



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

“MODELO DE GESTIÓN PARA LA FUNDACIÓN CONSTRUYAMOS
UN SUEÑO, CIUDAD DE LATACUNGA, PERÍODO 2015”.

Tesis presentada previa a la obtención de Título de Ingeniera Comercial.

Autora:

Sangoquiza Suárez Paola Gissela

Directora:

Ing.Msc. Peñaherrera Acurio Sandra Jaqueline

LATACUNGA-ECUADOR

JUNIO-2016



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

AUTORÍA DE TESIS

Los criterios emitidos en el siguiente trabajo de investigación **“MODELO DE GESTIÓN PARA LA FUNDACIÓN CONSTRUYAMOS UN SUEÑO, CIUDAD DE LATACUNGA, PERÍODO 2015”**. Son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Sangoquiza Suárez Paola Gissela

050404483-5



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director de Investigación sobre el tema:

“MODELO DE GESTIÓN PARA LA FUNDACIÓN CONSTRUYAMOS UN SUEÑO, CIUDAD DE LATACUNGA, PERÍODO 2015” de Sangoquiza Suárez Paola Gissela, postulante de la Carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Junio del 2016

El Director

.....

Ing.Msc. Peñaherrera Acurio Sandra Jaqueline

CI.1803337326



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, la Srta. Sangoquiza Suárez Paola Gissela con el título de tesis **“MODELO DE GESTIÓN PARA LA FUNDACIÓN CONSTRUYAMOS UN SUEÑO, CIUDAD DE LATACUNGA, PERÍODO 2015”** ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Junio del 2016

Para constancia firman:

.....
Ing. Wilson Trávez

PRESIDENTE

.....
Ing. Ibett Jácome

MIEMBRO

.....
Ing. Roberto Arias

OPOSITOR

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por el señorita Egresada de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas: **SANGOQUIZA SUÁREZ PAOLA GISSELA**, cuyo título versa “**MODELO DE GESTIÓN PARA LA FUNDACIÓN CONSTRUYAMOS UN SUEÑO, CIUDAD DE LATACUNGA, PERÍODO 2015**”, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, Junio del 2016

Atentamente,

.....
Lic. Diana Karina Taipe Vergara
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS
C.C. 172008093-4

DEDICATORIA

Este proyecto de Tesis se encuentra dedicado a Dios, a mis Padres y a mi Familia.

A Dios porque ha estado conmigo cuidándome, guiándome y acompañándome en cada paso que doy.

A mis Padres Gonzalo Sangoquiza y Blanca Suárez quienes a lo largo de toda mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba, sin dudar un solo momento de mi inteligencia y capacidad.

Y a mi familia, Cristian por ser un compañero inseparable de cada jornada y a mi pequeña Brisa quien ha sido mi inspiración, motivación y felicidad.

AGRADECIMIENTO

Este proyecto de tesis es el resultado de tenacidad y esfuerzo puesto durante los años de estudio.

Por esto agradezco a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad, a mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica.

A mi directora de tesis Ing.Msc. Sandra Peñaherrera quién gracias a su paciencia y enseñanza he logrado culminar esta investigación con gran éxito.

Y finalmente agradezco a esta Universidad la cual me abrió sus puertas preparándome para un futuro competitivo y formándome como una persona de bien.

ÍNDICE

PRELIMINARES	Página N°
AUTORÍA DE TESIS.....	II
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	IV
AVAL DE TRADUCCIÓN	VI
DEDICATORIA	VII
AGRADECIMIENTO	VIII
RESUMEN.....	XV
ABSTRACT.....	XVI
INTRODUCCIÓN	XVII

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1.	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	1
1.2.	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	2
1.3.	MARCO TEÓRICO.....	3
1.3.1.	Gestión Administrativa	3
1.3.1.1.	Enfoques.....	3
1.3.1.2.	Concepto de Gestión Administrativa	4
1.3.1.3.	Importancia de la Gestión Administrativa	5
1.3.1.4.	Características de la Gestión Administrativa.	6
1.3.2.	Función Administrativa.....	8
1.3.2.1.	Definiciones.	8
1.3.2.2.	La Planificación.....	9
1.3.2.3.	La Organización	10
1.3.2.4.	La Dirección.....	11

	Página N°
1.3.2.5. El Control.....	12
1.3.3. Talento Humano.....	13
1.3.3.1. Conceptos.....	13
1.3.3.2. Importancia de gestionar el Talento Humano.	14
1.3.3.3. Objetivos de la Gestión del Talento Humano.	15
1.3.4. Tipos de modelos de Gestión.....	16
1.3.4.2. Modelo de Gestión por José Castillo Aponte.....	17
1.3.4.2.1. Niveles de funcionamiento de la administración del personal.....	18
1.3.4.3. Modelo de Gestión por Gary Dessler.....	19
1.3.4.4. Modelo según Idalberto Chiavenato.	20
1.3.4.4.1. Proceso de Captación.....	21
1.3.4.4.1.1. Reclutamiento de personas.....	22
1.3.4.4.1.2. Selección de Personas.	24
1.3.4.4.1.3. La Contratación e Inducción de Personas.	25
1.3.4.4.2. Gestión Humana.....	26
1.3.4.4.2.1. Gestión de competencias.....	26
1.3.4.4.2.2. Clima Organizacional.....	29
1.3.4.4.2.3. Remuneración Integral.....	30
1.3.4.4.3. Desarrollo de personas.....	31
1.3.4.4.3.1. Evaluación del Desempeño.....	32
1.3.4.4.3.2. Capacitación.....	33
1.3.4.4.3.3. Plan Carrera.....	34
1.3.4.5. Procesos.....	35
1.3.5. La cadena de valor.....	39

CAPÍTULO II

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes e historia de la Fundación.....	40
2.1.1. Misión.....	40
2.1.2. Visión.....	40
2.1.3. Objetivo Social.....	41

	Página N°
2.1.3.1. Objetivos Específicos.....	41
2.1.4. Razón Social.....	41
2.1.5. Usuarios.....	41
2.1.6. Base Legal de Constitución.....	42
2.1.7. Domicilio de la empresa.....	42
2.1.8. Leyes y Reglamentos.	42
2.1.9. Recursos Humanos	43
2.1.10. Recursos Financieros.....	45
2.2. DISEÑO METODOLÓGICO	46
2.2.1. Métodos de investigación.....	46
2.2.1.1. Inductivo – Deductivo.....	46
2.2.1.2. Investigación Exploratoria.	46
2.2.1.3. Investigación Científica.....	47
2.2.1.4. Investigación Descriptiva.....	47
2.2.2. Metodología	48
2.2.3. Unidad de estudio.....	48
2.2.3.1. Campo y Documental.....	48
2.2.4. Población y muestra	48
2.2.4.1. Población.....	48
2.2.4.2. Tamaño de la muestra.	49
2.2.5. Tipos de muestreo	49
2.2.5.1. Muestreo no probabilístico.....	49
2.2.6. Métodos y técnicas	49
2.2.6.1. La encuesta.....	50
2.2.6.2. La entrevista.	50
2.2.6.3. La observación.	50
2.2.7. Análisis e interpretación de resultados.....	50
2.2.8. Análisis de la encuesta aplicada a los técnicos de la Fundación Construyamos un Sueño.....	51
2.2.10. Análisis de encuestas y entrevistas.....	65
2.2.11. RECOMENDACIONES	66

CAPITULO III
APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

	Página N°
3.1. JUSTIFICACIÓN	67
3.2. OBJETIVOS.....	68
3.2.1. Objetivo General.	68
3.2.2. Objetivos Específicos.....	68
3.3. MODELO DE GESTIÓN PARA LA FUNDACIÓN CONSTRUYAMOS UN SUEÑO	69
3.3.1. Cadena de valor subproceso Reclutamiento.....	70
3.3.1.1. Descripción del subproceso Reclutamiento	71
3.3.1.1.1. Flujograma del subproceso reclutamiento.....	72
3.3.2. Cadena de valor del subproceso selección	73
3.3.2.1. Descripción del subproceso selección.....	74
3.3.2.1.1. Flujograma del subproceso selección.....	75
3.3.3. Cadena de valor del subproceso contratación.	76
3.3.3.1. Descripción del subproceso contratación	77
3.3.3.1.1. Flujograma del subproceso contratación.....	78
3.3.4. Cadena de valor del subproceso inducción.	79
3.3.4.1. Descripción del subproceso inducción.....	80
3.3.4.1.1. Flujograma del subproceso inducción.....	81
3.3.5. Cadena de valor del subproceso gestión de competencias.....	82
3.3.5.1. Descripción del subproceso gestión de competencias.....	83
3.3.5.1.1. Flujograma subproceso gestión de competencias	84
3.3.6. Cadena de valor del subproceso clima organizacional.....	85
3.3.6.1. Descripción del subproceso clima organizacional	86
3.3.6.1.1. Flujograma subproceso clima organizacional	87
3.3.7. Cadena de valor del subproceso evaluación del desempeño.....	89
3.3.7.1. Descripción del subproceso evaluación del desempeño	90
3.3.7.1.1. Flujograma del subproceso evaluación del desempeño	92
3.3.8. Cadena de valor del subproceso capacitación	93
3.3.8.1. Descripción del subproceso capacitación.....	94

