cuatro profesionales (Odontólogos).

La propuesta de creación de un área que se encargue de la ejecución de los subsistemas de administración del talento humano permitirá mejorar aún más el ambiente laboral y el empoderamiento del personal con la clínica. Además, se eliminarían las funciones incompatibles, se segregarían las responsabilidades de acuerdo a los perfiles pertinentes y se establecerían los procedimientos de los subsistemas de selección, capacitación y evaluación del desempeño.

1.2 Justificación

El correcto manejo de los Recursos Humanos dentro de las organizaciones permite que el empresario tenga éxito y apoya al crecimiento de la organización. Es por ello que con el presente proyecto se pretende presentar a la clínica una propuesta de creación del Departamento de Recursos Humanos para que al implementarlo se eleve el nivel de eficiencia, motivación y empoderamiento de los empleados.

Toda empresa depende mucho de sus colaboradores para lograr el éxito deseado en su gestión y contar con personal idóneo, capacitado y motivado incrementa las fortalezas de la organización frente a los desafíos constantes y la competencia existente en el mercado.

Este proyecto se realiza con la finalidad de aportar con soluciones prácticas que le permitan a la Clínica CENTRODENT, ordenar las funciones del Área de Talento Humano y de cada cargo que se cree en la misma, para lograr un eficiente manejo de los procesos de selección de personal, capacitación y evaluación del desempeño.

El departamento de Recursos humanos es importante dentro de las organizaciones por que mantiene una buena comunicación entre empleadores y colaboradores ya que es necesario que éstos se sientan motivados al realizar su trabajo, cumplan funciones que son de su cargo y no otras. El departamento de Recursos humanos dentro de las organizaciones es uno de los factores claves de los procesos gerenciales dentro de la organización, ya que esta cargo de formar el capital humano altamente calificado.

El presente trabajo está alineado con el objetivo nueve del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, "Garantizar el trabajo digno en todas sus formas". Este objetivo menciona que el trabajo es un elemento del buen vivir y es la base para el despliegue de los talentos que tienen las personas, cita además que es importante generar trabajos en condiciones dignas, en ambientes de trabajo saludables, mantener una estabilidad laboral y la total falta de discriminación, fortalecer los esquemas de formación ocupacional y articular la capacitación a las necesidades del sistema de trabajo y a la producción laboral. Por tanto, la propuesta que se

presenta en el presente trabajo, permitirá a las personas ser reclutadas de acuerdo con sus capacidades y competencias laborales y ser capacitadas para lograr un mejor desarrollo y estabilidad laboral.

1.3 Definición del Problema Central (Matriz T)

Para el desarrollo de esta matriz T tenemos tres aspectos muy importantes que es la situación actual en el cual se desarrolla el problema en el Centro Odontológico objeto de este proyecto que es: la inexistencia del Departamento de Talento Humano.

La situación empeorada que se daría al no realizar la propuesta de creación de Unidad de Talento Humano sería básicamente la continuidad de la Incompatibilidad de funciones y falta de compromiso del personal con la Institución

En la situación mejorada, al aplicar en la práctica la propuesta planteada en el proyecto existiría una correcta administración del talento humano y el personal estaría motivado para cumplir a cabalidad con sus responsabilidades.

La primera fuerza impulsadora que permitiría llegar a una situación mejorada es la descripción de funciones para cada cargo en la Unidad de Talento Humano, la fuerza de intensidad es de 3, por cuanto no existe información sobre el tema en la empresa, sin embargo, cuando se realice el proyecto y se establezcan las actividades se obtendría un potencial de cambio con parámetro 5.

La primera fuerza bloqueadora está relacionada con el posible desinterés que se podría dar de parte del representante legal de la clínica para implementar el proyecto, de acuerdo con las entrevistas mantenidas con el representante legal de la Organización está interesado en el proyecto pero desconoce cómo sería el resultado del mismo, por consiguiente esta fuerza tiene al momento un parámetro de 3, cuando de resultados en la empresa el proyecto, el representante legal podrá estar seguro, se estima llegaría a un potencial de cambio con parámetro 1.

La segunda fuerza impulsadora que permitiría llegar a mejorar la situación actual es el diseño de programas de motivación, actualmente la intensidad tiene un parámetro de 3 por cuanto existen posibilidades de capacitación, sin embargo no conocen en que temas y como

obtenerlas. Con las respectivas capacitaciones que se le daría al personal de la empresa se pretende llegar a un parámetro de 4.

La segunda fuerza bloqueadora que no permitiría llegar a una situación mejorada está relacionada con la posible negación del personal para asistir a programas de motivación. La intensidad de esta fuerza por el momento es de 3 con la asistencia de los colaboradores al acudir a programas de motivación se pretende llegar a un parámetro de 1.

La tercera fuerza impulsadora tiene que ver con la elaboración de formularios para la administración de talento humano, en este punto se elaborarían todos los formatos y formularios con sus respectivos instructivos para facilitar el control de todos los subsistemas que se implementarían teniendo una intensidad de 2, por cuanto existen algunos formularios que serían ajustados a las reales necesidades de la Organización se pretende tener un cambio potencial a 4.

La tercera fuerza bloqueadora está relacionada con la posible resistencia que podría tener el personal a aceptar los cambios teniendo una intensidad con un parámetro de 5, ya que están acostumbrados a solo realizar sus actividades cotidianas, si hubiera una colaboración por los trabajadores en solucionar este problema y adaptarse al cambio se llegar a un parámetro de 1.

(Ver apéndice A)

CAPITULO II

ANALISIS DE INVOLUCRADOS

2.1 Mapeo de involucrados

En el mapeo de involucrados encontramos como tema central la inexistencia del área de talento humano en la Clínica CENTRODENT, ubicada en la Parroquia San Rafael, Cantón Rumiñahui y para solucionar este inconveniente es necesaria la intervención de varios involucrados: directos e indirectos.

Entre los involucrados directos tenemos la sociedad que está conformada tanto por el representante legal de CENTRODENT que es la persona que creo la empresa y dirige las políticas de la misma y por tanto será quien apruebe la puesta en marcha del Proyecto. Además como involucrado directo tenemos a los trabajadores de la Clínica Odontológica que serían quienes se beneficien de este proyecto que les permitiría mejorar su desarrollo y bienestar laboral. Por último, como involucrado directo tenemos a los clientes, quienes recibirían una mejor atención por parte del personal administrativo.

Como involucrados indirectos tenemos al Estado que a través del Ministerio de Trabajo emite las directrices para la administración del talento humano en las instituciones públicas y privadas y el Instituto de Seguridad Social el cual regula mediante las leyes el bienestar y la

estabilidad laboral y garantizar que gocen de todos sus derechos y cumplan con sus obligaciones.

Y finalmente el Instituto Tecnológico Superior Cordillera (ITSCO) el cual tiene como involucrado directo al estudiante que para obtener su título de tecnología requiere la elaboración del proyecto objeto del presente trabajo.

2.2 Matriz de análisis de involucrados

En la Matriz de Involucrados constan cinco principales actores y son: El propietario de la Clínica CENTRODENT cuyo interés es que exista una administración adecuada del talento humano y por ende se cumplan con las disposiciones legales que emiten los organismos de control, logrando así la eficiencia de sus empleados. La razón por la cual no se ha implementado el área de talento humano es por el desconocimiento de la importancia que tiene esta Unidad para un mejor desempeño de los empleados.

El segundo involucrado es el Ministerio de Trabajo que es el Organismo encargado de velar por el cumplimiento de las disposiciones y normativas legales para la adecuada administración del talento humano y de esta forma minimizar los conflictos laborales, mejorar la motivación y que los empleados reciban su remuneración de acuerdo a las responsabilidades de trabajo.

Como tercer involucrado tenemos a los trabajadores de CENTRODENT que tienen como interés fundamental el crecimiento personal y profesional dentro de la empresa y tener un buen ambiente laboral, al momento desconoce las funciones que se desarrollaría en la Unidad de Talento Humano y el beneficio que tendría para ellos la implementación de la misma.

El cuarto involucrado es el Instituto Tecnológico Superior Cordillera – ITSCO que de acuerdo con su normativa acepta la realización de la propuesta de implementación del Área de Talento Humano en CENTRODENT, para lo cual mediante los docentes correspondientes asesora a los estudiantes de cómo elaborar el proyecto de investigación.

Como último involucrado tenemos el estudiante cuyo interés es elaborar la propuesta de implementación del área de talento humano en la empresa CENTRODENT, por cuanto actualmente tiene una inadecuada organización para lo cual se espera superar cualquier conflicto potencial que pudiera presentarse. **(Ver apéndice B)**

CAPITULO III

PROBLEMAS Y OBJETIVOS

3.1 Árbol de problemas

El principal problema de la empresa CENTRODENT es que no cuenta con el área que se encarga de la administración del talento humano, cuyos efectos son la incompatibilidad de funciones, por cuanto la contadora se encarga a más de las labores contables de la elaboración de roles de pago, administración de contratos, control de asistencia, de horas extras, etc., otro de los efectos de este problema es que el personal no se encuentre motivado y en consecuencia empoderado con la organización, por cuanto es necesario que cuenten con la capacitación adecuada para mejorar el desarrollo de sus actividades, estos efectos tienen como consecuencia que al final CENTRODENT tenga una inadecuada administración del talento humano. Dentro de las causas para que esta empresa no cuente con el área de talento humano es la falta de asesoramiento hacia la principal autoridad, respecto a los beneficios de contar con una unidad que se encargue de la selección de personal, vele por su bienestar y mejoramiento continuo, esto se da por cuanto el personal no cuenta con mayores conocimientos respecto a cómo organizar una institución para que desarrolle de mejor manera sus actividades y por el desconocimiento de los subsistemas de gestión de talento humano.

3.2 **Árbol de objetivos**

El principal objetivo de este proyecto es la Implementación del área de talento humano en la Clínica CENTRODENT, de esta manera la misma contará con una administración técnica del talento humano basada en la aplicación de instrumentos especializados para la selección, capacitación y evaluación de desempeño de los empleador y los fines son: que el personal desarrolle las actividades de acuerdo con su cargo y se encuentre motivado y empoderado con la empresa. Los medios a utilizar es brindar un adecuado asesoramiento respecto a la organización de la empresa, describir los perfiles de los cargos en el área de talento humano y establecer los subsistemas de gestión del talento humano dentro de la organización.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

4.1 Matriz de Análisis de Alternativas

La matriz de alternativas comprende el conjunto de medios que vamos a utilizar para lograr elaborar la propuesta de implementación del área de talento humano en la Clínica CENTRODENT con un mínimo de impacto y un máximo de aceptación por parte de los involucrados directos en este tema. Como podemos observar en la matriz de análisis de alternativas, la implementación de la propuesta es factible ejecutarla por cuanto existe una valoración alta para la misma.

El objetivo que tiene una valoración alta además de la implementación del proyecto objeto de este trabajo, es el diseño de los perfiles de puestos para el área de talento en los cuales se describirán los conocimientos y habilidades que deben reunir los profesionales que aspiren a ocupar los puestos de trabajo en esta importante unidad administrativa.

Se realizara el asesoramiento pertinente a los empleados de la organización sobre el trabajo realizar, los perfiles que deben cumplir y las normas que deberán observar para la aplicación de los subsistemas de administración del talento humano. **(Ver apéndice "C")**

4.2 Matriz de Análisis de Impacto de los objetivos

Esta matriz permite analizar el impacto que tendría la ejecución de los objetivos, para lo cual se han establecido varios parámetros, tales como: la finalidad que lograríamos al cumplir el objetivo, el impacto que tendría por género y a nivel ambiental, la relevancia y la sostenibilidad en el tiempo.

Al analizar la matriz, podemos determinar que el puntaje más alto es la creación del área de talento humano en la clínica CENTRODENT, lo cual tiene como fin lograr el desarrollo personal y profesional de los colaboradores que en ella trabajan, respetando con ello sus derechos y trabajen en un clima laboral adecuado, reduciendo además la rotación del personal. Otro objetivo de gran impacto es la implementación de los subsistemas de talento humano, con ello se pretende que los empleados conozcan sobre sus responsabilidades dentro de la organización, tengan oportunidades de profesionalización a través de la capacitación, conozcan sobre los procedimientos de cada subsistema de administración del talento humano, mejorando con ello la selección, capacitación y desarrollo profesional.

El diseño de perfiles de cargos permitirá optimizar e incrementar el desempeño de los empleados, dando la oportunidad de desarrollar sus conocimientos y habilidades, cumpliendo con los requisitos establecidos para cada cargo y mantenerse en el puesto para su desarrollo de carrera. Finalmente mediante el asesoramiento institucional se pretende mejorar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre la estructura de la organización a la que pertenecen, de esta forma realizarán sus funciones de acuerdo al puesto que ocupan y se desenvolverán de manera positiva, logrando con ello el empoderamiento de los empleados hacia la empresa.

(Ver apéndice "D")

4.3 Diagrama de Estrategia

Del Diagrama de Estrategias que consta en la figura No. 4, anexa, se determina que la finalidad del proyecto objeto de la investigación es que la Clínica CENTRODENT cuente con una administración técnica del talento humano, es por ello que el propósito planteado es la creación del área de talento humano que entre otras actividades es la encargada de diseñar el estatuto orgánico funcional de la organización dentro del cual se describe la estructura orgánica de la institución. Para este fin se han establecido los siguientes componentes: Realizar un adecuado asesoramiento organizacional tanto a las autoridades como a los empleados de la Clínica y para este objetivo se establecen, entre otras, las siguientes actividades: Realizar una reunión con el Presidente de CENTRODENT para socializar la propuesta, posteriormente se argumentará el tema con la presentación de documentos y ejemplos de otras organizaciones, se elaborará un borrador de estructura organizacional y se definirán la misión, visión, objetivos, valores y otra información básica de la institución.

El siguiente componente consiste en lograr que el personal se ubique de acuerdo a sus competencias (conocimientos y habilidades), para lo cual se realizará una reunión con los trabajadores para socializar la propuesta de implementación de perfiles de puestos, posteriormente, se realizará una encuesta que refleje el nivel de estudios, capacitación, y las actividades que realiza cada uno; con esta información se elaborara los perfiles de puestos para el personal del área de talento humano y finalmente se ubicara al personal en los puestos que les corresponda.

El siguiente componente consiste en implementar en CENTRODENT los subsistemas de administración del talento humano para lo cual se elaborara un instructivos de los siguientes subsistemas: selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño; posteriormente se realizara la socialización con el representante legal y sus colaboradores.

4.4 Matriz de Marco lógico

La finalidad de la matriz de marco lógico es describir en forma detallada la finalidad del proyecto a ejecutar, determinar los indicadores que permitan identificar cualitativa o cuantitativamente el logro de los objetivos y actividades planificadas, mediante el establecimiento de los medios de verificación y tomando en consideración todos los supuestos que deben darse para lograr el objetivo planteado.

Del análisis a esta matriz se determina que el propósito fundamental del proyecto de investigación es elaborar una propuesta para la implementación del área de talento humano en la Clínica CENTRODENT cuya finalidad es lograr que el área de talento humano maneje de manera técnica subsistemas de selección, capacitación y evaluación del desempeño para lo cual es importante en primer lugar que tanto las autoridades como el personal conozcan de forma global como estructura una organización, cuales son las falencias actuales y tener una visión de la empresa a futuro. En la elaboración del proyecto de investigación se proyecta realizar una serie de actividades que inician con reuniones preparatorias, elaboración de encuestas, preparación de perfiles de puesto y documentación de los tres subsistemas principales: selección, capacitación y evaluación del desempeño.

Los indicadores propuestos son de carácter cuantitativo y cualitativo cuyos medios de verificación son fáciles de comprobar, tomando en consideración que todos los supuestos se cumplan de manera oportuna de acuerdo a lo planificado.

(Ver apéndice "E")

INDICE

| | |
|---|-------|
| CAPITULO V | 20 |
| PROPUESTA..... | 20 |
| 5.1 Antecedentes | 20-21 |
| 5.2 Justificación..... | 22 |
| 5.3 Objetivo General | 23 |
| 5.4 Orientación para el estudio..... | 23 |
| 5.4.1 Marco Teórico | 23 |
| 5.4.1.1 Administración de Talento Humano | 23 |
| 5.4.1.2 Objetivos de la Administración de Talento Humano | 23 |
| 5.4.1.3 Funciones de la Administración de Talento Humano | 24 |
| 5.4.1.3.1 Selección | 24-25 |
| 5.4.1.3.2 Clasificación de personas | 26 |
| 5.4.1.3.3 Evaluación de desempeño | 26 |
| 5.4.1.3.4 Capacitación..... | 26 |
| 5.4.2 Relación de Contenidos..... | 27 |
| 5.4.3 Metodología | 27 |
| 5.4.3.1 Encuestas..... | 27 |
| 5.4.3.2 Método descriptivo..... | 28 |
| 5.4.3.3 Método inductivo | 28 |
| 5.5 APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LA CLÍNICA CENTRODENT, UBICADA EN LA PARROQUIA SAN RAFAEL, CANTAN RUMIÑAHUI..... | 39 |
| 5.5.1 Filosofía institucional | 39 |
| 5.5.1.1 Visión | 39 |
| 5.5.1.2 Misión..... | 39 |
| 5.5.1.3 Valores | 39 |
| 5.5.1.4 Objetivos Estratégicos..... | 40 |
| 5.5.1.5 Slogan Organizacional | 40 |
| 5.5.2 Organigrama estructural | 41 |

| | |
|--|----------|
| 5.5.3 Organigrama posicional | 42 |
| 5.5.4 Filosofía del área de talento humano..... | 43 |
| 5.5.4.1 Antecedentes | 43 |
| 5.5.4.2 Visión | 43 |
| 5.5.4.3 Misión..... | 43 |
| 5.5.4.4 Objetivo General | 43 |
| 5.5.4.5 Objetivos Específicos..... | 44 |
| 5.5.4.6 Estructura | 44-45 |
| 5.5.4.7 Ubicación Física del Area de Talento Humano: | 46 |
| 5.5.5 Perfiles de puestos del área de talento humano | 47-48-49 |
| 5.5.6 Flujogramas de los subsistemas | 50 |
| 5.5.6.1 Selección de Personal..... | 50 |
| 5.5.6.2 Evaluación del Desempeño | 51 |
| 5.5.6.3 Capacitación | 52 |
| 5.5.7 Procesos secundarios | 53 |
| 5.5.7.1 Permisos Ocasionales..... | 53 |
| 5.5.7.2 Vacaciones | 54 |
| 5.5.8 Formatos para proceso de selección de personal..... | 55 |
| 5.5.8.1 Hoja de Vida..... | 55-56 |
| 5.5.8.2 Calificación de Méritos | 57 |
| 5.5.8.3 Formato de calificación de entrevista..... | 58 |
| 5.5.8.4 Formato de Ubicación Final de Participantes | 59 |
| 5.5.9 Formato para el proceso de evaluacion de desempeño | 60-61 |
| 5.5.10 Formato para el proceso de capacitación..... | 62 |
| 5.5.11 Formatos para procesos secundarios | 63 |
| 5.5.11.1 Permisos Ocasionales | 63 |
| 5.5.11.2 Vacaciones | 64 |
| 5.5.12 Políticas generales de talento humano..... | 65 |
| 5.5.12.1 Contratación de Personal..... | 65 |
| 5.5.12.2 Evaluacion del Desempeño. | 65 |
| 5.5.12.3 Capacitación. | 66 |

| | |
|---|-----|
| | III |
| 5.5.12.4 Remuneraciones | 66 |
| 5.5.12.5 Calidad de vida laboral | 66 |
| 5.5.13 Normas internas de gestión de talento humano | 66 |
| 5.5.13.1 Control de Asistencia. | 67 |
| 5.5.13.2 Permisos ocasionales | 67 |
| 5.5.13.3 Vacaciones..... | 67 |
| 5.5.13.4 Horas Suplementarias y Extraordinarias. | 67 |
| 5.5.13.5 Uso de equipos tecnológicos | 67 |

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 Antecedentes

En el mundo globalizado actual se apuesta por lo más importante que es la valoración a los conocimientos y habilidades que las personas poseen sean innatas o adquiridas y que aportan para el desarrollo de las empresas.

Las empresas utilizaban el término “Recursos Humanos” para referirse al personal que brindaba su contingente a la organización, considerándolos como un elemento más del sistema de producción. Esta expresión ha cambiado por “Talento Humano” o “Gestión Humana” y actualmente el personal está considerado como el capital más importante que tiene la empresa para su desarrollo.

El mundo actual está en constante cambio y las empresas siguen evolucionando y modernizándose requiriendo por ende ajustes en su estructura, pues, cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz para lograr los objetivos y es ahí donde interviene el capital humano con sus conocimientos y habilidades para apoyar al crecimiento de la organización. Para determinar en qué consiste la administración de talento humano es necesario mencionar su concepto. Vera (2005) “Gestión de Talento Humano es la forma como la organización

libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización” (parr.2).

Bajo esta premisa se ha considerado pertinente presentar como proyecto de investigación la propuesta de Implementación del Área de Talento Humano en la Clínica CENTRODENT con la finalidad de mantener una correcta administración del talento humano que colabora en el mencionado Centro Odontológico.

Actualmente en la mencionada clínica no se ha definido la estructura organizacional y las funciones que desempeñan los empleados no figuran en ningún documento por lo que es importante contar con una descripción de perfiles que permita un mejor desarrollo profesional de sus empleados.

El presente trabajo de investigación tiene como referencia a trabajos similares realizados tanto para empresas públicas y privadas, sin embargo, el proyecto se ha elaborado acorde a las necesidades propias de esta empresa.

5.2 Justificación

La Unidad de Talento Humano en sí misma no es un fin sino un instrumento para que la organización logre sus objetivos, es la encargada de administrar el capital humano, elemento importante y primordial para el desarrollo de toda entidad sea esta de carácter público o privado.

Clínicas Dentales Integrales – CENRODENT es una empresa que funciona en la Parroquia San Rafael, Cantón Rumiñahui cuya finalidad es la atención preventiva y correctiva de la salud dental. Los servicios que presta, entre otros, son la cirugía dental, prótesis fija, endodoncia, periodoncia implantes y estética dental. Al ser una empresa prácticamente nueva en el mercado de la salud dental, no cuenta con una planificación estratégica (estructura, misión, visión, objetivos) y otros instrumentos organizativos esenciales para una correcta administración organizacional.

Debido a estas circunstancias, el proyecto de investigación está enfocado a elaborar todos estos subsistemas administrativos que requiere la clínica como son: selección, capacitación, evaluación del desempeño, herramientas que serán de gran ayuda para el manejo adecuado del capital humano que tiene CENTRODENT.

Para dar a conocer el tema del proyecto a los colaboradores se realizó un taller en el cual se dio a conocer los beneficios de contar con instrumentos administrativos que les permita conocer los procedimientos a seguir tanto para la contratación de personal, capacitación y evaluación de su desempeño, además, se realizó una encuesta

5.3 Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo de investigación es la “implementación del Área de Talento Humano en la Clínica CENTRODENT” ubicada en la Parroquia San Rafael, Cantón Rumiñahui.

5.4 ORIENTACIÓN PARA EL ESTUDIO

5.4.1 Marco Teórico

5.4.1.1 Administración de Talento Humano

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en una Organización. Al mismo tiempo que la Organización es un medio para que los empleados logren sus objetivos individuales.

5.4.1.2 Objetivos de la Administración de Talento Humano

Los principales objetivos de la Administración del Talento Humano son:

- Crear, mantener y desarrollar un grupo de personas con talento, habilidad y motivación para lograr las metas de la organización en un ambiente adecuado para que las personas crezcan y alcancen sus objetivos individuales.
- Lograr que la Organización sea eficiente y eficaz a través del trabajo de las personas que pertenecen a la misma.
- Crear y mantener las condiciones adecuadas para el trabajo, desarrollo y satisfacción plena de las personas en una Organización.

5.4.1.3 Funciones de la Administración de Talento Humano

La Unidad de Talento Humano tiene a su cargo los siguientes procesos:

- Contratación de personas (Reclutamiento, selección y admisión)
- Aplicación de personas (Elaboración de perfiles de puestos)
- Monitoreo de personas (Evaluación del desempeño)
- Desarrollo de personas (Capacitación)
- Clasificación de puestos (Valores y cultura)
- Valoración de puestos (Desarrollo organizacional)

5.4.1.3.1 Selección

Para el proceso de selección, la Unidad debe partir del Reclutamiento de personal que es un conjunto de técnicas y procedimientos mediante los cuales se atraen candidatos que se encuentren calificados y capaces de cubrir un puesto vacante dentro de la organización. Es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece la oportunidad de empleo al recurso humano que pretende llenar la vacante.

El reclutamiento puede ser interno o externo. El reclutamiento interno es cuando la empresa dispone de personal calificado para cubrir una vacante existente, mediante el ascenso o transferencia. El reclutamiento externo es cuando la empresa cubre la vacante con personas externas, para ello utiliza técnicas como: La revisión de archivos de candidatos que hayan presentado espontáneamente sus hojas de vida; mediante la recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa; carteles o anuncios en los periódicos; contactos con universidades o centros de estudios; contratación a través de agencias de empleo o a través de la página de internet.

Para el proceso de selección generalmente se realizan las siguientes actividades:

- Requisición de personal
- Revisión o elaboración de la descripción del cargo(perfil)
- Reclutamiento
- Revisión de hoja de vida
- Verificación de datos
- Evaluación de candidatos
- Pruebas técnicas de conocimiento y psicológicas
- Entrevistas de selección
- Entrevista jefe inmediato
- Exámenes médicos
- Contratación e inducción

Las técnicas que usualmente utilizan las empresas para la selección están: La entrevista, las pruebas de conocimientos y habilidades, test psicológicos, de personalidad y técnicas de simulación.

Posterior a las acciones mencionadas anteriormente, se procede a la contratación de la persona idónea para el cargo. Esta contratación se hace mediante un contrato de trabajo en el cual, se establecen las obligaciones, responsabilidades y las condiciones en las cuales va a prestar la actividad a desempeñar.

Otro paso fundamental posterior a la selección de personal es la Inducción. Esta técnica permite dar a conocer al nuevo empleado las normas, políticas, valores, costumbres, procedimientos, etc., de la organización. En esta etapa su busca adaptar, socializar, integrar y orientar al nuevo empleado.

5.4.1.3.2 Clasificación de personas

Este subsistema abarca la descripción y análisis de puestos. Que técnicamente comprende las especificaciones técnicas de un cargo. En este proceso se describen las funciones o actividades de cada puesto de trabajo y los requisitos académicos, tecnológicos y personales que debe cumplir la persona que lo ocupe y las competencias. Para diseñar un cargo se debe observar los siguientes aspectos:

- a) La descripción de tareas u obligaciones que el ocupante debe desempeñar
- b) Como debe desempeñar ese conjunto de tarea u obligaciones
- c) A quien el ocupante del cargo debe reportar sus responsabilidades, es decir, relación jefatura o jerarquización.
- d) A quien el ocupante del cargo debe supervisar o dirigir

5.4.1.3.3 Evaluación de desempeño

Es una apreciación sistemática que permite ver el desempeño que tiene la persona en el cargo y el potencial de desarrollo en el futuro. La evaluación del desempeño es utilizada para determinar las falencias y necesidades de capacitación o adiestramiento que requiera la persona evaluada para mejorar su desempeño laboral.

5.4.1.3.4 Capacitación

Es un proceso educativo, que se aplica de manera sistémica y organizada para que las personas adquieran nuevos conocimientos, desarrollen habilidades y competencias en función de los objetivos definidos por la Organización.

Para que se pueda realizar capacitaciones a los trabajadores dentro de la organización antes se debe realizar una evaluación de los requerimientos de formación para que de esa manera se pueda ver las necesidades del colaborador, cuáles son las personas que deben asistir a las capacitaciones, cuál debe ser el contenido del programa.

5.4.2 Relación de Contenidos

El proyecto de investigación propuesto es la Implementación del Área de Talento Humano en la Clínica CENTRODENT. Para iniciar el análisis y elaborar la propuesta siempre es importante partir del diagnóstico de la organización; en el caso de la Clínica, no dispone de una estructura organizativa establecida, por tanto, el trabajo iniciará con la determinación de la misión, visión, objetivos del Centro Odontológico y el establecimiento de su organigrama.

Partiendo del Organigrama Estructural, se definirá la importancia y objetivos del área de talento humano, se elaborará los perfiles de puestos de esta área y se estructurarán los subsistemas básicos para administrar el talento humano; estos son: Selección, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Valoración de Puesto. En cada uno de estos subsistemas se diseñarán los formularios e instructivos para su uso.

5.4.3 Metodología

La metodología a utilizar en la presente investigación iniciará mediante la recolección de información a través de una encuesta que estará dirigida a toda la población que labora en CENTRODENT, a fin de determinar su nivel de conocimiento respecto a la organización y su grado de aceptación del trabajo de investigación a realizar. Se utilizará el método descriptivo que nos permitirá determinar el comportamiento de los empleados y el análisis de realizará desde lo general a lo particular.

5.4.3.1 Encuestas

Podemos entender el crecimiento que ha tenido la organización dentro de un periodo, siendo así también están creciendo las necesidades, por lo cual se refleja la carencia de procesos y estrategias de administración de personal, para la siguiente investigación el proyecto plantea como solución la implementación del área de talento humano, y para los cual se recopilara información mediante la encuesta para respaldar la propuesta.

5.4.3.2 Método descriptivo

Este método se ocupa de la descripción de las características que identifican los elementos y componente, y su interrelación.

Este tipo permite identificar formas de carácter emocional de las personas que se encuentran en la empresa, comportamiento de los trabajadores, motivación frente al trabajo y podemos ver si los colaboradores se pueden adaptar de la mejor manera a los cambios que se pretenden realizar en la organización.

5.4.3.3 Método inductivo

En este método se van encontrar las causas que provocan el retraso de las actividades cotidianas como no tener funciones adecuadas del personal, desconocimiento de los subsistemas de talento humano, no tener un asesoramiento organizacional y otros factores que no permiten un mejor desarrollo a los trabajadores.