	Página N°
3.3.9.	Flujograma del subproceso capacitación..... 96
3.3.10.	Cadena de valor del subproceso desarrollo y plan carrera 97
3.3.10.1.	Descripción del subproceso desarrollo y plan de carrera 98
3.3.10.1.1.	Flujograma del subproceso desarrollo y plan carrera..... 99
3.4.	DOCUMENTOS PARA LA APLICACIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO 100
3.4.1.	Documentos de requisición 100
3.4.2.	Documentos de selección 104
3.4.2.1.	Ficha de evaluación tres competencias 108
3.4.3.	Documentos de contratación e inducción..... 109
3.4.4.	Documentos de gestión de competencias..... 112
3.4.5.	Documentos de clima organizacional 113
3.4.6.	Documentos de evaluación del desempeño..... 116
3.4.7.	Documentos de capacitación..... 125
3.4.8.	Documentos de plan carrera..... 126
3.4.9.	CONCLUSIONES 127
3.4.10.	RECOMENDACIONES.....129
3.4.11.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....130

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA # 1 Enfoques de la gestión administrativa	4
TABLA # 2 Funciones administrativas.....	9
TABLA # 3 Símbolos del diagrama de flujo	38
TABLA # 4 Miembros directivos de la fundación construyamos un sueño	44
TABLA # 5 Personal técnico fundación construyamos un sueño.....	44
TABLA # 6 Factor importante	51
TABLA # 7 Filosofía empresarial.....	52
TABLA # 8 Participación en la toma de decisiones	53
TABLA # 9 Llamada de atención	54
TABLA # 10 Capacitación.....	55
TABLA # 11 Motivación.....	56
TABLA # 12 Ambiente de trabajo.....	57
TABLA # 13 Evaluación del desempeño.....	58
TABLA # 14 Modelo de evaluación.....	59
TABLA # 15 Contratación.....	60
TABLA # 16 Indicadores de gestión	122
TABLA # 17 Destrezas y habilidades.....	123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1 Factor importante.....	51
GRÁFICO # 2 Filosofía empresarial	52
GRÁFICO # 3 Participación en la toma de decisiones	53
GRÁFICO # 4 Llamada de atención.....	54
GRÁFICO # 5 Capacitación	55
GRÁFICO # 6 Motivación.....	56
GRÁFICO # 7 Ambiente de trabajo.....	57
GRÁFICO # 8 Evaluación del desempeño	58
GRÁFICO # 9 Modelo de evaluación.....	59
GRÁFICO # 10 Contratación.....	60
GRÁFICO # 11 Indicadores de gestión	122
GRÁFICO # 12 Destrezas y habilidades	123

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN # 1 Importancia de la gestión administrativa.....	6
ILUSTRACIÓN # 2 Características de la administración	7
ILUSTRACIÓN # 3 Naturaleza de la administración del personal.....	17
ILUSTRACIÓN # 4 Administración del personal.....	19
ILUSTRACIÓN # 5 Gestión del talento humano	21
ILUSTRACIÓN # 6 Cadena de valor	39
ILUSTRACIÓN # 7 Cadena de valor de los procesos de gestión de talento humano por competencia	69



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

TEMA: “MODELO DE GESTIÓN PARA LA FUNDACIÓN
CONSTRUYAMOS UN SUEÑO, CIUDAD DE LATACUNGA, PERÍODO
2015”

AUTORA:

Sangoquiza Suárez Paola Gissela

RESUMEN

El presente trabajo se desarrolló con el objetivo de diseñar un modelo de gestión de Talento Humano, para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Fundación Construyamos un Sueño, dando solución a la falta de una herramienta que ayude al logro de los objetivos organizacionales mediante la optimización de tiempos y de recursos.

Para la investigación se utilizó la metodología de investigación de campo y bibliográfica aplicando un tipo de nivel de estudio de carácter exploratorio y descriptivo, mediante el uso de herramientas de levantamiento de información como el cuestionario el cual está destinada a los técnicos con el fin de conocer si se sienten a gusto con su puesto de trabajo y si realiza sus actividades de manera satisfactoria y la entrevista que está dirigida a las coordinadoras de los proyectos para conocer los procedimientos utilizados en la gestión del talento humano en la Fundación Construyamos un Sueño; mediante la desagregación, descripción y diagramación de actividades se pudo recabar que gestionar el talento humano implica una serie de actividades como reclutamiento, selección, contratación e inducción, gestión de competencias, clima organizacional, remuneración integral, evaluación del desempeño, capacitación y plan carrera, convirtiéndose en algo esencial para la Organización y para sus trabajadores.

Palabras claves: Modelo de Gestión, Talento Humano, Reclutamiento, Selección, Desempeño Laboral.



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

TOPIC: “MANAGEMENT MODEL FOR THE “CONSTRUYAMOS UN SUEÑO” FOUNDATION, CITY OF LATACUNGA, PERIOD 2015”

AUTHOR:

Sangoquiza Suárez Paola Gissela

ABSTRACT

The present work developed with the aim to design a model of management of Human Talent, to improve the labor performance of the collaborators of the Construyamos un Sueño Foundation, giving solution to the fault of a tool that help to the attainment of the organizational objectives by means of the optimization of time and of resources.

For the investigation used the methodology of investigation of field and bibliographic applying a type of level of study of exploratory and descriptive character, by means of the use of tools of lifting of information like the questionnaire which is allocated to the technicians with the end to know if they feel to taste with his place of work and if it realizes his activities of satisfactory way and the interview that is headed to the coordinators of the projects to know the procedures used in the management of the human talent in the Foundation Build a Dream; by means of the disaggregation, description and diagramming of activities could collect that manage the human talent involves a series of activities like recruitment, selection, contracting and induction, management of competitions, climate organizational, integral remuneration, evaluation of the exert, qualification and plan career, turning into something essential for the Organization and for his workers.

Key words: Management Model, Human Talent, Recruitment, Selection, Labor performance

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el reconocimiento de las personas dentro de una organización ha sido motivo de gran interés, con frecuencia se exigen resultados, eficiencia y eficacia, sin considerar sus sentimientos, pensamientos y aportes es por ello, que debido al avance de las nuevas tecnologías y a las nuevas formas de gestionar las empresas, la gestión del talento humano se ha convertido en un reto para las organizaciones de hoy.

Se percibe también que el trabajador es importante dentro de las organizaciones, no solo por cumplir su carga horaria y sus actividades, esto va más allá, ahora se valora sus habilidades, capacidades, virtudes, acciones emprendedoras y participativas que generan un valor agregado beneficiando no sólo a él como persona sino a la organización y a sus usuarios.

Bajo este contexto la presente investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión de Talento Humano, que sirva como instrumento base para el direccionamiento y administración del personal de la Fundación Construyamos un Sueño, proporcionando así seguridad en su ambiente de trabajo e incrementando el desempeño en sus diferentes funciones.

Para realizar el análisis correspondiente y poder dar solución al problema se aplicaron los métodos Inductivo-Deductivo, las técnicas que se emplearon para recopilar datos significativos son las encuestas dirigidas a los técnicos y las entrevistas destinadas a las coordinadoras de los proyectos que se ejecutan en la Fundación.

En la investigación se utilizó una estadística descriptiva, la cual permitió describir y analizar la población seleccionada facilitando el análisis e interpretación de resultados en forma cuantitativa y cualitativa para lo cual se

emplearon tablas y gráficos. La unidad de estudio sujeta a investigación es de 130 personas pertenecientes a la Fundación Construyamos un Sueño.

El tema a realizar contiene tres capítulos que se deben seguir para obtener el resultado esperado; a continuación se detalla cada uno de los mismos.

Capítulo I, se detallan aspectos relevantes sobre el objeto de estudio, el marco teórico. En este se consignan todas las bases teóricas y conceptuales que sirven de soporte a la investigación realizada.

Capítulo II, contiene aspectos generales de la Fundación, se hace una breve descripción de la historia, misión, visión, leyes y reglamentos así como el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta y la entrevista, aplicadas a los técnicos y coordinadoras, que sirven como base para verificar la situación actual de la gestión humana en la Fundación e implementar la propuesta que se maneja en el capítulo siguiente.

Capítulo III, se desarrolla la propuesta de diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano para la Fundación Construyamos un Sueño proporcionando una desagregación, descripción y diagramación de cada uno de los procesos que son utilizados para un adecuado manejo del talento humano pudiendo ser aplicado en el corto, mediano y largo plazo.