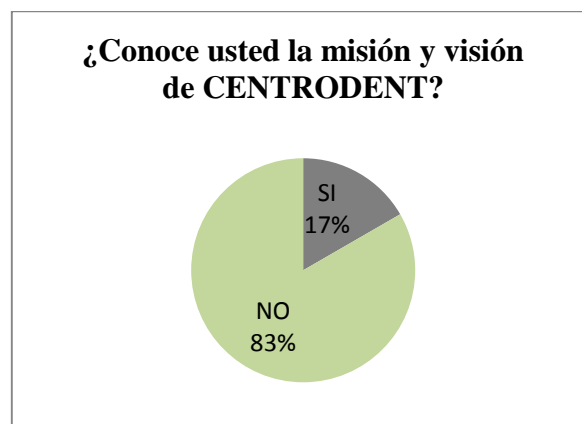
Una vez aplicada la técnica de recolección de datos mediante la encuesta, se obtuvieron los siguientes resultados:

TABLA No. 2
CONOCE USTED LA MISIÓN Y VISIÓN DE CENTRODENT

| PREGUNTA | SI | NO |
|---|----|----|
| ¿Conoce usted la misión y visión de CENTRODENT? | 2 | 10 |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Barragán

GRAFICO No. 1
CONOCE USTED LA MISIÓN Y VISIÓN DE CENTRODENT



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Barragán

ANALISIS:

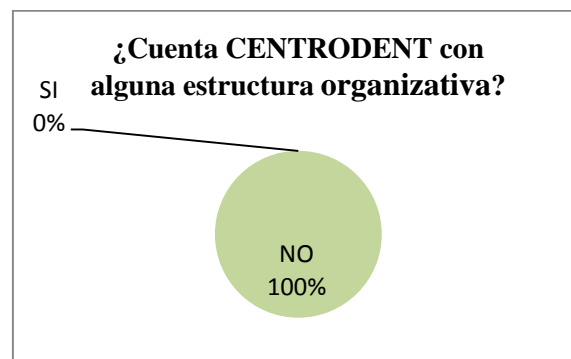
De acuerdo a los datos obtenidos se puede ver que el 17% de los empleados conocen la misión y visión de la clínica y el restante 83% no saben

TABLA No. 3
CUENTA CENTRODENT CON ALGUNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

| PREGUNTA | SI | NO |
|--|----|----|
| ¿Cuenta CENTRODENT con alguna estructura organizativa? | 0 | 12 |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Barragán

GRAFICO No. 2
CUENTA CENTRODENT CON ALGUNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Barragán

ANALISIS:

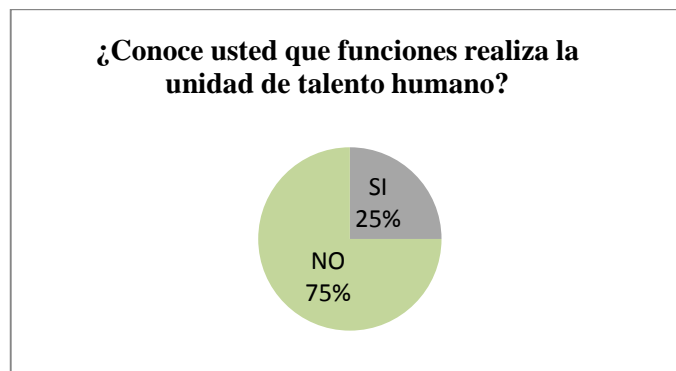
De acuerdo a los datos obtenidos se puede ver que el 100% respondió que la Clínica no cuenta con una estructura organizativa

TABLA No. 4
CONOCE USTED QUE FUNCIONES REALIZA LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

| PREGUNTA | SI | NO |
|--|----|----|
| ¿Conoce usted que funciones realiza la unidad de talento humano? | 3 | 9 |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Barragán

GRAFICO No. 3
CONOCE USTED QUE FUNCIONES REALIZA LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Barragán

ANALISIS:

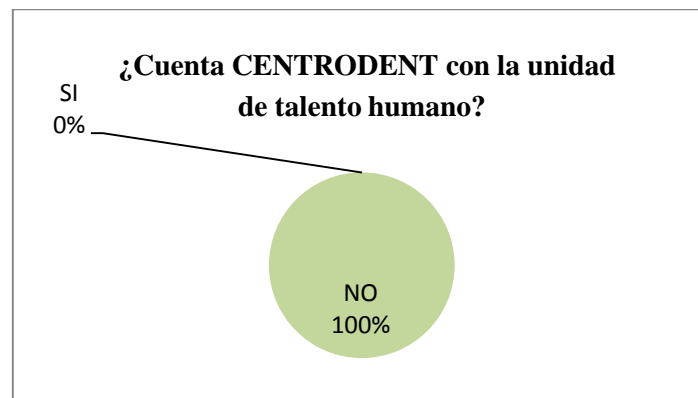
De acuerdo a los datos obtenidos se puede ver que el 25% si conoce las funciones que realiza la unidad de talento humano mientras que el restante que es el 75% no la conocen.

TABLA No. 5
CUENTA CENTRODENT CON LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

| PREGUNTA | SI | NO |
|---|----|----|
| ¿Cuenta CENTRODENT con la unidad de talento humano? | 0 | 12 |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Barragán

GRAFICO No. 4
CUENTA CENTRODENT CON LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Barragán

ANALISIS:

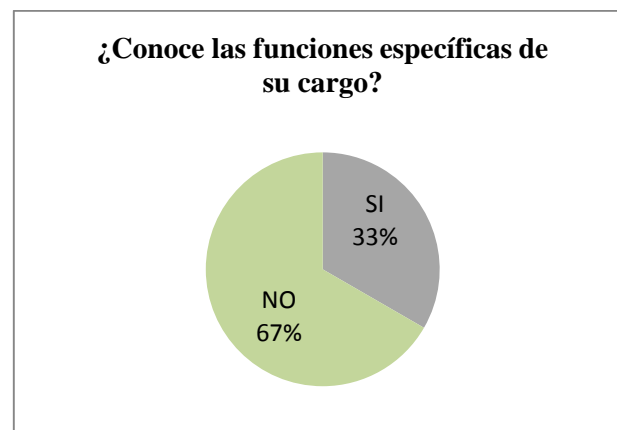
De acuerdo a los datos obtenidos se puede ver que el 100% respondió que la Clínica CENTRODENT no cuenta con una unidad de talento humano

TABLA No. 6
CONOCE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS DE SU CARGO

| PREGUNTA | SI | NO |
|--|----|----|
| ¿Conoce las funciones específicas de su cargo? | 4 | 8 |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Barragán

GRAFICO No. 5
CONOCE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS DE SU CARGO



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Barragán

ANALISIS:

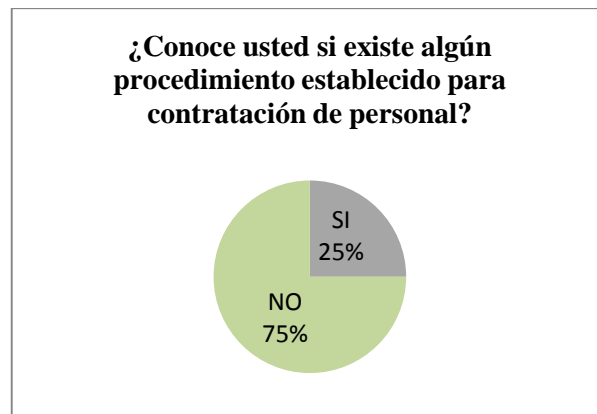
De acuerdo a los datos obtenidos se puede ver que el 33% si conoce cuales son las funciones de su cargo y el restante que es el 67% no la conocen.

TABLA No. 7
CONOCE USTED SI EXISTE ALGÚN PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO PARA
CONTRATACIÓN DE PERSONAL

| PREGUNTA | SI | NO |
|--|----|----|
| ¿Conoce usted si existe algún procedimiento establecido para contratación de personal? | 3 | 9 |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Barragán

GRAFICO No. 6
CONOCE USTED SI EXISTE ALGÚN PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO PARA
CONTRATACIÓN DE PERSONAL



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Barragán

ANALISIS:

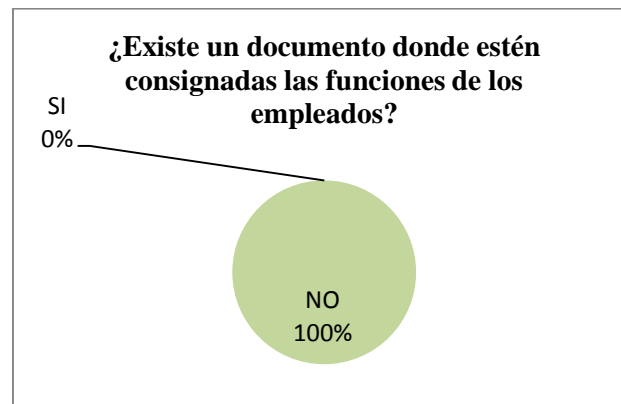
De acuerdo a los datos obtenidos se puede ver que el 25% si conoce cuales son los procedimientos establecidos para la contratación de personal y el restante que es el 75% no conocen.

TABLA No. 8
EXISTE UN DOCUMENTO DONDE ESTÉN CONSIGNADAS LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS

| PREGUNTA | SI | NO |
|--|----|----|
| ¿Existe un documento donde estén consignadas las funciones de los empleados? | 0 | 12 |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Barragán

GRAFICO No. 7
EXISTE UN DOCUMENTO DONDE ESTÉN CONSIGNADAS LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Barragán

ANALISIS:

De acuerdo a los datos obtenidos se puede ver que el 100% respondió que no existe un documento donde estén consignadas las funciones de los empleados

TABLA No. 9
HA RECIBIDO CAPACITACIÓN DURANTE EL TIEMPO QUE VIENE COLABORANDO EN ESTA INSTITUCIÓN

| PREGUNTA | SI | NO |
|--|----|----|
| ¿Ha recibido capacitación durante el tiempo que viene colaborando en esta institución? | 4 | 8 |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Barragán

GRAFICO No. 8
HA RECIBIDO CAPACITACIÓN DURANTE EL TIEMPO QUE VIENE COLABORANDO EN ESTA INSTITUCIÓN



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Barragán

ANÁLISIS:

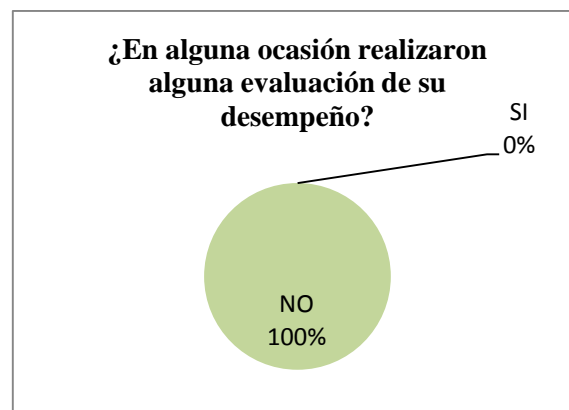
De acuerdo a los datos obtenidos se puede ver que el 33% si ha recibido una capacitación por parte de institución y el restante que es el 65% no ha recibo capacitación.

TABLA No. 10
EN ALGUNA OCASIÓN REALIZARON ALGUNA EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO

| PREGUNTA | SI | NO |
|--|----|----|
| ¿En alguna ocasión realizaron alguna evaluación de su desempeño? | 0 | 12 |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Barragán

GRAFICO No. 9
EN ALGUNA OCASIÓN REALIZARON ALGUNA EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Barragán

ANALISIS:

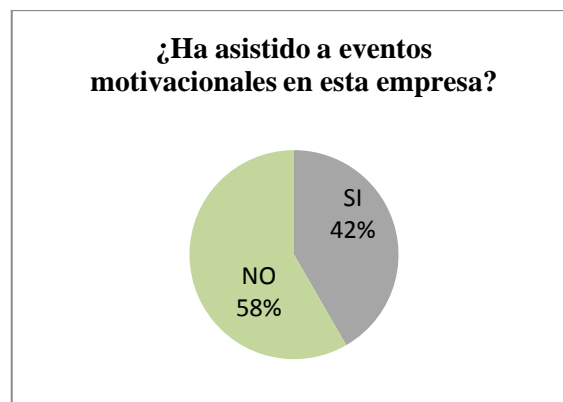
De acuerdo a los datos obtenidos se puede ver que el 100% respondió que no se les ha realizado una evaluación de desempeño

TABLA No. 11
HA ASISTIDO A EVENTOS MOTIVACIONALES EN ESTA EMPRESA

| PREGUNTA | SI | NO |
|--|----|----|
| ¿Ha asistido a eventos motivacionales en esta empresa? | 5 | 7 |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Barragán

GRAFICO No. 10
HA ASISTIDO A EVENTOS MOTIVACIONALES EN ESTA EMPRESA



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Barragán

ANALISIS:

De acuerdo a los datos obtenidos se puede ver que el 42% si asiste a eventos motivacionales y el restante que es el 58% no asisten a eventos motivacionales

5.5 Aplicación de la Propuesta de Implementación del Área de Talento Humano en la Clínica CENTRODENT, ubicada en la Parroquia San Rafael, Cantón Rumiñahui.

5.5.1 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

5.5.1.1 Visión:

Ser una institución odontológica modelo a nivel nacional e internacional en el servicio preventivo y correctivo de la salud bucal con el objeto de lograr satisfacción de nuestros pacientes.

5.5.1.2 Misión:

Brindar a nuestros clientes los mejores servicios médicos para la salud bucal, con equipos de vanguardia y altos estándares de calidad, ética y profesionalismo.

5.5.1.3 Valores:

En el trabajo diario, todos los empleados de la Clínica CENTRODENT practican los siguientes valores:

1. **Honestidad:** Todos los empleados que conformamos la Clínica CENTRODENT guardamos siempre en nuestras actuaciones rectitud y verdad, dando a todos lo que es debido.
2. **Responsabilidad:** Asumimos las consecuencias de nuestros actos, somos puntuales y oportunos con las obligaciones a cumplir, llevamos a cabo todas las actividades con dedicación.
3. **Ética:** Todos los empleados basamos nuestras actuaciones en beneficio de nuestros pacientes, buscando su bienestar y satisfacción.

4. Profesionalismo: Los empleados atendemos a nuestros pacientes de manera eficiente y oportuna, utilizando los mejores equipos tecnológicos y con los más bajos precios del mercado.
5. Trabajo en Equipo: Integramos ideas y esfuerzos, compartimos actividades entre todos quienes conformamos una unidad de trabajo, obteniendo así los mejores resultados.