Se anhela que el presente trabajo represente un aporte positivo para el desarrollo y crecimiento de este tipo de entidades sociales sin fines de lucro con el objeto de mejorar sus procedimientos para gestionar al talento humano y el trato a los colaboradores que ya forman parte de la Fundación.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes Investigativos

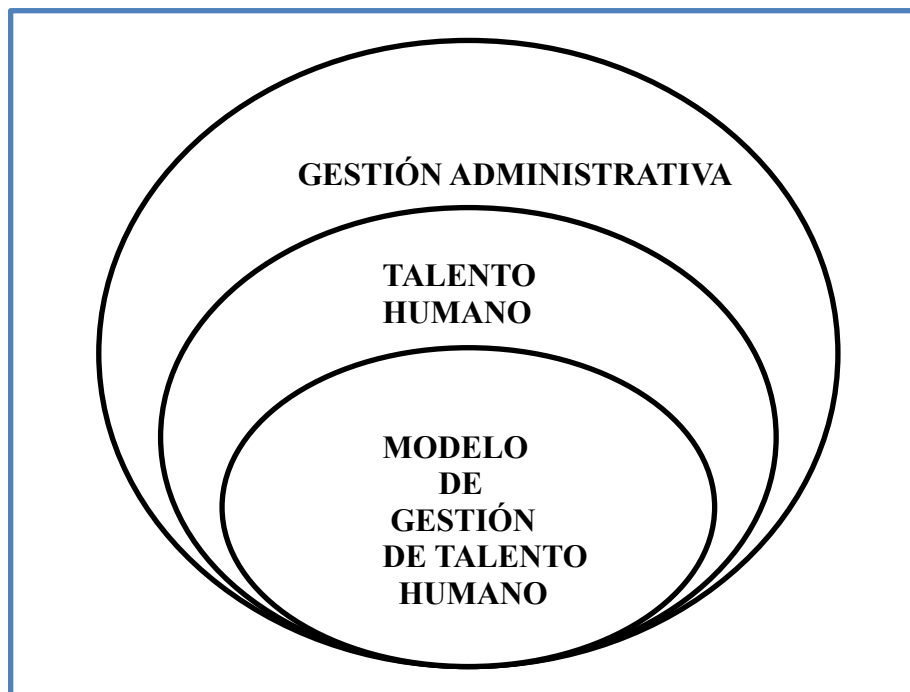
YELA, Carlos (2011), en su trabajo de tesis “Diseño de un modelo de gestión de talento humano para elevar la calidad operativa de la empresa PINTUFER” plantea como objetivo diseñar un Manual de funciones, reglamento interno y un esquema del orgánico funcional para mejorar la gestión del recurso humano, utilizando un método Deductivo-Inductivo e instrumentos como la encuesta obteniendo como resultado una herramienta para el administrador en la toma de decisiones.

ARROBO, Wilmer (2013), bajo el trabajo titulado “Modelo de gestión de Talento Humano por competencias de la empresa CIMPEXA S.A” plantea como objetivo elaborar una guía de procedimientos para la ocupación de cargos por competencias, el cual utiliza un método descriptivo y Lógico Inductivo y el resultado de la investigación conlleva a elevar el rendimiento operativo del personal.

CORONEL, Tania (2010) en su trabajo de tesis “Gestión del talento humano basado en competencias laborales requeridas aplicadas a la empresa Duramas Cia Ltda.” Tiene como objetivo facilitar el ingreso de personas a la organización utilizando un método de análisis funcional y conlleva a que la empresa obtenga un mayor rendimiento de sus trabajadores y una mayor utilidad.

TORRES, Erika (2014) en su trabajo “ Diseño de un modelo de gestión del talento humano para el GAD Municipal del cantón Salcedo año 2014” plantea como objetivo diseñar un instrumento base para el direccionamiento y administración del recurso humano mediante una investigación de campo considerándolo como una ventaja competitiva con respecto a otros GAD`s.

1.2. Categorías Fundamentales



Elaborado por: Paola S.

1.3. Marco Teórico

1.3.1. Gestión Administrativa

1.3.1.1. Enfoques

CHIAVENATO, Idalberto, (2007) menciona que “El profesional que utiliza la administración como un medio para vivir puede llegar a trabajar en los niveles más variados dentro de una organización, desde el nivel jerárquico de la supervisión elemental, hasta la dirección general.” **(Pág. 22)**

Entonces se puede deducir que un profesional puede realizar actividades en las distintas especialidades de la administración: Financiera, Recursos Humanos, Mercados, etc. Considerando que en cada nivel y en cada especialidad de la administración, las situaciones son muy diferentes, ya que no existen dos organizaciones iguales, así como no existen dos personas idénticas, cada una tiene sus objetivos.

La administración surge cuando los individuos inician trabajando de manera colectiva, su apareamiento fue un gran acontecimiento para la sociedad entonces desde allí la administración tiene gran importancia dentro de la historia social. Desde la época prehispánica, desde las tribus nómadas, existía el desarrollo de la organización social, debido a que las personas de aquella época se organizaban para la recolección de frutos, la pesca y la caza, para después descubrir la agricultura y posteriormente dar el paso a la creación de comunidades.

La administración y las organizaciones son producto de las situaciones suscitadas en el momento dentro de un contexto histórico y social, en fin la evolución de la gestión administrativa se la entiende en como las personas han resuelto cuestiones durante momentos concretos en la historia.

TABLA # 1
ENFOQUES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

ENFOQUES	EVOLUCIÓN
Enfoque Clásico	Modelo utilizado por las empresas estadounidenses y europeas en las primeras décadas del siglo XX.
Enfoque Humanista	Hace que el interés puesto en la máquina y en el método de trabajo en la organización ceda a preocuparse por las personas. .
Enfoque Neoclásico	Destaca las funciones del administrador planeación, organización, dirección y control las cuales constituyen el proceso administrativo.
Enfoque Estructuralista	En este contexto se estudia los objetivos organizacionales que representan las intenciones de las organizaciones.
Enfoque del Comportamiento.	Enfatiza que la organización se ve como un sistema de decisiones en la cual todos se comportan racionalmente.
Enfoque Sistémico	Se enfocan las organizaciones como un sistema abierto pues su comportamiento es probabilístico y no determinístico.
Enfoque Situacional.	Parte hacia nuevos modelos organizacionales más flexibles y orgánicos como la estructura matricial.

Fuente: Dirección, innovación en las organizaciones Henry Fayol.

Elaborado por: Paola S.

1.3.1.2. Concepto de Gestión Administrativa

Se la considera como una definición genérica que no nos dice mucho, es decir que es un poco restringida la cual para tener una concepción más amplia es necesario revisar el considerable número de definiciones elaboradas por varios tratadistas.

ROBBINS, Stephen, y DE CENZO, David, (2009) “El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas.” **(Pág. 6)**

El gerente como líder administrativo tendrá el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantando planes, manejando los recursos y aplicando procesos y procedimientos administrativos esenciales. Es decir que tiene a su cargo la fase operacional que tendrá como propósito lograr la visión, la misión, las metas y por ende los objetivos organizacionales.

Mientras que **WEIHRICK, Harold, (2011)** menciona que: la “Administración es una manera sistemática de hacer las cosas, mediante procesos de planificación, administración, dirección y control. (Pág. 32)

Por ende todos los gerentes cualesquiera que sean sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades que se interrelacionan, con el único propósito de alcanzar las metas y objetivos planteados. Por lo general la supervisión de las empresas se encuentra en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos sociales y políticos.

Partiendo de los conceptos antes mencionados se considera que la Gestión Administrativa es un proceso que diseña y mantiene un entorno en el cual si los individuos trabajan en equipo tienden a cumplir de manera eficiente los objetivos específicos.

Las nuevas tendencias señalan al gerente o presidente como el líder dentro de la organización el cual debe ejercer liderazgo administrativo hacia el logro de la visión de la organización.

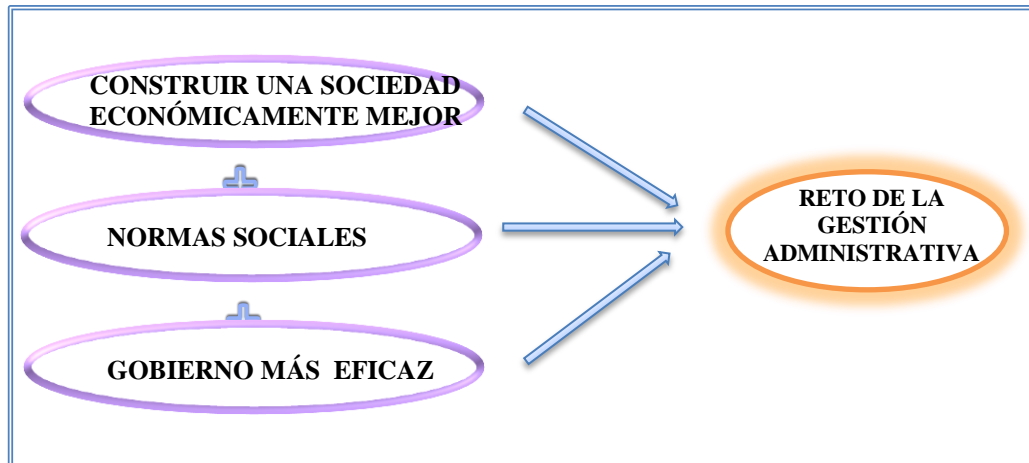
1.3.1.3. Importancia de la Gestión Administrativa

BATEMAN, Thomas y SNELL, Scott (2009), “*La supervisión de las empresas se basa en la administración efectiva; en la mayoría de los casos la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales o políticos, descansan en las competencias que posea el*

administrador; es decir que la administración pone orden en la mayor parte de los esfuerzos aplicados en la organización.” (Pág. 19)

ILUSTRACIÓN # 1

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA



Fuente: Dirección, innovación en las organizaciones Henry Fayol.