5.5.1.4 Objetivos Estratégicos:

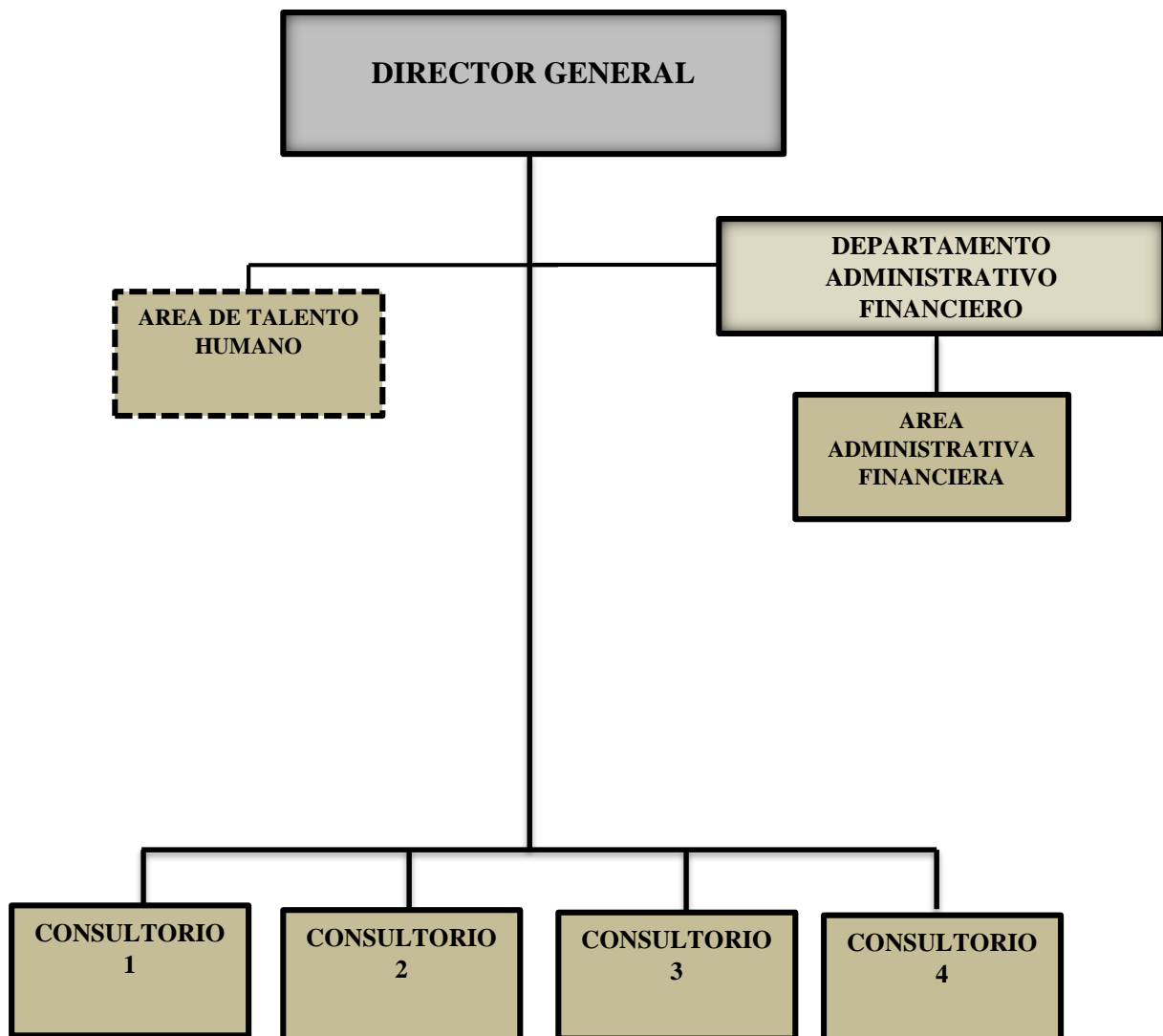
La Clínica CENTRODENT para cumplir con la misión institucional, tiene los siguientes objetivos estratégicos:

- a) Impulsar una organización competitiva desarrollando las habilidades del talento humano y apoyado en el sistema de planificación organizacional.
- b) Fomentar el cuidado preventivo de la salud bucal en los diferentes sectores de la sociedad
- c) Incrementar los servicios odontológicos a nivel local y nacional, apoyándonos en la tecnología y en la excelencia de calidad
- d) Procurar la constante mejora de nuestros servicios mediante la renovación de equipos e insumos de acuerdo con el desarrollo tecnológico evolutivo.

5.5.1.5 Slogan Organizacional:

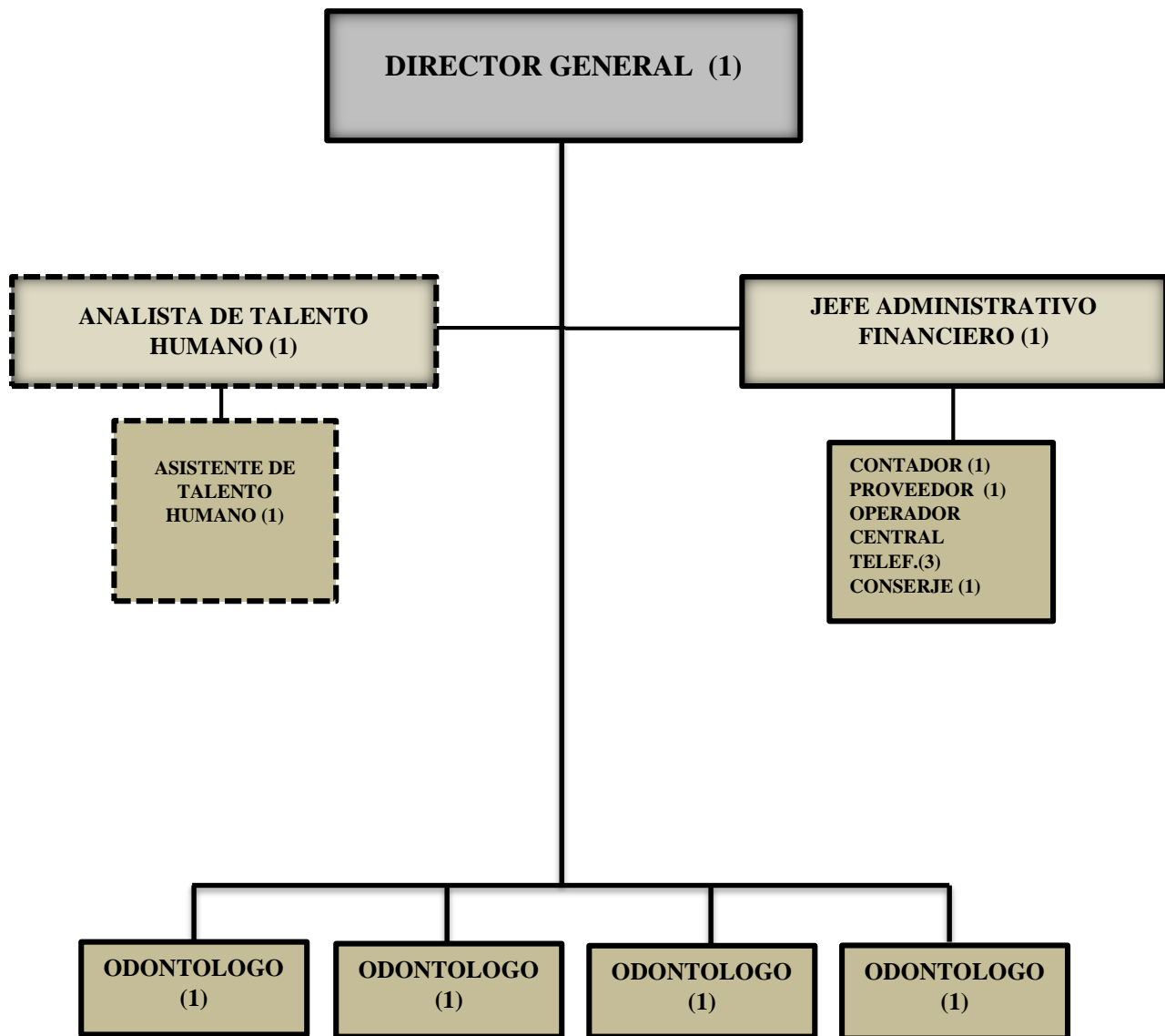
Tu sonrisa, nuestro mejor premio

FIGURA No. 1
5.5.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: Andrea Barragán

FIGURA No. 2
5.5.3 ORGANIGRAMA POSICIONAL



Elaborado por: Andrea Barragán

5.5.4 FILOSOFÍA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

5.5.4.1 Antecedentes:

Podríamos mencionar que la administración del talento humano es la unidad o área que tiene como fin el logro de los objetivos institucionales, mediante la dotación, retención y motivación de personal idóneo y empoderado que colabore satisfactoriamente en el cumplimiento de las metas de una organización.

Para el cumplimiento de los objetivos de CENTRODENT, el Área de Talento Humano cuenta con el esquema que se describe a continuación.

5.5.4.2 Visión:

Constituirse en un agente de cambio, asesorando y guiando en los procesos organizacionales relacionados con talento humano de la Clínica, logrando un impacto positivo en la cultura de la empresa y alcanzando estándares de excelencia en el ámbito laboral, personal y profesional de los empleados.

5.5.4.3 Misión:

Atraer, mantener y motivar al personal de CENTRODENT, mediante el diseño, coordinación y evaluación de procesos y procedimientos de gestión del talento humano, contribuyendo de esta forma al cumplimiento de la misión y visión institucional.

5.5.4.4 Objetivo General:

Lograr que la Clínica CENTRODENT cuente con personal idóneo, calificado y empoderado con la filosofía institucional.

5.5.4.5 Objetivos Específicos:

- Orientar la estructura organizacional hacia un modelo centrado en las necesidades de la organización que garantice una adecuada ubicación del personal administrativo en cargos específicos según el perfil y el área requerida (perfiles de puestos del área de talento humano).
- Desarrollar mecanismos que permitan la captación del potencial humano de acuerdo a los requerimientos de la Clínica (selección de personal).
- Elaborar las herramientas necesarias que orienten los procedimientos relacionados con la administración del talento humano.
- Diseñar un modelo de evaluación del desempeño que permita determinar las necesidades de capacitación y mejoramiento continuo para un mejor desempeño del personal en la organización
- Elaborar un modelo de capacitación y de desarrollo integral del talento humano (profesional, técnico y de apoyo) existente.

5.5.4.6 Estructura:

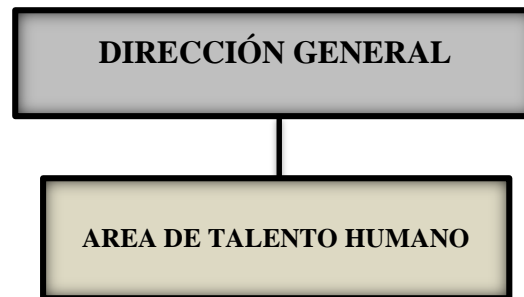
Para el logro de los objetivos general y específicos planteados para el Área de talento Humano y de acuerdo con el tamaño de la Organización, ésta Unidad cuenta con los siguientes puestos:

- Analista de Talento Humano
- Asistente de Talento Humano

El personal que labora en esta unidad administrativa depende directamente del Director General

FIGURA No. 3
ESTRUCTURA DEL AREA DE TALENTO HUMANO

Estructura:



Posición:



Elaborado por: Andrea Barragán

5.5.4.7 Ubicación Física del Área de Talento Humano:

**GRAFICO No. 11
UBICACIÓN PLANTA BAJA**



Elaborado por: Andrea Barragán

**GRAFICO No. 12
UBICACIÓN SEGUNDA PLANTA**



Elaborado por: Andrea Barragán

5.5.5 PERFILES DE PUESTOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

FORMATO:

| CLINICA DENTAL "CENTRODENT" DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS | | |
|--|----------------------|------------------|
| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | |
| DENOMINACION DEL CARGO | | |
| UNIDAD ADMINISTRATIVA | | |
| INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA | | |
| INSTRUCCIÓN | | |
| TITULO | | |
| AREA DE CONOCIMIENTO | | |
| MISION DEL PUESTO | | |
| | | |
| | | |
| EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | |
| TIEMPO DE EXPERIENCIA | | |
| ESPECIFICACION DE LA EXPERIENCIA | | |
| | | |
| PRINCIPALES ACTIVIDADES | CONOCIMIENTOS | DESTREZAS |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

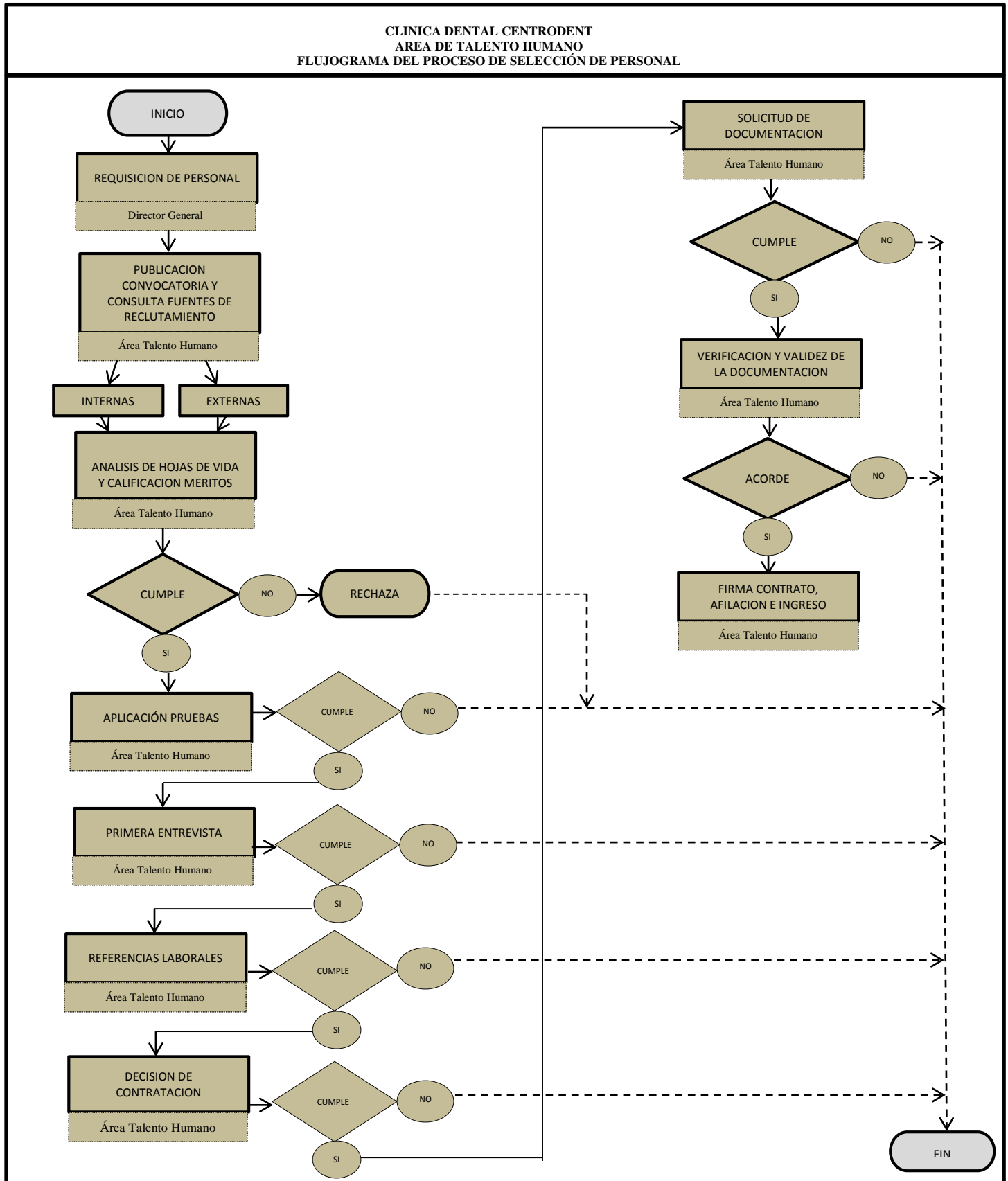
PERFILES REQUERIDOS:

| CLINICA DENTAL "CENTRODENT" DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS | | |
|--|--|---|
| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | |
| DENOMINACION DEL CARGO | ANALISTA DE TALENTO HUMANO | |
| UNIDAD ADMINISTRATIVA | AREA DE TALENTO HUMANO | |
| INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA | | |
| INSTRUCCIÓN | SUPERIOR | |
| TITULO | INGENIERO / DOCTOR | |
| AREA DE CONOCIMIENTO | ADMINISTRACION DE EMPRESAS, RECURSOS HUMANOS, PSICOLOGIA INDUSTRIAL | |
| MISION DEL PUESTO | | |
| Ejecutar y coordinar actividades técnicas de administración de talento humano en la Clínica CENTRODENT | | |
| | | |
| EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | |
| TIEMPO DE EXPERIENCIA | 2 AÑOS | |
| ESPECIFICACION DE LA EXPERIENCIA | ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO | |
| | | |
| PRINCIPALES ACTIVIDADES | CONOCIMIENTOS | DESTREZAS |
| Supervisar y coordinar los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal | Planificación estratégica, procesos de gestión de talento humano | Orientación, Asesoramiento, Generación de Ideas |
| Verificar la legalidad y veracidad de los contratos del personal | Código del Trabajo y Leyes conexas | Manejo de programas informáticos, Pensamiento analítico |
| Elaborar planes de mejoramiento continuo del personal | Formulación de planes operativos y de contingencia | Pensamiento estratégico Pensamiento crítico |
| Emitir estudios e informes técnicos de aplicación de los subsistemas de talento humano | Análisis interpretativo de la información y disposiciones legales | Pensamiento Analítico Pensamiento conceptual |
| Asesorar a las autoridades en materia de administración de talento humano | Código de Trabajo, disposiciones legales de entidades de control | Asesoramiento Iniciativa Trabajo en equipo |