Elaborado por: Paola S.

La administración ocupa una mayor importancia para el cumplimiento de objetivos, en aquellas empresas que requieren de gran acopio de recursos (humanos y materiales), esto por lo general sucede en la administración pública la cual cumple con un rol importante para el desarrollo económico y social de un determinado país mediante la absorción de actividades que se encuentran relegadas al sector privado considerándose como la maquinaria administrativa más importante para un país.

1.3.1.4. Características de la Gestión Administrativa.

La administración posee varias características que hace que se la diferencie con otras ciencias.

ILUSTRACIÓN # 2

CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN



Fuente: Proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. M Lourdes.
Elaborado por: Paola S.

MUNCH, Lourdes, (2008) “Las características de la administración se fundamentan como universalidad por que donde exista un organismo social intervendrá el fenómeno administrativo, existiendo una coordinación sistemática de medios.” (Pág.10)

Valor Instrumental.- La administración es un instrumento para llegar a un fin, ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados previamente establecidos.

Flexibilidad.- La administración se adapta a las necesidades particulares de cada organización.

Especificidad.- La administración tiene sus propias características que son inconfundibles con otras ciencias, aunque van acompañados siempre de ellas (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, etc.).

Amplitud de ejercicios.- Se aplica en todos los niveles jerárquicos de la organización.

La administración interviene en varias áreas como son el estado, las empresas, las instituciones educativas y en el ejército, en las cuales las clases de administración serán las mismas pero con distintas variantes.

La administración posee características específicas que permite a que no sea confundida con otras ciencias. La administración puede ser aplicada en todos los niveles jerárquicos de la organización, desde el gerente hasta el colaborador al igual que en los niveles de un organismo formal, desde un supervisor hasta un ama de casa.

1.3.2. Función Administrativa

1.3.2.1. Definiciones.

Las funciones administrativas tienden a variar según los autores. Lo importante es que ellas comprenden los actos esenciales administrativos y la forma de ordenarlos permitiendo un modo fácil y práctico para su aplicación.

Para **FAYOL, Henry, (2006)** “Las funciones administrativas se reparten entre toda la jerarquía de la empresa, sin ser privativa hasta para la alta dirección.” **(Pág.15).**

RAMIÓ, Carles, (2008) menciona que *“Las funciones se distinguen también en cualquier esfera social debido a que para administrar las actividades es necesario planificar, organizar lo planificado, dirigir o regular la marcha y controlar los resultados, cada una de estas tiende a tener un carácter específico e incluso pueden existir de manera independiente pero, por lo general se encuentran estrechamente vinculadas y relacionadas unas con otras.”* **(Pág. 19)**

No existen nuevas ideas, técnicas o resultados en investigaciones, que conlleven a ubicar de mejor manera las funciones de planificar, organizar, dirigir, y controlar, considerando que el éxito de cualquier actividad que conlleve al cumplimiento de los objetivos depende a como se desarrolle y se cumpla el procedimiento del proceso administrativo.

TABLA # 2
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

PLANIFICACIÓN	Anticipa el futuro y traza el plan de acción.
ORGANIZACIÓN	Mantiene la estructura material y social de la empresa.
DIRECCIÓN	Orienta y guía al personal de la organización.
CONTROL	Verifica que todo suceda de acuerdo a las reglas y órdenes dadas.

Fuente: Dirección, innovación en las organizaciones Henry Fayol.

Elaborado por: Paola S.

1.3.2.2. La Planificación

Para **TAYLOR, Frederick, (2010)** “La planificación implica que los administradores de una organización piensen con antelación en sus metas y acciones basando sus actos en algún método, plan o lógica. Los planes conllevan a los objetivos de la organización y establecen procedimientos idóneos para alcanzarlos.” (Pág. 4).

La planeación consta en definir cada uno de los objetivos o metas que quiere alcanzar la organización aplicando estrategias generales que permitan llegar a esas metas y desarrollar una jerarquía completa de los planes que coordinan cada una de las actividades, haciendo que la organización trabaje y se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente.

AMADOR, Juan Pablo, (2008) define que “la planificación es responder a las interrogantes por adelantado qué hacer, cuándo hacerlo y cómo hacerlo. La tarea

fundamental que tiene la planeación en si es minimizar el riesgo y aprovechar al máximo cada una de las oportunidades. ” (Pág. 21).

Por ende la planificación es una función que tiene como fin fijar una realización completa de las acciones que se van a seguir, mediante una aplicación de principios que orientarán la secuencia de cada uno de los procesos administrativos.

Pasos para llevar una planificación bien ordenada:

- Seleccionar las metas de planificación.
- Establecimiento de objetivos para cada una de las áreas departamentales.
- La planificación considera la viabilidad de los procesos.

Importancia de la planificación.

CHIAVENATO, Idalberto, (2004) manifiesta que “La planificación es muy importante ya que permite el cumplimiento de los objetivos y metas y al no contar con la misma implica riesgos para la empresa, desperdicios de esfuerzos y recursos”. (Pág. 11).

Por consiguiente a la planificación se la considera importante porque respalda el desarrollo de la empresa mediante sus metas y objetivos, reduce cada uno de los riesgos que se pueden presentar hacia un futuro y ayuda a que la empresa aproveche todas las oportunidades que se presentan a su entorno.

1.3.2.3. La Organización

AMADOR, Juan Pablo, (2008) determina que “Los recursos y las actividades que son requeridas para alcanzar los objetivos deben ser combinadas en un grupo operativo con la finalidad de crear una estructura departamental de la organización asignando cada recurso y cada actividad a su respectiva autoridad.” (Pág. 45).

Organizar es un proceso que ordena y distribuye el trabajo, la autoridad y los recursos entre las personas que conforman la organización de tal forma que puedan alcanzar las metas de la misma.

La organización ayuda a que la empresa pueda conseguir un proceso administrativo continuo el cual estará en constantes cambios en cada uno de los procesos administrativos y permitirá que los trabajadores se desempeñen eficientemente en las áreas encomendadas mejorando las relaciones laborales incrementando la productividad y reduciendo los costos de producción.

1.3.2.3.1. Importancia de la Organización

La organización es muy importante porque permite establecer la estructura necesaria para sistematizar de manera adecuada los recursos económicos, materiales, humanos y técnicos mediante la agrupación de actividades a fin de simplificar las funciones de cada uno de los empleados.

1.3.2.4. La Dirección

MUNCH, Lourdes, (2010) define “Los gerentes dirigen con la finalidad de convencer a los demás que se unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación.” (Pág.12).

Es decir que la dirección es la supervisión directa de cada uno de los empleados en las actividades diarias de la organización, el gerente debe tener la mayor eficiencia en la dirección para lograr el éxito de la empresa. Dirigir significa influir, motivar y mandar a los empleados para que realicen las tareas esenciales.

Los gerentes al momento de establecer un ambiente adecuado, ayudan a cada uno de sus empleados a hacer su mejor esfuerzo, es decir que ejercen su liderazgo, ejecución o comando para que mediante ello el administrador pueda lograr que

cada uno de sus trabajadores logren los objetivos establecidos, mediante aspectos importantes como la comunicación, la motivación y la toma de decisiones.

1.3.2.4.1. Importancia de la Dirección.

La dirección en las organizaciones se ha convertido en algo fundamental ya que es la encargada de llevar a cabo todos aquellos lineamientos establecidos en las etapas de planeación y organización dentro de un proceso administrativo al fin de tener una buena relación con las personas de la organización.

El gerente debe ser el encargado de realizar actividades y planes de dirección para cumplir los objetivos propuestos, las mismas que pueden ser:

- Mantener una comunicación eficaz con el personal.
- Motivar al personal.
- Capacitar al personal.
- Recompensarle por un trabajo bien realizado
- Atender cada una de las necesidades del personal.

1.3.2.5. El Control.

CHIAVENATO, Idalberto, (2004) manifiesta que *“Es una etapa donde se evalúa los procesos administrativos, en el cual se valora el seguimiento que se da a un proyecto, en una empresa, porque el mismo se encuentra enfocado a evaluar, corregir errores en los objetivos y planes, para que de esta manera exista un excelente rendimiento de los procesos según lo planificado”*. (Pág. 13).

Es decir que la gerencia debe estar segura que los actos que realiza el personal deben estar encaminados con las metas establecidas, ya que es un proceso que vigila y asegura que las actividades se estén cumpliendo como fueron planificadas e ir corrigiendo cualquier desviación, todos los gerentes deben ser

partícipes de esta función aun cuando sus unidades se encuentren desempeñándose tal y como se proyectó.

El control conlleva algunos elementos como:

- Tomar medidas correctivas cuando sea necesario.
- Comparar cada uno de los resultados con las normas establecidas.
- Medir los resultados presentes.
- Establecer estándares de desempeño.

1.3.3. Talento Humano

1.3.3.1. Conceptos

CHIAVENATO, Idalberto, (2004) define a la *“Gestión de Talento Humano como un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra afinidad de variables importantes”*. **(Pág. 6)**.

Entonces se podría considerar a la gestión del talento humano como uno de los aspectos más importantes dentro de la organización y este depende de la manera en que se desarrollen las actividades, considerando ciertos aspectos como habilidades, costumbres y aptitudes que cada uno de los colaboradores ponen en práctica para realizar su trabajo.

Mientras que **BERTHEM, William, (2003)**, menciona que *“La gestión del talento humano se refiere a las personas que componen una organización”*. **(Pág.16)**.

Para las organizaciones es muy importante el contar con personal calificado con conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes que son puestas en práctica por cada una de ellas.

Por ende la gestión del Talento Humano hace referencia a las personas, ya que constituyen el principal activo de la organización. Cuando el gerente realiza actividades de recursos humanos como parte de sus responsabilidades y tareas, busca facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas que la organización se ha propuesto.

1.3.3.2. Importancia de gestionar el Talento Humano.

BOHLANDER, George, (2001) “Gestionar el talento humano se ha convertido en algo esencial ya sea para el desarrollo institucional como para sus trabajadores así como el factor clave para el éxito de cada una de las actividades a desarrollarse de manera eficiente y eficaz, contribuyendo al desarrollo de la gestión del mismo.”(Pág. 7)

La Gestión de talento humano para las organizaciones es muy importante ya que esta se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, la cual sin la aplicación de la misma sería imposible que la empresa pueda enfrentarse a las exigencias actuales y futuras del mercado. Como principal reto que las empresas deben afrontar es gestionar el talento humano para lo cual es necesario que se incorpore la visión integradora en la mentalidad de cada uno de los directivos y trabajadores con el fin de conseguir mejor los resultados.

Según **MERIZALDE, Vinicio, (2005)** “Gestionar el talento humano trata también de comprender y administrar otros factores que dan diversas modalidades a esta actividad como son los conocimientos, experiencias, motivaciones, aptitudes y actitudes.” (Pág. 5)

La gestión del talento humano se convierte en una área multidisciplinaria que se encuentra integrada por un sinnúmero de dinámicas que enriquecen y nutren a la organización. Todas las dinámicas se contemplan a través de los objetivos planteados por la organización. En fin la gestión del talento humano se centra en cinco vertientes como es la admisión, reclutamiento, selección, retención y monitoreo. Estos procesos se encuentran influenciados por condiciones tanto internas como externas de la organización.

1.3.3.3. *Objetivos de la Gestión del Talento Humano.*

Según **CHIAVENATO, Idalberto, (2001)** *“El principal objetivo de la gestión del talento humano es hacer que las personas ayuden a que las organizaciones cumplan con sus objetivos y tratar de que el empleado o colaborador de la empresa se sienta a gusto con su puesto de trabajo, y realice sus actividades de manera satisfactoria.” (Pág.11)*

Se debe considerar que los trabajadores dependiendo de la manera que se les trate, pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de la organización, la gestión del talento humano direcciona a las personas a lograr los objetivos propuestos los cuales se basan en los siguientes lineamientos:

- Proporcionar competitividad a la organización.
- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y su misión.
- Suministrar a la organización de empleados bien entrenados y motivados.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas y desarrollar comportamientos sociales responsables.

Según **DIRUBE, José, (2004)** *“La gestión del talento humano implica una serie de actividades, como la descripción y análisis de cargos, planeación, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del*

desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entre otros.” (Pág. 32)

Es por esto que en la actualidad se exige que se trate a la gestión humana desde una visión netamente estratégica, permitiendo que las actividades tradicionales, como la captación, capital y desarrollo humano no se miren de manera independiente sino que exista interrelación entre ellos, con esto se pretende alcanzar cambios fundamentales en las organizaciones estableciendo medidas estructurales internas y evolución en los puestos de trabajo.

Gestionar el talento humano conlleva a tener una visión netamente estratégica al permitir que actividades tradicionales como la captación, gestión de personas y el desarrollo de personas se interrelacionen y no se miren de manera independiente e interactúen con los demás de la organización.

1.3.4. Tipos de modelos de Gestión

1.3.4.1. Introducción

El termino modelo proviene desde un concepto italiano, es decir modello, esta palabra se la utiliza en varios ámbitos la misma que tiene diversos significados, ya que se lo aplica desde el campo de las ciencias sociales y hace referencia por sus características idóneas al esquema teórico de un sistema.

Es así que **HAMMER, Michael, (2002)** menciona que “Un esquema o marco de referencia también se lo puede conocer como un modelo de gestión para la administración de una organización, considerando que un modelo de gestión puede ser aplicado a negocios privados como a empresas públicas, un ejemplo es la administración pública. (Pág. 27)

La gestión en cambio proviene del latín gesio haciendo referencia a la acción o efecto de gestionar. Es decir que se trata de la concreción de diligencias que

conducen a que el negocio logre un deseo. Además este concepto implica también otras definiciones como dirigir, organizar, disponer, etc.

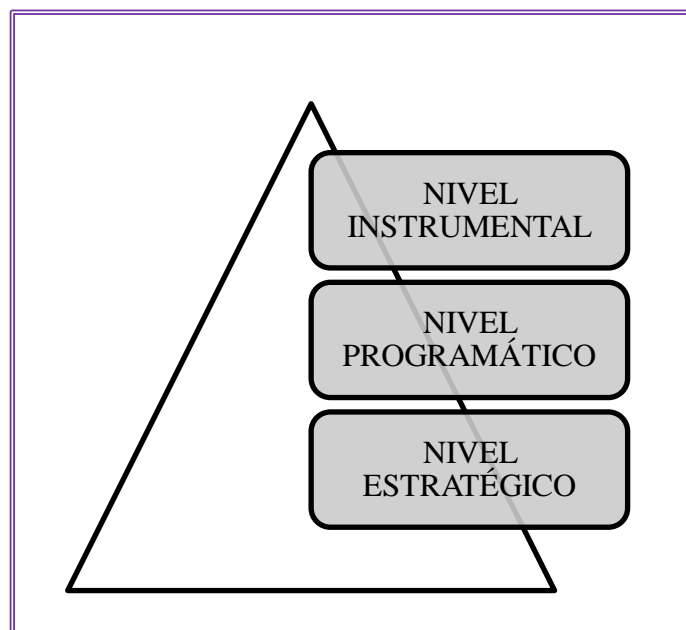
1.3.4.2. Modelo de Gestión por José Castillo Aponte

Para este autor, la administración del personal pierde su condición asesora cuando el especialista de esta área cede a la tentación de tomar decisiones que afectan a la fuerza laboral, sea por falta de capacitación de los directivos de la empresa para asumir la responsabilidad de administrar a sus colaboradores o por el afán del poder del encargado de la división del personal.

El desempeño de los integrantes de una organización es la resultante de muchas actividades y eventos altamente relacionados entre sí. Muchos de los problemas originales que surgen como resultado de las relaciones del trabajo subsidien en esta época. Aponte muestra una gestión de recursos humanos basadas en tres niveles:

ILUSTRACIÓN # 3

NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL



Fuente: Naturaleza de la Administración del personal, CASTILLO Aponte, 2006.
Elaborado por: Paola S.

1.3.4.2.1. Niveles de funcionamiento de la administración del personal

Aponte presenta tres niveles o grados de funcionamiento del sistema de la administración del personal: instrumental, programático y estratégico en el cual el nivel adoptado por las organizaciones dependerá de su misión, tamaño, recursos, ambiente y filosofía, alcanzando grados superiores de funcionamiento de la administración del personal a medida que la organización empresarial se moderniza.

Nivel Instrumental.- Se encuentra centrado en operaciones de registro, liquidación de las remuneraciones, contratación afiliaciones y otros donde el personal está orientado a mantener condiciones normales a corto plazo y enmarcadas dentro del código laboral. Dentro de este primer nivel se enfatiza la cuestión salarial suponiendo que cada una de las personas rendirá al máximo su potencial por el simple hecho de recibir una remuneración equitativa

Nivel Programático.- Se encuentra enfocado a todo tipo de solución a mediano plazo por medio del diseño de programas de personal, de los problemas originados por el desempeño sea reclamos, auditorias, etc. Este nivel es desarrollado por profesionales que tiene la misión de asesorar a los directivos y exigir una formación integral en todos los asuntos de la empresa.