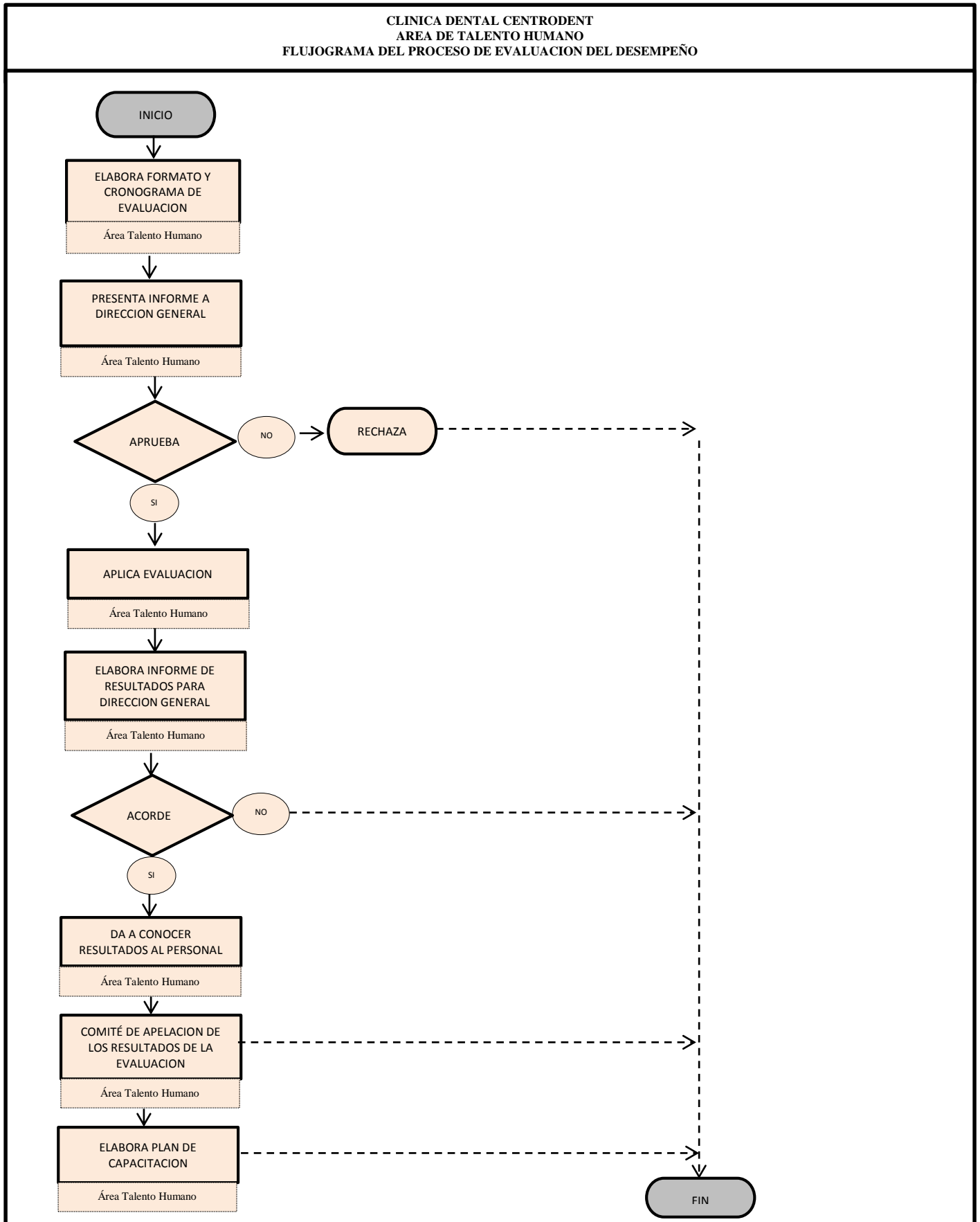
| CLINICA DENTAL "CENTRODENT" DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS | | |
|---|---|---|
| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | |
| DENOMINACION DEL CARGO | ASISTENTE DE TALENTO HUMANO | |
| UNIDAD ADMINISTRATIVA | AREA DE TALENTO HUMANO | |
| INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA | | |
| INSTRUCCION | SUPERIOR | |
| TITULO | TECNOLOGIA | |
| AREA DE CONOCIMIENTO | ADMINISTRACION RECURSOS HUMANOS, EMPRESAS | |
| MISION DEL PUESTO | | |
| Ejecutar actividades técnicas de administración de talento humano en la Clínica CENTRODENT | | |
| EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | |
| TIEMPO DE EXPERIENCIA | 6 MESES | |
| ESPECIFICACION DE LA EXPERIENCIA | EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DE TALENTO HUMANO | |
| PRINCIPALES ACTIVIDADES | CONOCIMIENTOS | DESTREZAS |
| Elaborar planes programas y proyectos referentes a la administración del talento humano | Políticas, normas, procedimientos e instrumentos de gestión de talento humano | Generación de Ideas Manejo de paquetes operativos |
| Aplica los instrumentos técnicos de los subsistemas de selección, capacitación y evaluación del desempeño | Desarrollo institucional, instrumentos técnicos | Monitoreo y control Manejo de paquetes operativos y bases de datos |
| Realiza estudios técnicos para diseño o rediseño de procesos institucionales | Gestión de procesos | Organización de sistemas Habilidad analítica |
| Elabora los contratos de servicios del nuevo personal que ingresa a la empresa, para supervisión del Analista de Talento Humano | Código del Trabajo y Leyes conexas | Plataforma de Organismos de Control |
| Elabora reportes de horas laboradas, horas extraordinarias y suplementarias, vacaciones y otros inherentes al cargo | Código de Trabajo y disposiciones legales | Manejo de paquetes informáticos |