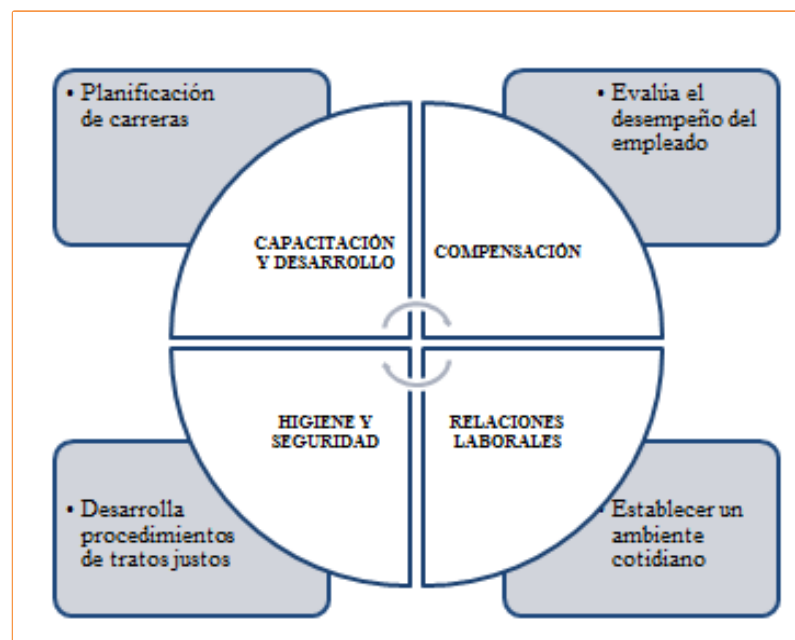
Nivel Estratégico.- Se caracteriza por ser un enfoque sistemático de la gestión de personal y tiene como misión estratégica crear nuevas condiciones organizacionales que propicien el desarrollo de la empresa y mejoran la calidad de vida de sus integrantes.

Estos niveles se encuentran enlazados con las funciones administrativas, conllevando a que la gestión del talento humano se la pueda desarrollar de manera correcta en todas las áreas de una organización.

1.3.4.3. Modelo de Gestión por Gary Dessler

La administración de personal es una parte integral de las funciones de cada gerente. Tan importante como haya sido el personal en el pasado, su importancia crecerá en el futuro, esto se debe a los cambios que están ocurriendo hoy en día en el ambiente de la administración del personal.

ILUSTRACIÓN # 4 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL



Fuente: Administración de personal, Dessler Gary 1995

Elaborado por: Paola S.

Capacitación y desarrollo.- La capacitación desarrolla la planificación de carrera y el sistema de promoción que incluye los procedimientos de promoción desde adentro, las herramientas de asesoramiento de carrera y los registros para verificar el progreso en la carrera de los empleados.

Orienta a los empleados en detalle respecto a la compañía y el trabajo e instruye y capacita a los nuevos empleados. Evalúa y recomienda a los gerentes para actividades de desarrollo y utiliza las formas de evaluación de la empresa para evaluar el desempeño del empleado.

Compensación.- Se asiste al personal proporcionando información respecto a la naturaleza y valor relativo de cada puesto, que sirve como base para las decisiones de compensación. Toma decisiones respecto a la naturaleza y cantidad de los incentivos para pagar a los subordinados.

Relaciones laborales.- Establece el ambiente cotidiano de respeto mutuo y la confianza necesaria para mantener saludables las relaciones entre la administración y los trabajadores.

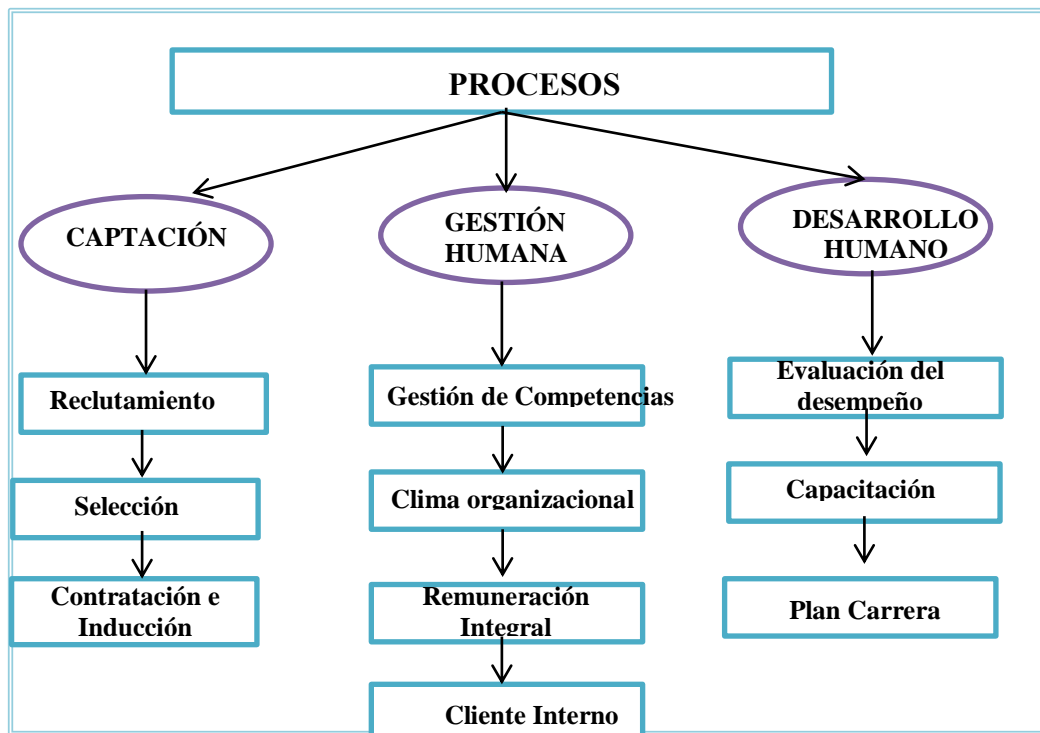
Higiene y seguridad del empleado.- Continuamente se dirige a los empleados en la aplicación constante de los hábitos seguros de trabajo y asegura que los empleados tengan un trato justo garantizando en relación con la disciplina, despidos y la seguridad en el trabajo.

1.3.4.4. Modelo según Idalberto Chiavenato.

CHIAVENATO, Idalberto, (2010) “La moderna gestión del talento humano implica una serie de actividades como la descripción y análisis de cargos, planeación del talento humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación de personas, etc.” (Pág. 12)

Los procesos que este autor proporciona se encuentran relacionados entre sí, de manera que se influyen recíprocamente y cada uno tiende a beneficiar o perjudicar a los demás dependiendo si se lo utilizan bien o mal los mismos que son:

ILUSTRACIÓN # 5
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Gestión del Talento Humano, Ch Idalberto. (2010)
Elaborado por: Paola S.

1.3.4.4.1. Proceso de Captación

CHIAVENATO, Idalberto, (2002) “Es un proceso que se utiliza con el fin de incluir nuevas personas a las empresas, pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas.” (Pág. 12)

Una organización no puede desarrollarse ni crecer por sí sola, ya que necesita de las personas para poder trabajar, considerando que las empresas escogen a las personas que van a laborar en sus instalaciones y las personas escogen las instituciones donde desean laborar y aplicar sus esfuerzos. La admisión cumple una función de filtro mediante el cual las empresas pueden elegir los candidatos que adapten de manera fácil sus características personales a las características de la organización.

1.3.4.4.1.1. Reclutamiento de personas

Es el proceso por el cual la organización atrae, identifica e interesa a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización y abastecer su proceso selectivo. El inicio de este proceso se realiza desde la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Para **CHIAVENATO, Idalberto, (2010)** el reclutamiento *“Es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo. Los tipos de reclutamiento para buscar un candidato pueden ser internos o externos o ambos, ya que una vez que se ha tomado la decisión de cubrir una posición, el siguiente paso es desarrollar una lista de aspirantes utilizando una o más fuentes de reclutamiento”* (Pág. 8)

Entonces se puede deducir que el reclutamiento es una actividad importante, que ayuda a las empresas a dotarse de personal altamente competente y a emplear técnicas selectivas de personal como pruebas, entrevistas, etc. Suministra un número suficiente de personas calificadas para el puesto a cubrir con el mínimo coste para la organización. El reclutamiento se convierte en un proceso primordial porque de este depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la empresa. El área de Talento Humano debe considerar que atraer candidatos potenciales aumentará la probabilidad de seleccionar personas que alcancen el rendimiento y resultado esperado.

Para este proceso deben existir requerimientos de personas en las unidades de la organización y mediante una serie de pasos lógicos se atraen candidatos a ocupar ese puesto y se elige el personal idóneo para cubrir esa vacante. El reclutamiento se lo realiza a partir de necesidades del área de Recursos Humanos y requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres partes:

- Necesidades de la organización
- Que ofrece el mercado de TH.

- Técnicas de reclutamiento a emplear.

Tipos de Reclutamiento.

Reclutamiento Interno.

Para **CHIAVENATO, Idalberto, (2010)** “El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir a sus empleados para promoverlos o transferirlos a otras actividades dentro de la empresa.” **(Pág. 95)**

El reclutamiento interno exige una adecuada coordinación del área de Talento Humano y los demás departamentos solicitantes ya que involucra una serie de sistemas y banco de datos. El reclutamiento interno es un proceso que realiza la organización para llenar una vacante y no caer en tantos gastos, ya que conlleva la promoción o transferencia de trabajadores dentro de la empresa.

Dentro de las ventajas que nos presenta el reclutamiento interno tenemos:

- Su aplicación es más económica para la organización.
- Es más rápido.
- Presenta un índice mayor de validez.
- Se convierte en una fuente poderosa de motivación para el personal.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en capacitaciones para el personal.

Reclutamiento Externo.

Cuando existe una vacante la organización trata de cubrirla con personas extrañas es decir que este tipo de reclutamiento funciona con personas o candidatos que provienen de fuera y son candidatos atraídos mediante técnicas de reclutamiento.