5.5.6 FLUJOGRAMAS DE LOS SUBSISTEMAS DEL TALENTO HUMANO

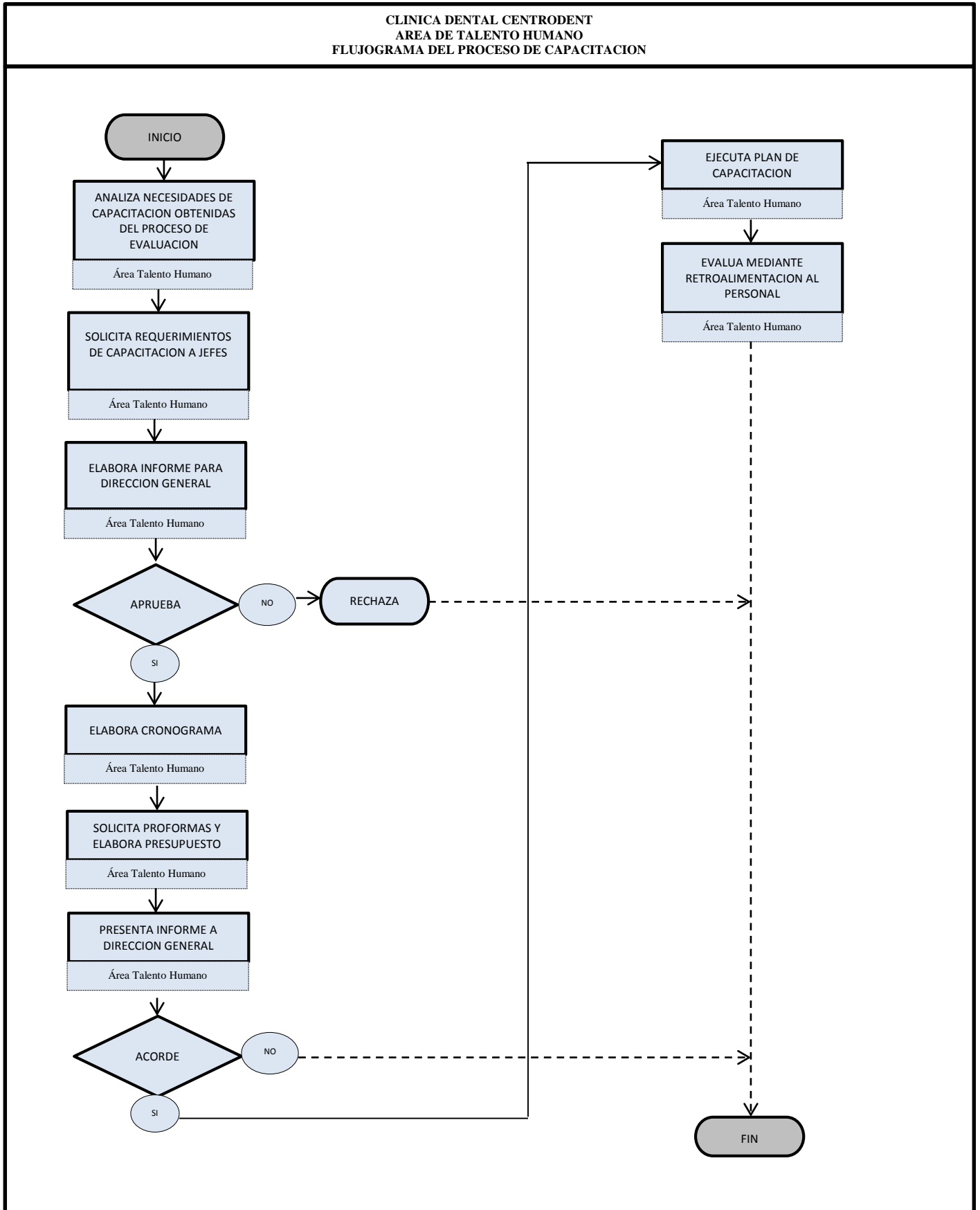
5.5.6.1 Selección de Personal



5.5.6.2 Evaluación del Desempeño

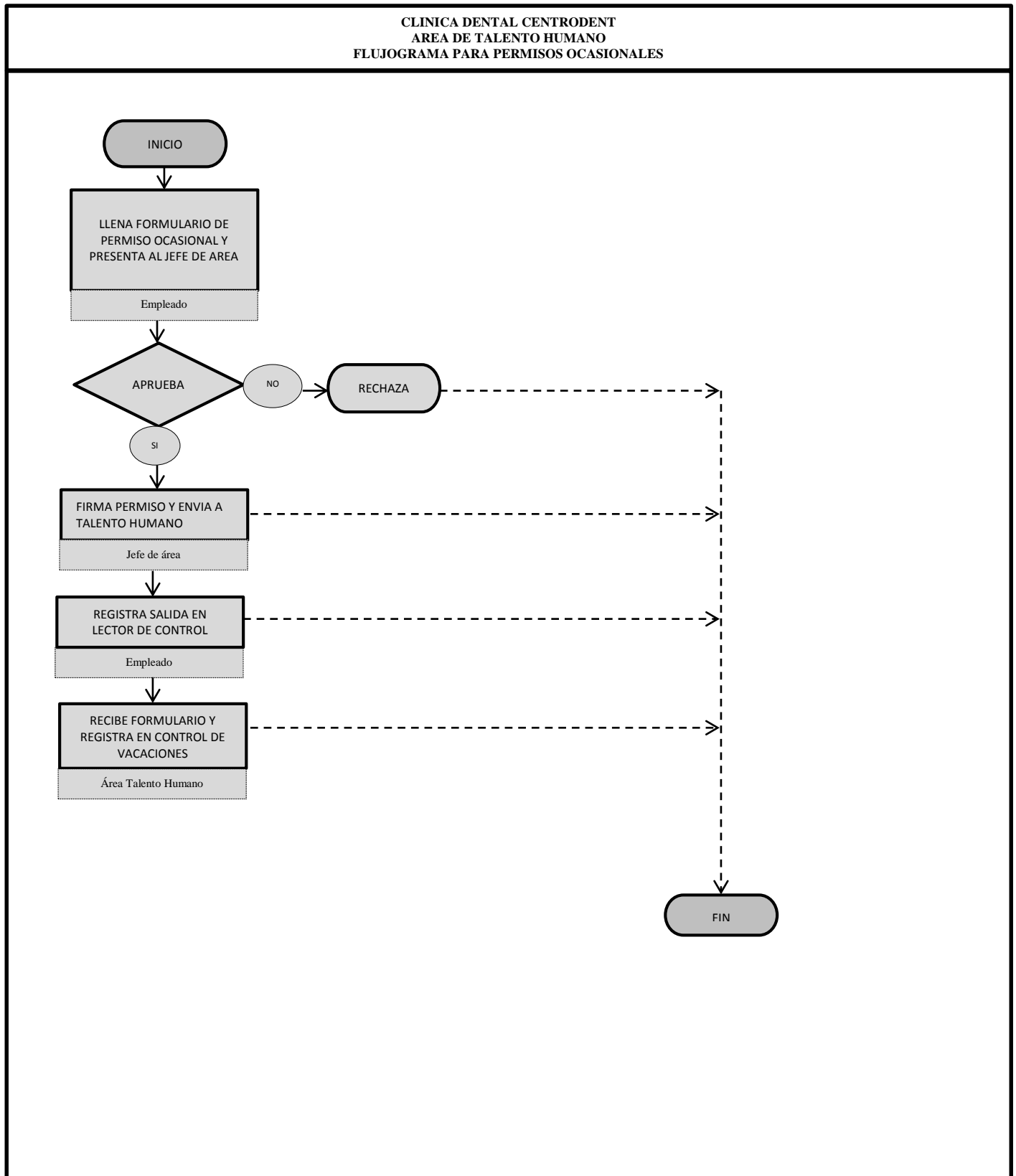


5.5.6.3 Capacitación

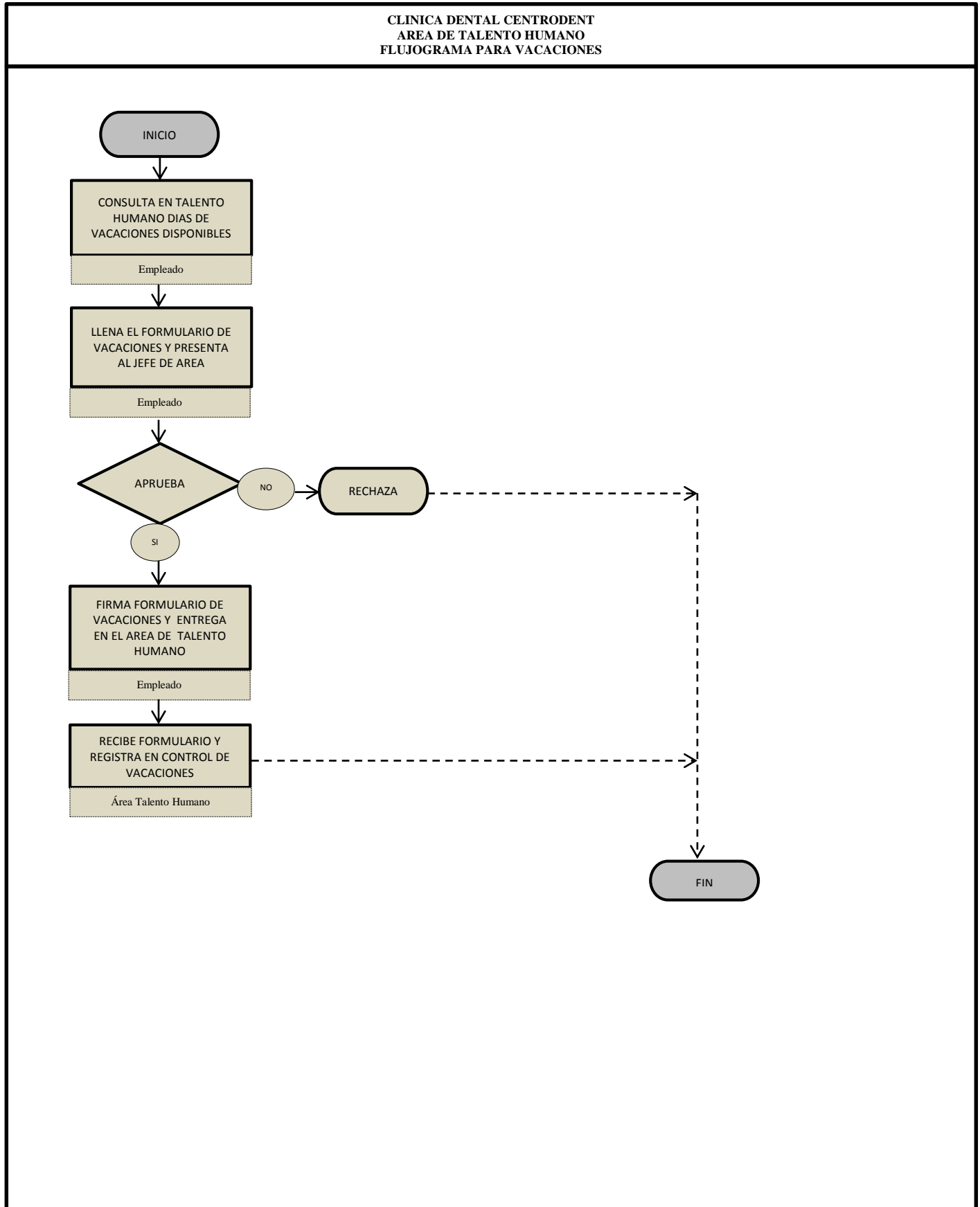


5.5.7 PROCESOS SECUNDARIOS

5.5.7.1 Permisos Ocasionales



5.5.7.2 Vacaciones



5.5.8 FORMATOS PARA PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

5.5.8.1 Hoja de Vida

CLINICA DENTAL CENTRODENT
AREA DE TALENTO HUMANO
HOJA DE VIDA DEL ASPIRANTE

| | | | |
|---|---|------------------------|------------------------|
| PUESTO PARA EL QUE APLICA: _____ | | | |
| 1. DATOS PERSONALES: | | | |
| APELLIDOS Y NOMBRES: _____ | | | |
| CEDULA DE CIUDADANIA: _____ | | | |
| DIRECCION DOMICILIARIA: _____ | | | |
| CIUDAD: _____ | | | |
| TELEFONO(S): _____ | | | |
| CORREO ELECTRONICO: _____ | | | |
| CARNET DE CONADIS N°: _____ | | | |
| 2. INSTRUCCIÓN: | | | |
| (No necesita llenar todos los casilleros, responde el que corresponda a su último nivel de instrucción) | | | |
| Nivel de Instrucción | Nombre de la Institución Educativa | Especialización | Título Obtenido |
| Primaria | | | |
| Secundaria | | | |
| Técnico Superior | | | |
| Título Profesional (Tercer Nivel) | | | |
| Post-Grado | | | |

3. EXPERIENCIA LABORAL:

(Escriba solo información laboral que se relacione con el puesto de trabajo que está aplicando)

| FECHAS DE TRABAJO | | | EMPRESA | PUESTO QUE DESEMPEÑÓ | MOTIVO DE LA SALIDA |
|-------------------|-------|--------|---------|----------------------|---------------------|
| DESDE | HASTA | TIEMPO | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

4. CAPACITACIÓN ESPECÍFICA:

(Únicamente relacionada al puesto que aplica, efectuada durante los últimos cinco años)

| NOMBRE DEL EVENTO | ENTIDAD CAPACITADORA | CERTIFICADO Y/O DIPLOMA | | DURACION TOTAL EN HORAS |
|-------------------|----------------------|-------------------------|------------|-------------------------|
| | | ASISTENCIA | APROBACION | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

DECLARACIÓN: Declaro que todos los datos son verdaderos y acepto que esta aplicación sea anulada en caso de comprobar falsedad o inexactitud en alguna de sus partes, y me sujeto a las normas establecidas por la institución y otras disposiciones legales vigentes.

Nombre del Aspirante

Firma

Lugar y Fecha de Presentación: _____

Numero de Hojas que adjunta a esta Hoja de Vida:

NOTA: Entregar el formulario y la documentación de respaldo en sobre cerrado y de acuerdo a la secuencia de esta Hoja de Vida.

5.5.8.2 Calificación de Méritos

**CLINICA DENTAL CENTRODENT
AREA DE TALENTO HUMANO
CALIFICACION DE MERITOS**

PUESTO PARA EL QUE APLICA: _____

AREA ADMINISTRATIVA: _____

INSTRUCCUIN FORMAL REQUERIDA: _____

EXPERIENCIA SOLICITADA: _____

CAPACITACION REQUERIDA: _____

| No | APELLIDOS Y NOMBRES | INSTRUCCIÓN FORMAL | | EXPERIENCIA ESPECIFICA | | CAPACITACION ESPECIFICA | | OBSERVACIONES |
|----|---------------------|--------------------|----|------------------------|----|-------------------------|----|---------------|
| | | CUMPLIMIENTO | | CUMPLIMIENTO | | CUMPLIMIENTO | | |
| | | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Responsable Área Talento Humano

5.5.8.3 Formato de calificación de entrevista

**CLINICA DENTAL CENTRODENT
AREA DE TALENTO HUMANO
CALIFICACION DE MERITOS**

| PUESTO PARA EL QUE APLICA: _____ | | | | | |
|---|--|--|--|---|-------|
| APELLIDOS Y NOMBRES DE POSTULANTE: _____ | | | | | |
| EVALUADORES | EVALUACION DE CONOCIMIENTOS Sobre 10 Puntos | EXPERIENCIA LABORAL Sobre 10 Puntos | POTENCIAL DE LA PERSONA PARA APRENDER Sobre 10 Puntos | ANALISIS DE LOGROS DEL CANDIDATO Sobre 10 Puntos | TOTAL |
| | | | | | |
| | | | | | |

| ESCALA DE CALIFICACION | EXCELENTE | MUY BUENO | SATISFACTORIO | DEFICIENTE | INACEPTABLE |
|---------------------------------------|-----------|-----------|---------------|------------|-------------|
| PUNTAJE (Valoración sobre 10 Puntos) | 10 | 8 a 9 | 6 a 7 | 4 a 6 | 0 a 5 |

5.5.8.4 Formato de Ubicación Final de Participantes

**CLINICA DENTAL CENTRODENT
 AREA DE TALENTO HUMANO
 UBICACIÓN FINAL DE POSTULANTES**

PUESTO PARA EL QUE APLICAN: _____

AREA ADMINISTRATIVA: _____

REMUNERACION MENSUAL: _____

FECHA: _____

| N° | APELLIDOS Y NOMBRES (Candidatos) | PRUEBAS: Sobre 65 Puntos | | TOTAL PRUEBAS | TOTAL ENTREVISTA Sobre 35 Puntos | UBICACIÓN FINAL |
|----|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------|-------------------------------------|-----------------|
| | | CONOCIMIENTOS Sobre 45 Puntos | PSICOTÉCNICAS Sobre 20 Puntos | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Evaluador 1

Evaluador 2

5.5.9 FORMATO PARA EL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

**CLINICA DENTAL CENTRODENT
AREA DE TALENTO HUMANO
FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

| DATOS DEL EMPLEADO | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---------------|
| APELLIDOS Y NOMBRES: | | | | | | |
| DENOMINACION DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA: | | | | | | |
| TIEMPO DE SERVICIOS EN LA EMPRESA: | | | | | | |
| PERIODO DE EVALUACION | | | | | | |
| DATOS DEL EVALUADOR | | | | | | |
| APELLIDOS Y NOMBRES: | | | | | | |
| CARGO QUE DESEMPEÑA: | | | | | | |
| Instrucciones: Marque con un circulo la respuesta que considere correcta de acuerdo al desempeño del evaluado | | | | | | |
| DESCRIPCION | ESCALA DE EVALUACION (1 es menor y 5 mayor) | | | | | OBSERVACIONES |
| DESEMPEÑO EN EL TRABAJO | | | | | | |
| 1. Planifica y organiza el trabajo para lograr objetivos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 2. Demuestra solido conocimiento de las tareas a su cargo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 3. Es creativo para proyectar nuevas ideas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 4. Le preocupa el aprovechamiento de los recursos de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 5. Está motivado para lograr diversos resultados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| DESARROLLO PROFESIONAL | | | | | | |
| 1. Proyecta su desarrollo profesional de acuerdo con las políticas y objetivos de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 2. Aprovecha las oportunidades de desarrollo profesional para mejorar su productividad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 3. Investiga actividades adicionales a su cargo para incrementar sus conocimientos y desarrollo en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 4. Cumple con las metas y objetivos trazados por la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

| COMUNICACIÓN: | | | | | | |
|---|----|---|-----------------------------|---|---------------|--|
| 1. Su comunicación oral es eficaz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 2. Se comunica por escrito con eficacia y utilizando el vocabulario correcto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 3. En reuniones de trabajo contribuye con información relevante | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| EFICIENCIA Y EFICACIA | | | | | | |
| 1. Entrega la información que le es solicitada en los términos y plazos previstos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 2. Cumple y hace cumplir con diligencia las ordenes que recibe en el desempeño de sus actividades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 3. Evita todo acto u omisión que produzca deficiencia en el desempeño de sus funciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| DESTREZAS | | | | | | |
| 1. Procura un aprendizaje continuo para mejorar su desempeño | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 2. Tiene conocimiento del entorno de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 3. Mantiene buena actitud y relaciones cordiales con los clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 4. Procura trabajar en equipo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| DETECCION DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO LABORAL | | | | | | |
| Si el personal a su cargo necesita fortalecer sus conocimientos, marcar con una X en la casilla que corresponda | | | | | | |
| AREA DE CONOCIMIENTO | SI | | NO | | OBSERVACIONES | |
| Motivacional | | | | | | |
| Trabajo en Equipo | | | | | | |
| Técnico | | | | | | |
| Relaciones Interpersonales | | | | | | |
| NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR | | | NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADO | | | |
| | | | | | | |
| RESULTADOS DE LA EVALUACION: | | | | | | |
| | | | | | | |
| FECHA DE PRESENTACION DE LA EVALUACION _____ | | | | | | |

5.5.10 FORMATO PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

**CLINICA DENTAL CENTRODENT
AREA DE TALENTO HUMANO
FORMULARIO DE CAPACITACIÓN**

| DATOS DEL EMPLEADO | | |
|--|---|--|
| APELLIDOS Y NOMBRES | | |
| DENOMINACION DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA | | |
| TIEMPO DE SERVICIOS EN LA EMPRESA | | |
| DATOS DEL JEFE INMEDIATO | | |
| APELIDOS Y NOMBRES | | |
| CARGO QUE DESEMPEÑA | | |
| DESCRIPCION | | |
| Debilidades y aspectos que requieren acción correctiva | | |
| Actividades que requieren de mayor conocimiento | | |
| Áreas técnicas que requiere mejorar el empleado | | |
| AREA DE TALENTO HUMANO | | |
| Fecha posible de ejecución | Inicio | |
| | Fin | |
| OBSERVACIONES: | | |
| | | |
| NOMBRE Y FIRMA JEFE INMEDIATO | NOMBRE Y FIRMA RESPONSABLE TALENTO HUMANO | |
| | | |
| FECHA DE PRESENTACION DEL FORMULARIO _____ | | |



5.5.11 FORMATOS PARA PROCESOS SECUNDARIOS

5.5.11.1 Permisos Ocasionales

**CLINICA DENTAL CENTRODENT
AREA DE TALENTO HUMANO
PERMISO DE SALIDA DE LA OFICINA**

FECHA: _____

APELLIDOS Y NOMBRES: _____

UNIDAD ADMINISTRATIVA: _____

TIEMPO DE PERMISO:

DESDE: HASTA:

MES DIA HORA MIN MES DIA HORA MIN

MOTIVO DEL PERMISO:

ASUNTO PERSONAL ENFERMEDAD CALAMIDAD DOMESTICA

(f) EMPLEADO (f) JEFE DE AREA (f) ÁREA DE TALENTO HUMANO
REGISTRO

5.5.11.2 Vacaciones

**CLINICA DENTAL CENTRODENT
AREA DE TALENTO HUMANO
SOLICITUD DE VACACIONES**

Fecha: _____

Señores
CENTRODENT
Presente.

Yo, _____ con C.C. _____

Solicito me sean otorgados _____ días de vacaciones correspondientes al periodo

_____, a partir del _____

hasta _____ reintegrándome a mis actividades laborales el día

_____ y durante el período que dure mi ausencia seré

reemplazado por _____.

Atentamente

Con mi firma en esta hoja de solicitud de vacaciones, acepto que la empresa Clínica Dental CENTRODENT, ha cancelado todas las obligaciones legales y contractuales derivadas del pago de vacaciones, siendo así, declaro: que nada tengo que reclamar a los directivos presentes y futuros por concepto de pago de vacaciones del periodo.

Nombre y Firma

C.C:

5.5.12 POLÍTICAS GENERALES DE TALENTO HUMANO

Las políticas de talento humano son guías que permiten orientar las acciones administrativas del personal de la Clínica CENTRODENT , las mismas que están alineadas con la misión, visión y objetivos de la Organización.

5.5.12.1 Contratación de Personal: Toda contratación de personal se realizará a través del Área de Talento Humano, previa autorización del Director General, y la plaza a ser contratada deberá constar en la estructura organizativa aprobada para el ejercicio fiscal por parte del Director General.

La selección del personal a contratar deberá realizarse mediante concurso de méritos y oposición, utilizando para el efecto los formatos establecidos para este proceso, para lo cual, los aspirantes deberán llenar la hoja de vida establecida por la Clínica y someterse al procedimiento de calificación de méritos, pruebas que se establezcan y calificación de entrevistas.

5.5.12.2 Evaluación del Desempeño: La Clínica CENTRODENT programará al menos una vez al año una evaluación del desempeño del personal que tendrá como propósito evaluar el desenvolvimiento del empleado en su cargo, potenciar su desarrollo y aumentar su productividad mediante la capacitación.

Para la evaluación del desempeño se utilizarán los formatos establecidos para el efecto y los resultados serán puestos a consideración del Director General mediante un informe en el cual se establezcan las necesidades de capacitación detectadas para mejorar el rendimiento del personal.

5.5.12.3 Capacitación: El Área de Talento Humano elaborará anualmente un programa de capacitación que incluirá temas que permitan incrementar los conocimientos y destrezas del personal más no de formación. Incluirá además al menos un evento motivacional al año, a fin

de estrechar lazos de amistad, compañerismo y mejorar el empoderamiento con la Organización.

El plan de capacitación incluirá tanto los temas de mejoramiento incluidos en la evaluación del desempeño como aquellos que los jefes inmediatos determinen que son necesarios para un mejor desempeño de los empleados.

El plan de capacitación será puesto a consideración del Director General para su aprobación e inclusión en el presupuesto anual de la Clínica.

5.5.12.4 Remuneraciones: Las remuneraciones mensuales que perciban los empleados serán canceladas mediante transferencia a sus cuentas personales.

5.5.12.5 Calidad de vida laboral: La Clínica CENTRODENT propenderá la mejora permanente de la calidad de vida laboral de sus empleados, desarrollando y facilitando acciones que promuevan un clima y ambiente laboral armónico y condiciones seguras de trabajo.

5.5.13 NORMAS INTERNAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Las normas constituyen disposiciones internas que reglamentan ciertas acciones que el personal debe cumplirlas de manera obligatoria:

5.5.13.1 Control de Asistencia: Todos los empleados deberán cumplir el horario establecido por la Clínica y se concederán cinco minutos de tolerancia diarios después de la hora oficial de ingreso, sin aplicar descuento, con un máximo de veinte minutos mensuales. El excedente del tiempo será sujeto a descuento de su remuneración, salvo que esté documentado con el permiso respectivo.

5.5.13.2 Permisos ocasionales: El personal podrá ausentarse de su lugar de trabajo previa la entrega del permiso correspondiente, para lo cual utilizarán el formato diseñado para el efecto, mismo que será suscrito por su jefe inmediato y aprobado por el Jefe Administrativo Financiero. El tiempo utilizado por el empleado mediante estos permisos será descontado de las vacaciones anuales a las que tiene derecho.

5.5.13.3 Vacaciones: Todos los empleados tienen derecho a las vacaciones anuales de conformidad con lo que establece el Código del Trabajo, mismas que serán solicitadas con ocho días de anticipación y utilizando para el efecto el formulario denominado "Solicitud de Vacaciones".

5.5.13.4 Horas Suplementarias y Extraordinarias: Los empleados podrán trabajar horas suplementarias o extraordinarias previa autorización del Director General y tendrán derecho a ser compensados con el pago correspondiente.

5.5.13.5 Uso de equipos tecnológicos: El personal es responsable de utilizar los equipos tecnológicos exclusivamente para el desempeño de sus actividades laborales, procurar su cuidado y mantenimiento respectivo.

CAPITULO VI

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.1 Presupuesto

| N° | MATERIALES | CANTIDAD | V. UNITARIO | V.TOTAL | DESCRIPCION |
|----------------------------------|---|-----------|-------------|------------------|-------------------------------------|
| 1 | Horas hombre | 360 Horas | 1.50 | 540.00 | Trabajo de la investigadora |
| 2 | Alquiler de Retroproyector | 1 | 50.00 | 50.00 | Provista por la autora del Proyecto |
| 3 | Alquiler de Papelógrafo | 1 | 30,00 | 30,00 | Provista por la autora del Proyecto |
| 3 | Memory flash | 1 | 5,00 | 5,00 | Propiedad de la autora |
| 4 | Laptop | 1 | 400,00 | 100,00 | Provista por la autora |
| 5 | Suministros (hojas, tinta de impresora) | | | 100.00 | Provistos por la autora |
| 6 | Copias | 200 | 0,03 | 6,00 | Provistos por la autora |
| 7 | Marcadores | 6 | 0,45 | 2,70 | Provistos por la autora |
| 8 | Esferos | 4 | 1,30 | 5,20 | Provistos por la autora |
| 9 | Anillados | 6 | 4,00 | 24,00 | Provistos por la autora |
| 10 | Empastado Proyecto | 2 | 30.00 | 60.00 | Provistos por la autora |
| 11 | Imprevistos | | | 100.00 | Provistos por la autora |
| | TOTAL AUTORA | | | 1.022.90 | |
| PRESUPUESTO DE CENTRODENT | | | | | |
| No. | CONCEPTO | CANTIDAD | V. MENSUAL | V. ANUAL | OBSERVACIONES |
| 1 | Contratacion Analista T.H. | 1 | 450,00 | 6.225,00 | Presupuesto CENTRODENT |
| 1 | Contratacion Asistente T. H. | 1 | 375,00 | 5.250,00 | |
| 1 | Adecuacion Oficina | 1 | | 1.000,00 | Escritorios y sillas (2) |
| | TOTAL CENTRODENT | | | 12.475,00 | |

6.2 Cronograma

| ACTIVIDADES/SEMANAS 2016/20117 | OCTUBRE | | | | NOVIEMBRE | | | | DICIEMBRE | | | | ENERO | | | | FEBRERO | | | | MARZO | | | |
|--|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| CAPITULO I: ANTECEDENTES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contexto | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Justificación | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Delimitación del problema Central | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CAPITULO II: ANALISIS DE INVOLUCRADOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mapeo de involucrados | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Matriz de análisis de involucrados | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CAPITULO III: PROBLEMA Y OBJETIVOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Árbol de problemas | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Árbol de objetivos | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CAPITULO IV: ANALISIS DE ALTERNATIVAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Matriz de análisis de alternativas | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Matriz de análisis de impacto de los objetivos | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diagrama de estrategias | | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Matriz de marco lógico | | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CAPITULO V: PROPUESTA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Antecedentes | | | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Justificación | | | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Objetivo General | | | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Orientación para el estudio | | | | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Marco teórico | | | | | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Relación de contenido | | | | | | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Metodología | | | | | | | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | |

| ACTIVIDADES/SEMANAS 2016/20117 | OCTUBRE | | | | NOVIEMBRE | | | | DICIEMBRE | | | | ENERO | | | | FEBRERO | | | | MARZO | | | |
|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Filosofía institucional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Organigrama estructural | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Organigrama posicional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Filosofía del Área de Talento Humano | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Perfil de puestos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Flujogramas de selección de personal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Flujogramas de evaluación de desempeño | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Flujogramas de procesos secundarios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Formatos para procesos de selección | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Formatos para procesos de evolución de desempeño | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Formatos para procesos de capacitación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Formatos para procesos secundario de permisos ocasionales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Formato para proceso secundario de vacaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CAPITULO VI: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presupuesto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cronograma | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conclusiones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recomendaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tutorías de revisión de avance del Proyecto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisión del Proyecto por parte del Lector | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- Para la apertura del departamento del talento humano se debe aplicar la investigación para administrar correctamente los subsistemas que son: selección, capacitación, clasificación de puestos, evaluación del desempeño y valoración de puestos lo que permitirá un eficiente desempeño de los colaboradores para el cumplimiento de la organización.
- Considerar como guía para que el personal conozca cuáles son sus funciones dentro de la organización.
- Es un apoyo para que los colaboradores conozcan cuales son los procedimientos correctos para realizar una contratación del personal.
- Planificar y programar capacitaciones que incluyan eventos motivacionales para fortalecer las relaciones interpersonales e incrementar sus conocimientos y habilidades.

7.2 RECOMENDACIONES

- Apoyo, compromiso y decisión de la principal autoridad de la Clínica para el desarrollo e implementación del Área de Talento Humano.
- Romper los esquemas tradicionales y paradigmas respecto a comportamientos para lograr mejores resultados organizacionales.
- Crear el Área de Talento Humano permite fortalecer las actividades de la Clínica Dental CENTRODENT para que cuente con una administración técnica del personal que en ella colabora.
- Implementar los formatos adecuados como instrumentos de control de los subsistemas de administración del talento humano.
- Evaluar periódicamente al personal con el objeto de tomar medidas preventivas que permitan un mejor desempeño y empoderamiento de los empleados hacia la empresa.
- Dar a conocer al personal la filosofía de la empresa para lograr un mejor empoderamiento de los empleados hacia la misma.
- Guiarse en los flujogramas en la ejecución de los subsistemas permite establecer mecanismos de control y mejorar la fluidez de los trámites.

BIBLIOGRAFIA

- Lalangui, J., (n.d). *Análisis de la administración de Recursos Humanos en la empresa "El ganadero"*. Obtenida el 14 de Junio de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos82/analisis-administracion-recursos-humanos/analisis-administracion-recursos-humanos2.shtml>
- INEC., (n.d). *Ecuador lidera grupo de trabajo de Registros Administrativos en la CEA*. Obtenida el 14 de Junio de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf
- Fascículo provincial Pichincha., (2010). *Actividades económicas de la población*. Obtenido el 15 de Junio de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Ekos., (2013). *Gestión del talento humano en Ecuador*. Obtenido el 15 de Junio de 2016, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=2602&c=1>
- Idalberto, C. (2007). *Administración de recursos humanos* (8va ed). México: Mcgraw-Hill
- Robert, M (2005). *Administración de recursos humanos* (pp. 119). México: Pearson Educación
- Miguelina, V (2005). *Prácticas de gestión humana en la Republica Dominicana* (pp. 14). México: Universidad Intec
- Plan Nacional del Buen Vivir (2013). *Secretaría nacional de planificación y desarrollo*. Consultado el 25 de Agosto de 2016, <http://www.buenvivir.gob.ec/>

Adalgisa,L (2013). *Importancia de RRHH en las empresa*. Obtenido el 15 de Febrero de 2017 , Escuela de organización industrial, pagina web de administración y dirección de empresas: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/importancia-del-rrhh-en-las-empresas/>

Veras,V (2006). *Practicas de la gestión Humana*. Obtenido el 15 de Febrero de 2017, <https://productividadcalidad.wordpress.com/2013/05/31/relacion-entre-el-concepto-de-empresa-y-el-modulo-gestion-del-talento-humano/>

ANEXOS

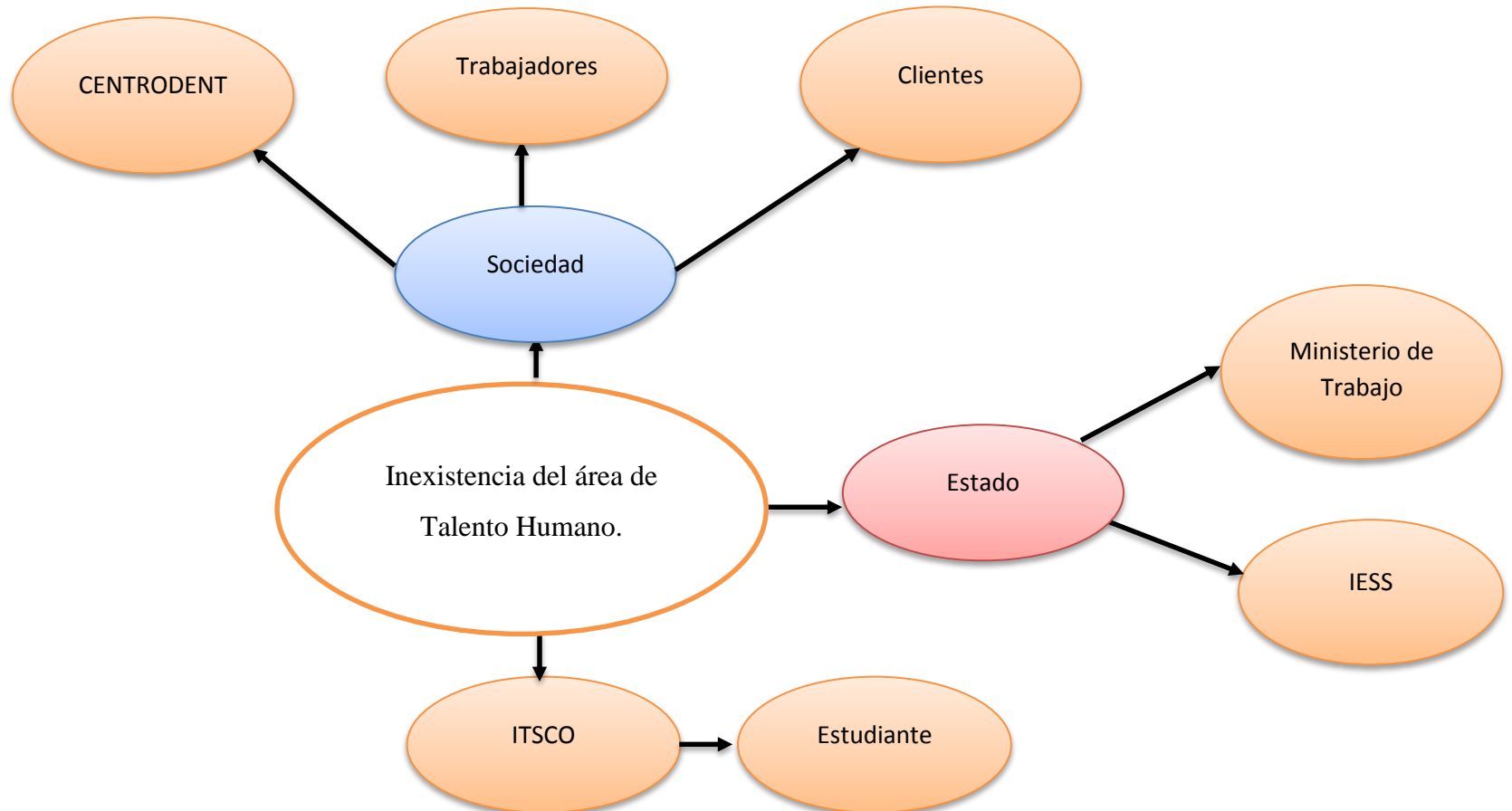
TABLA No. 12
MATRIZ “T”

APÉNDICE “A”

| SITUACION EMPEORADA | SITUACION ACTUAL | | | | SITUACION MEJORADA |
|---|--|-----------|----------|-----------|---|
| Incompatibilidad de funciones y falta de compromiso del personal con la Institución | Inexistencia del área de Talento Humano en la empresa CENTRODENT | | | | Correcta administración del Talento Humano y personal motivado |
| FUERZA IMPULSADORA | I | PC | I | PC | FUERZA BLOQUEADORA |
| Descripción de funciones para cada cargo del área de talento humano | 3 | 5 | 3 | 1 | Desinterés del representante legal de la clínica para implementar el proyecto |
| Diseños de programas de Capacitación y Motivación | 3 | 4 | 3 | 1 | Desinterés del personal para asistir a programas de Capacitación y motivación |
| Elaboración de Herramientas para la administración de talento humano | 2 | 4 | 5 | 1 | Resistencia del personal a aceptar los cambios |

Elaborado por: Andrea Barragán

FIGURA No. 4
2.01 Mapeo de involucrados



Elaborado por: Andrea Barragán

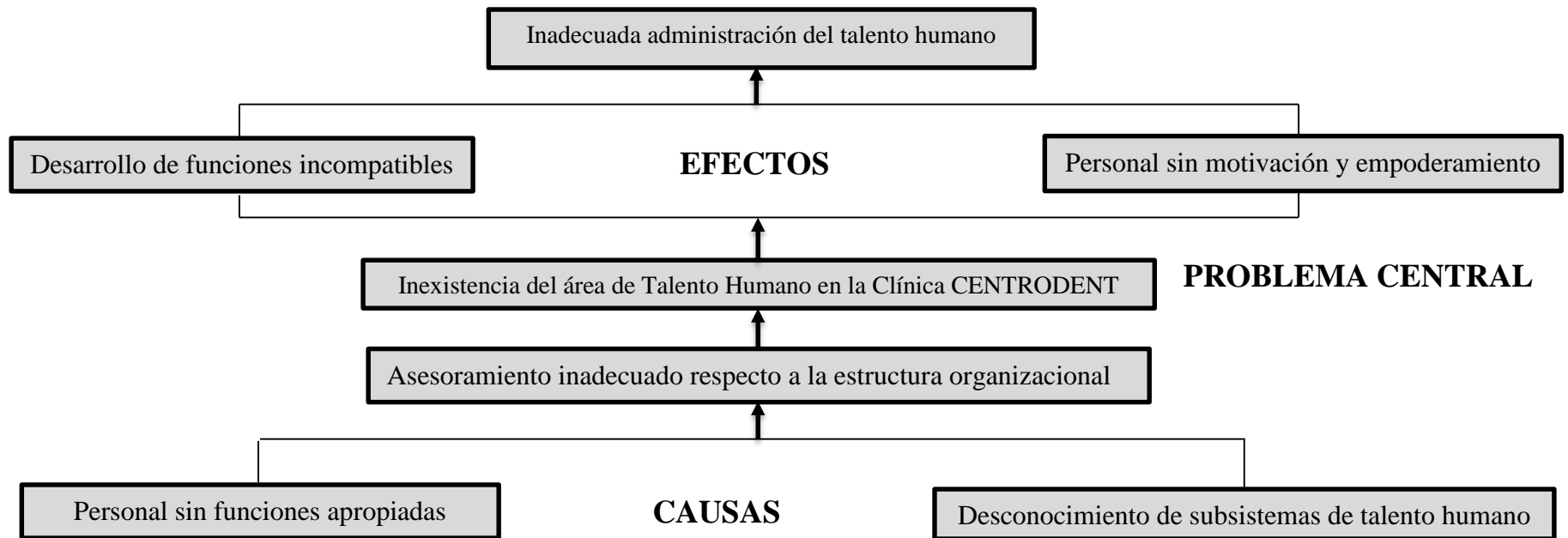
TABLA No. 13
2.02 Matriz de análisis de involucrados