CHIAVENATO, Idalberto, (2010) “El reclutamiento externo se dirige a candidatos que se encuentran fuera de la organización, para someterlos a un procesos de selección del personal.” (Pág. 95)

Uno de los beneficios que presenta el reclutamiento externo es que el personal nuevo que ingresa trae consigo nuevas experiencias para la organización, lo que ocasiona tener nuevas ideas y diferentes enfoques en la organización.

- **Técnicas de Reclutamiento Externo.**

- a) Avisos en medios de publicidad como revistas, diarios especializados.
- b) Agencias de reclutamiento.
- c) Contactos con escuelas, universidades y asociaciones.
- d) Carteles en sitios visibles.
- e) Presentación de candidatos por recomendaciones de empleados.
- f) Consultas en archivos de candidatos, bases de datos que ayuden a catalogar los candidatos que se presenten espontáneamente.
- g) Base de datos de candidatos sobrantes de reclutamientos anteriores.

1.3.4.4.1.2. Selección de Personas.

La selección de personas permite que solo algunas puedan ingresar a la organización es decir aquellas que presenten características deseadas por la empresa. Seleccionar significa realizar una serie de pasos los cuales serán empleados para decidir que solicitantes deben ser contratados.

Técnicas utilizadas para la selección de personas:

Entrevista de selección.- Técnica más usada, por las organizaciones, la cual se integra por un entrevistador y un entrevistado, por medio de un diálogo más conocido como proceso de comunicación.

Pruebas de conocimiento o de capacidades.- Estas pruebas permiten conocer cuál es la noción de cada colaborador permitiendo evaluar la información que ha retenido la persona de acuerdo a un campo técnico y profesional, mientras que las pruebas de capacidad permiten evaluar el desempeño de las tareas.

Pruebas Psicométricas.- Miden la manera porcentual de las habilidades y las aptitudes de cada individuo, permitiendo tener un diagnóstico en los resultados futuros de acuerdo al desarrollo del colaborador.

Pruebas de personalidad.- Permiten conocer los aspectos de una persona ya sea de su carácter o personalidad (motivaciones, frustraciones, compromisos).

Técnicas de simulación.- Es una técnica dinámica que se puede aplicar de manera grupal o individual, considerando que el candidato aparte de realizar entrevistas, pruebas psicológicas deberá dramatizar el puesto de trabajo que posiblemente vaya a desempeñar. Para esta técnica es necesario realizarla con un especialista como un psicólogo.

1.3.4.4.1.3. La Contratación e Inducción de Personas.

Hoy en día los procesos de contratación del personal no pueden ser tan extensos por dos razones, las personas tienen mucha necesidad de trabajo y no están dispuestos a esperar mucho tiempo para que se les contrate y segundo porque los buenos prospectos son contratados inmediatamente.

BOHLANDER, George, (2007) manifiesta que *“La contratación del personal tiene como finalidad formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo, para garantizar los derechos, intereses tanto del trabajador como del empleador; en cambio la inducción es informar planes y programas a todos los nuevos elementos con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización.” (Pág. 93)*

Es por eso que este proceso hace que el nuevo empleado conozca su puesto y sus funciones y las dependencias con las cuales se relacionará, el candidato se orientará a tener una visión global de la historia de la organización y su posición actual y futura, en fin comprenderá las normas y lineamientos que tiene la organización así como sus reglas, políticas, reglamentos y procedimientos.

Es importante brindar al nuevo empleado los conocimientos necesarios y contribuir en la motivación e incrementar el interés por la empresa y su nuevo empleo. Con la contratación e inducción se pretende incrementar la eficiencia, motivar al personal, elevar el compromiso del empleado con sus funciones y mejorar la organización en el desarrollo de las actividades.

1.3.4.4.2. Gestión Humana

BOHLANDER, George, (2001) “Es un proceso que se utiliza para diseñar, orientar y acompañar a las actividades que las personas desarrollan en la empresa, incluyendo un diseño organizacional, diseño de cargos, orientación a las personas y la evaluación del desempeño.” **(Pág. 45)**

Permite una delegación de cargos asumiendo el cumplimiento de cada actividad el cual haya sido designado a un miembro de la organización.

1.3.4.4.2.1. Gestión de competencias.

CHIAVENATO, Idalberto, (2002) menciona que “*las competencias son una serie de características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea satisfactorio en algunos campos y entornos sea social o empresarial, en el que se desenvuelve, es decir que las competencias son comportamientos que unas personas dominan mejor que otras y que les hace más eficaces y superiores en el medio en el que se desenvuelven.*”**(Pág. 16)**

Considerando así que una competencia forma parte de un conjunto de conocimientos y cualidades que son únicos de una persona, mismos que tienden a ser muy importantes cuando esta persona se desenvuelve en el mundo laboral.

Además permite introducir a las personas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y para finalmente contribuir a la creación de ventajas competitivas en la organización. Esta gestión crea una estrategia para administrar los recursos humanos de una organización y alinearlos con la estrategia del negocio. Es así que algunas personas poseen un mejor comportamiento que otras y que en un momento determinado tienden a aplicarlas de manera eficiente y muy responsable.

Entonces las competencias son consideradas como los conocimientos, destrezas, aptitudes, intereses y rasgos de personalidad mediante los cuales cada persona es diferente y única, para así relacionar las necesidades de los puestos de trabajo con las diferentes actitudes. Algunos autores a las competencias las designan con las letras CHAI las mismas que significan los conocimiento, habilidades, actitudes e intereses que una vez que se ponen en acción hacen que las personas se diferencien de unas a otras.

Objetivos de las Competencias.

Las competencias poseen varios objetivos, a continuación los más importantes:

- Desarrollar una ventaja competitiva para toda la empresa mediante la gestión del talento humano.
- Mejorar habilidades, debido a que cada líder conoce bien los puestos de trabajo de sus subordinados.
- Ajustar lo mejor posible las conductas de los trabajadores para que concuerden con los valores organizacionales.

- Reclutar y retener empleados con competencias claves para evitar los costos de la mala selección.
 - Contribuir a los planes de mejora continua de la empresa, al motivar el constante desarrollo personal.
- ✓ **Proceso general para determinar las competencias.**

Se reúne un grupo de expertos para definir claramente los objetivos empresariales y la forma en que cada puesto de trabajo debe desempeñarse para ayudar a conseguirlos.

El mismo grupo decide que método utilizar para elaborar el modelo de competencias y las herramientas que sean necesarias los cuales pueden ser: métodos de perfil de competencias y el método de incidentes críticos. Se investiga las competencias entre los ocupantes de los cargos. Siempre se realiza el levantamiento de información a una muestra de los trabajadores de cada área a analizar.

El modelo se puede validar mediante una serie de segunda entrevista a otro nuevo grupo de personas y comprobar si las competencias identificadas se relacionan efectivamente. Con las competencias definidas se realiza el plan de desarrollo, este plan debe desempatar los conocimientos, destrezas y comportamientos que serán potenciados en los trabajadores mediante una mejora en los procesos de selección, capacitación, evaluación de desempeño, remuneraciones y beneficios.

Las competencias se encuentran constituidas por tres componentes:

- El Saber.
- El Querer.
- El Poder Actuar.

El Saber.-Es la preparación técnica que se le da a una persona, sus estudios formales, sus conocimientos y su buen manejo de recursos asignadas a cada una de sus responsabilidades. Es un conjunto de factores que definen la capacidad de un individuo para efectuar las actividades definidas por la organización.

El Querer.- Es otro componente de la competencia que se refiere no solo a un factor de motivación, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace el individuo para emprender una acción dentro de su medio.

El Poder.- En ciertas ocasiones las personas saben cómo actuar y tienen deseos de hacerlo, pero las condiciones las limitan a realizarlo ya que los medios y recursos con los cuales el sujeto disponga condicionan en la efectividad de sus funciones.

1.3.4.4.2.2. Clima Organizacional.

Son aquellas características del medio ambiente en el cual los empleados desempeñan sus labores teniendo cada uno una percepción distinta en que se desenvuelve e influye directamente en las actividades que realizan.

RUBIO, Elena, (2007) especifica que el “clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad”. **(Pág. 54).**

Es decir que el ambiente de trabajo forma parte de los valores y normas que comparten los miembros de una organización, es importante crear un ambiente humano en el que los trabajadores puedan realizar su trabajo de manera eficiente, eficaz y contribuyan al desarrollo institucional.

Funciones del Clima Organizacional.- El clima organizacional posee ciertas funciones según menciona TORRENCILLA, Oscar:

Apoyo.- Debe existir énfasis en la ayuda mutua, el gerente con los empleados, es decir de arriba para abajo.

Recompensa.- Poner el mayor énfasis en el reconocimiento positivo ya que se convierte en un sentimiento de que a uno se le recompense por un trabajo bien realizado.

Responsabilidad.- Hacer que cada uno sea su propio jefe y hacer y conocer que es su trabajo.

Empuje.- Se refiere al comportamiento que debe llevar la administración para motivar con el ejemplo y mover a la organización.