APÉNDICE “B”

| ACTORES INVOLUCRADOS | INTERES SOBRE EL PROBLEMA ACTUAL | PROBLEMAS PERCIBIDOS | CAPACIDADES MANDATOS RECURSOS | INTERESES SOBRE EL PROYECTO | CONFLICTOS POTENCIALES |
|------------------------------|---|---|---|--|---|
| CENTRODENT | Administración adecuada del talento humano, cumplimiento de las disposiciones legales y eficiencia de los empleados | Asesoramiento inadecuado de la importancia del área de talento humano | <ul style="list-style-type: none"> Plan de Buen vivir Código de trabajo | Implementación del área de Recursos Humanos en la empresa | Competencias no desarrolladas en el personal |
| Ministerio de Trabajo | Se cumplan las normativas legales y minimizar los conflictos laborales. | Desmotivación y falta de delimitaciones de funciones | <ul style="list-style-type: none"> Código de trabajo | Estabilidad laboral y crecimiento económico del país | Ineficiente aplicación de leyes y control de cumplimiento de las normas |
| Trabajadores | Crecimiento personal y profesional dentro de la empresa; estabilidad laboral | Desconocimiento de las funciones del área de talento humano | <ul style="list-style-type: none"> Adaptación al cambio | Realizar actividades o reuniones con las autoridades y trabajadores para dar a conocer el proyecto | Desvinculación al momento de acudir a reuniones que van a realizar la autoridad |
| ITSCO | Permitir la realización del proyecto | Desconocimientos de los estudiantes de cómo elaborar el proyecto | <ul style="list-style-type: none"> Autoridades competentes Docentes | Propuesta del proyecto para implementar el área de talento humano | Incumplimiento de plazos establecidos |
| Estudiante | Elaborar la propuesta de implementación del área de talento humano en CENTRODENT | Inadecuada organización | <ul style="list-style-type: none"> Disposición del ITSCO Aceptación de CENTRODENT | Implementación del área de talento humano | Desinterés por la implementación del proyecto |

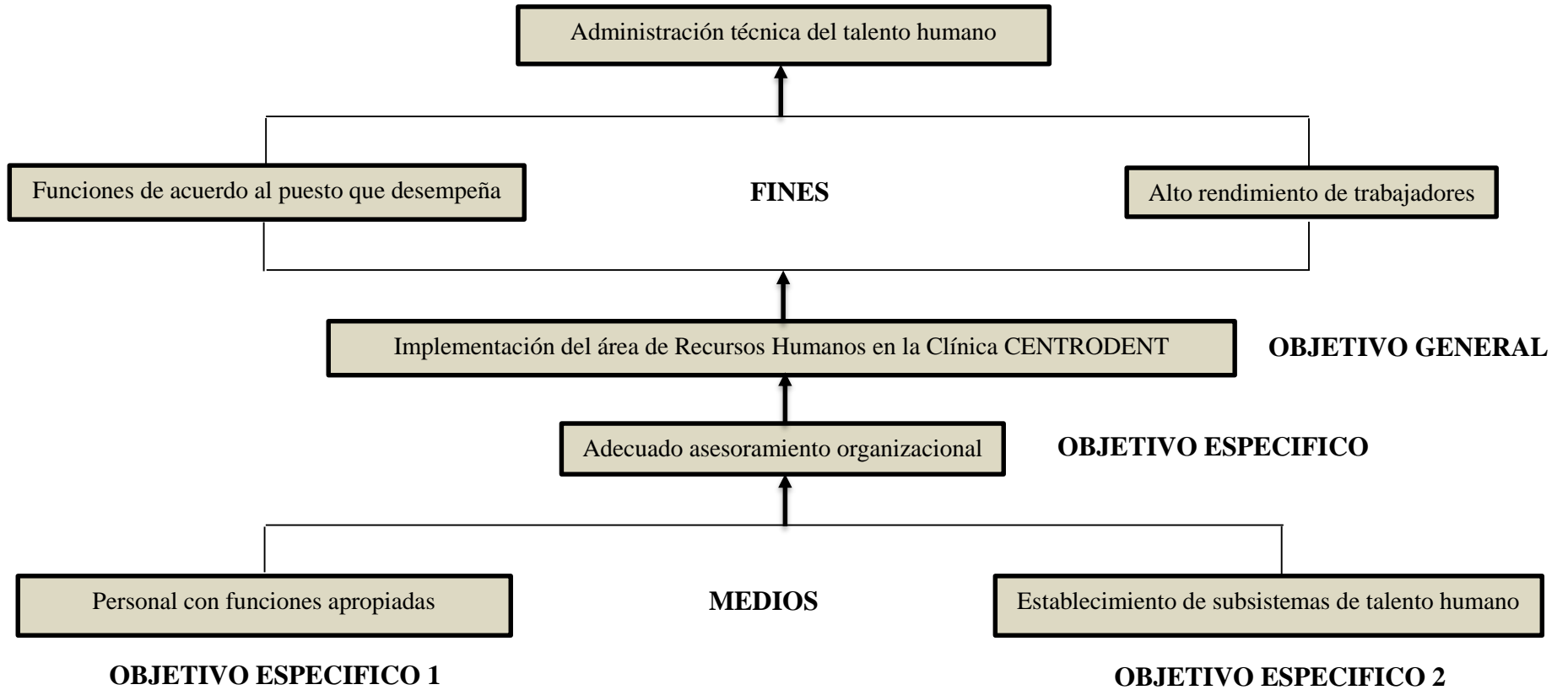
Elaborado por: Andrea Barragán

FIGURA No. 5
3.01 Árbol de problemas



Elaborado por: Andrea Barragán

FIGURA No. 6
3.02 Árbol de objetivos



Elaborado por: Andrea Barragán

TABLA No. 14
4.01 Matriz de Análisis de Alternativas

APÉNDICE “C”

| OBJETIVOS | IMPACTO SOBRE EL PROPOSITO | FACTIBILIDAD TECNICA | FACTIBILIDAD FINANCIERA | FACTIBILIDAD SOCIAL | FACTIBILIDAD POLITICA | TOTAL | CATEGORIAS |
|--|----------------------------|----------------------|-------------------------|---------------------|-----------------------|-------|------------|
| Realizar asesoramiento organizacional | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 20 | Medio Alto |
| Diseñar perfiles de cargos del área de talento humano | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 22 | Alto |
| Implementar los subsistemas de talento humano | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 20 | Medio Alto |
| Creación del área de Recursos Humanos en la Clínica CENTRODENT | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 | Alto |

Elaborado por: Andrea Barragán

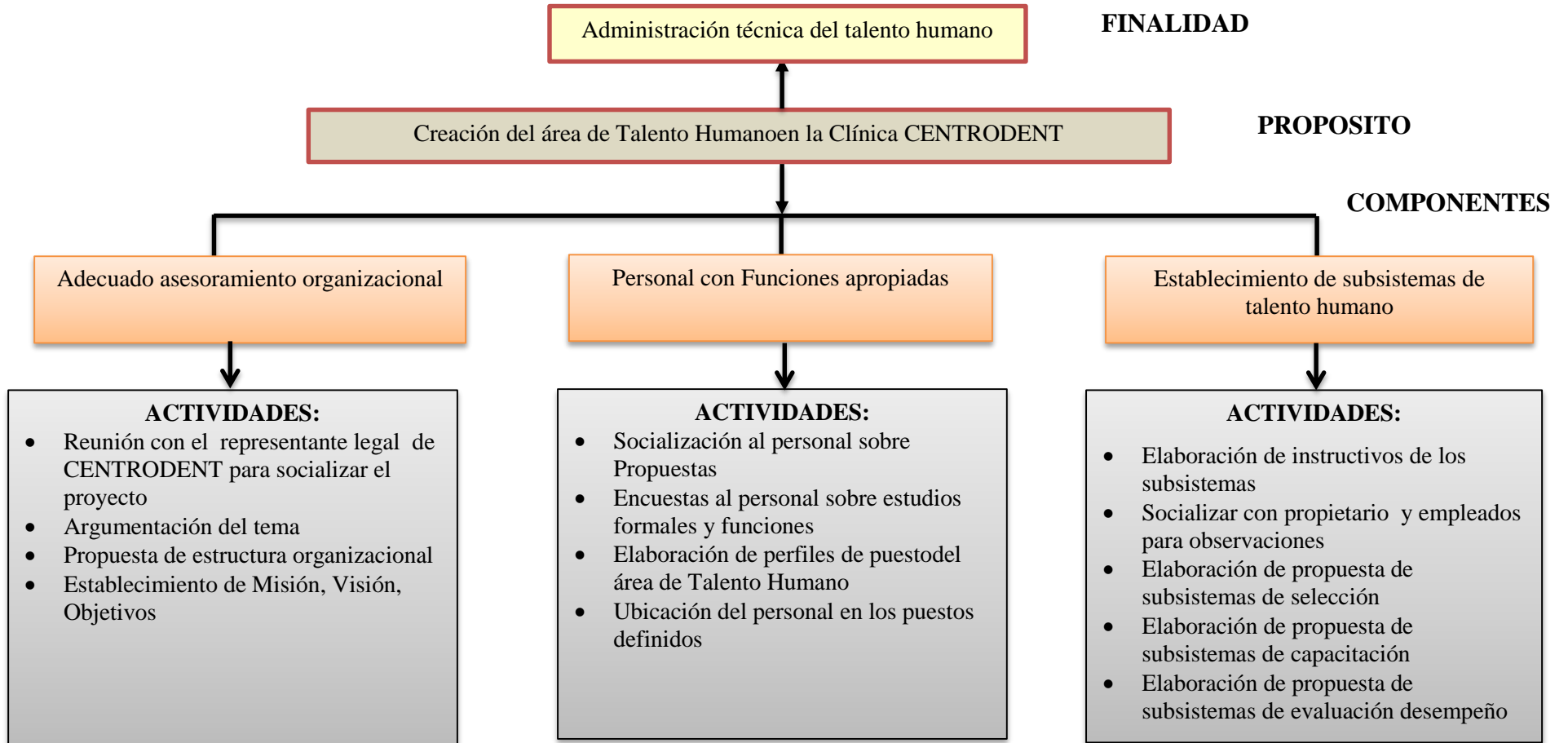
TABLA No. 15
4.02 Matriz de análisis de Impacto de los objetivos

APÉNDICE “D”

| OBJETIVOS | FINALIDAD DE LOGRARSE | IMPACTO DE GENERO | IMPACTO AMBIENTAL | RELEVANCIA | SOSTENIBILIDAD | TOTAL | CATEGORIAS |
|--|--|--|--|---|--|-------|------------|
| Realizar asesoramiento organizacional | Mejorar los conocimientos de los trabajadores respecto a la organización (4) | Realizar las funciones de acuerdo al puesto (3) | Desenvolvimiento positivo de los colaboradores (3) | Conocer la estructura de la organización (4) | Empoderamiento en la empresa (3) | 17 | Medio |
| Diseñar perfiles de cargos del área de talento humano | Optimizar el desempeño de los empleados (4) | Incremento de nivel de desempeño en los trabajadores (3) | Mejoramiento de los conocimientos y habilidades (4) | Cumplir con las funciones adecuadas a cada cargo (4) | Ubicar a los trabajadores en el puesto que les corresponde (4) | 17 | Medio |
| Implementar los subsistemas de talento humano | Permite que los empleados sepan sus responsabilidades respecto a la organización (4) | Brindar un excelente perfeccionamiento en las actividades de hombres y mujeres (4) | Conocimiento sobre procedimientos de cada subsistema (4) | Mejora la selección, capacitación y desarrollo de los empleados (4) | Fortalecer las actividades del personal (4) | 20 | Medio Alto |
| Creación del área de Recursos Humanos en la Clínica CENTRODENT | Lograr el desarrollo personal y profesional de los empleados (4) | Respetar los derechos del trabajador (4) | Permite a los colaboradores que tengan un buen clima laboral (4) | Bajar el índice de rotación (4) | Implementación del área de talento humano (4) | 20 | Medio Alto |

Elaborado por: Andrea Barragán

FIGURA No. 7
4.03 Diagrama de Estrategias



Elaborado por: Andrea Barragán

TABLA No. 16
4.04 Matriz de Marco Lógico

APÉNDICE “E”

| FINALIDAD | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACION | SUPUESTOS |
|---|---|--|---|
| Lograr una gestión técnica del talento humano mediante la aplicación de perfiles puestos y la aplicación de los subsistemas de administración de talento humano | Lograr empleados eficientes y motivados Número de personas clasificadas de acuerdo a su perfil profesional | Encuestas realizadas al personal | Contar con el apoyo incondicional del propietario de la institución para poner en marcha la propuesta y que el personal acepte la propuesta |
| PROPOSITO Implementación del área de Talento Humanos en la clínica CENTRODENT | Realizar una selección correcta del personal Evitar incompatibilidad de funciones Nivel de aceptación de la creación del área de talento humano | Número de contratos elaborados de acuerdo a la normativa MRL | Exista la colaboración del personal que actualmente labora en el área administrativa y que ejecutan actividades relacionadas con talento humano |
| COMPONENTES 1. Adecuado asesoramiento organizacional 2. Personal con funciones apropiadas 3. Establecimiento de subsistemas de talento humano | Numero de reuniones de socialización Lograr que cada persona cumpla con los perfiles de cada puesto Numero de subsistemas elaborados | Encuestas para levantamiento de información Reporte sobre descripción de competencia | Asistan a las reuniones convocadas Personal acepte capacitarse para cumplir con las competencias requeridas |
| ACTIVIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Reunión con el Propietario de CENTRODENT para socializar el proyecto • Argumentación del tema • Propuesta de estructura organizacional • Establecimiento de Misión, Visión, Objetivos • Socialización al personal sobre propuestas • Encuestas al personal sobre estudios Formales y funciones • Elaboración de perfiles de puesto • Ubicación del personal en los puestos definidos • Elaboración de instructivos de los subsistemas • Socializar con propietario y empleados para observaciones • Elaboración de propuesta de subsistemas de selección • Elaboración de propuesta de subsistemas de capacitación • Elaboración de propuesta de subsistemas de evaluación desempeño | Actas de reuniones Informe de propuesta Acta de aceptación | Manual de selección de personal Plan de capacitación, incluido eventos motivacionales Instructivo para la evaluación del desempeño | Que se puedan cumplir oportunamente y en las fechas definidas todas las actividades programadas |

Elaborado por: Andrea Barragán