Estas funciones hacen que se establezca un buen clima laboral en la organización y dependiendo de estas tendrá consecuencias positivas o negativas, entre las positivas se puede considerar productividad, adaptación, innovación, satisfacción y entre las negativas, baja productividad, inadaptación, etc. Finalmente el clima organizacional es un factor que influye en el comportamiento de quienes integran la empresa, es decir es lo que los directivos y los trabajadores perciben de la organización.

1.3.4.4.2.3. Remuneración Integral.

CHIAVENATO, Idalberto, (2000) define que la compensación de personas son “Procesos que las organizaciones utilizan para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas.” (Pág. 27).

Las empresas consideran la importancia de recompensar al personal, de manera económica o con beneficios sociales ya sea por su desenvolvimiento o por su esfuerzo personal con la finalidad de que se sientan motivadas dentro de la organización es decir que la remuneración es la compensación que percibe cada colaborador de la empresa a cambio de su esfuerzo y de sus servicios prestados.

Incentivos.- Constituye un enfoque de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos al desempeño o a las horas que se haya laborado, más no a la antigüedad. Remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización es necesario, pero es preciso incentivarlas de manera continua para superar el desempeño actual, y alcanzar metas y resultados que se han desafiado hacia un futuro.

Beneficios y servicios.- Son considerados como beneficios los pagos financieros indirectos ofrecidos a los empleados, los cuales incluyen salud y seguridad, vacaciones, pensiones, planes de educación, descuentos, etc. También se les conoce como beneficios a las regalías y ventajas que la organización concede a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales al salario.

1.3.4.4.3. Desarrollo de personas.

Las organizaciones emplean estos procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Dentro de este proceso se incluyen actividades como el entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

Los aspectos que se deben considerar dentro del desarrollo de personas son los siguientes:

Entrenamiento.- Proceso por el cual se desarrollan las cualidades en el talento humano para habilitarlos, con la finalidad de que sean más productivos y contribuyan a mejorar la consecución de los objetivos organizacionales. Su propósito fundamental es de aumentar la productividad de los individuos en sus cargos.

Programas de cambio.- Los tiempos cambian y las personas también lo hacen, se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican sus comportamientos y sus actitudes, tienen nuevas motivaciones crean nuevos problemas. El término

desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación.

Comunicación.- Es un medio por el cual se establece contacto con los demás ya sea por ideas, hechos, pensamientos, y conductas en busca de una relación con el comunicado que se emite. En la comunicación se emiten mensajes y se reciben respuestas y posteriormente se comunica a esta respuesta, mediante palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

1.3.4.4.3.1. Evaluación del Desempeño.

Proceso por el cual se mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado con el que se cumplen los requisitos de su trabajo. La evaluación es una herramienta que se utiliza para conocer y medir las potencialidades del trabajador, estimulando el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona.

Respecto al tema **CHIAVENATO. Idalberto, (2007)** menciona que “el desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo.”(Pág. 243)

Entonces la evaluación del desempeño es un procedimiento organizado que permite medir, apreciar y evaluar el desarrollo de las labores realizadas por el personal así como el nivel de desinterés y en qué medida es productivo el empleado.

Importancia de la Evaluación del Desempeño.

Para SALES, Matías (2002) “La evaluación del desempeño es importante porque “permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite

determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales.” (Pág. 85)

Por ende la evaluación del desempeño permite conocer el progreso o las fallas que puede tener el personal en su desempeño laboral y así determinar si el personal requiere o no de una capacitación o también recompensar al personal que tiene un excelente desempeño. Toda persona debe recibir una retroalimentación respecto a su desempeño para saber su avance en el trabajo al igual que la organización debe conocer cómo se desempeñan las personas en las actividades a fin de tener una idea de sus potenciales.

Razones para evaluar el desempeño

Permite comunicar a los empleados que deben cambiar ciertos aspectos como su comportamiento, actitudes, habilidades y les informa como marchan en el trabajo. Posibilita que los colaboradores conozcan lo que el gerente opina de cada uno de ellos ya que la evaluación es utilizada por los gerentes como una guía para aconsejar a sus subordinados. Ayuda a la toma de decisiones en cuanto a promociones, transferencias y en muchos de los casos despidos en el trabajo.

1.3.4.4.3.2. Capacitación.

WAYNE, Robert, (2000) menciona “La razón para que las personas reciban una capacitación adecuada nace de que ellas conforman el activo principal de la empresa, por esta razón deben realizar sus actividades de manera eficiente.”(Pág. 30).

Entonces la capacitación permite actualizar los conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas ya que el desarrollo de las actividades deben complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para un futuro. Las etapas de la capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de

empleados calificados y asegura el desarrollo del talento humano, las mismas que son:

- Detección de necesidades.
- Identificación de los recursos adecuados para desempeñar el cargo.
- Diseño del plan de trabajo.
- Ejecución del programa de entrenamiento requerido para ocupar el cargo.
- Evaluación, control y seguimiento al desempeño del cargo.

La capacitación se convierte en un proceso que se realiza al personal de la empresa para que adquieran actuales conocimientos y aprendan nuevas actividades en la organización y así elevar el nivel de desempeño.

1.3.4.4.3.3. Plan Carrera

DOLAN, Simón, (2007) menciona que “el plan carrera es una sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida así como las actitudes y reacciones asociadas”. **(Pág. 54)**

Es decir que el éxito o fracaso en la carrera viene determinado por los logros alcanzados o no en la vida profesional ya que una persona puede permanecer en el mismo puesto, adquirir y desarrollar nuevas destrezas y tener éxito profesional sin ser ascendido o a la vez una persona puede forjar su carrera a partir de diferentes puestos en diferentes campos y organizaciones.

Importancia de planificar la Carrera Profesional.

Planificar la carrera profesional es el proceso de formularnos objetivos en nuestra vida laboral, sin estos objetivos existe la desventaja de que el empleado no tenga un rumbo. Muchas empresas tienden a ayudar a sus empleados a tomar decisiones respecto a su carrera profesional otorgándoles una satisfacción y lealtad para con la organización.

Las organizaciones realizan políticas, establecen trayectorias y procedimientos de desarrollo de la carrera profesional.

Para desarrollar planes de carrera es necesario tener:

- Satisfacción del trabajo.
- Estabilidad laboral.
- Apoyo de las líneas superiores de liderazgo.
- Difusión de oportunidades.
- Verdadero interés del colaborador en la organización.
- Verdadero interés del directorio, accionistas y propietarios de la empresa.

1.3.4.5. *Procesos*

La palabra proceso es vieja, la misma que para su incorporación en la empresa fue tópico. El termino proceso tiene un alto grado de interpretación en el seno de una organización, el cual permite gestionar los procesos.

El termino proceso en la actualidad conlleva dos características.

- Interactúan entre sí con el fin de conformar un sistema de procesos.
- Los procesos son gestionados.

1.3.4.6. *Definición de Proceso*

Padilla, Carlos (2008), en su libro *“Administración y desarrollo de la organización”* Considera que *“los procesos son desarrollos continuos sean de tareas o de actividades que interactúan en determinados momentos, agregando valor a cada acción con el fin de transformar insumos para convertirlos en un producto o un servicio”*. (Pág. 87)

Por tal razón los procesos son actividades secuenciales, actividades repetitivas que se encuentran conectadas de manera sistematizada, los cuales utilizan insumos, capital, agregan valor, transformando las entradas en productos o servicios los cuales son administrados con la única finalidad de satisfacer tanto a clientes internos como externos de la organización. Es necesario considerar que todo producto o servicio se encuentra destinado a un usuario el mismo que puede ser interno o externo.

Características principales de los procesos

- **Eficiencia:** Un proceso será más eficiente cuando se utilice la menor cantidad de recursos, es decir que se relaciona tanto la cantidad de recursos utilizados así como la cantidad de recursos programados.
- **Efectivo:** Es la capacidad que tiene la organización para cumplir con especificaciones requeridas por parte del cliente cumpliendo su plena satisfacción.
- **Reducción de costos:** Los costos deben gestionarse para supervisar cada uno de los procesos.
- **Tiempo:** Es el lapso que tiene la organización para producir y entregar el producto o servicio.

Las empresas deben conocer las características que poseen los procesos, debido a que estos permitirán que se identifiquen aquellas actividades innecesarias dentro de un proceso, las mismas que generan pérdida de recursos, tiempos excesivos tanto para la producción como para la entrega del producto y hace que las tareas se dupliquen, convirtiéndose en factores desfavorables para la satisfacción del cliente.

Tipos de procesos

- **Procesos estratégicos.**- Son procesos que se encuentran relacionados a las responsabilidades de la dirección, definiendo y controlando las metas, estrategias y políticas de la organización se encuentran ligadas tanto a los procesos claves como a los de apoyo.
- **Procesos clave.**- Estos procesos conllevan contacto directo con los cliente aportando valor debido a que se encuentran ligados con la prestación del servicio.
- **Procesos de apoyo.**- Son procesos fundamentales para el excelente funcionamiento de los procesos claves.

Representación gráfica de un proceso


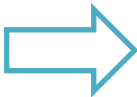






- **Diagrama de flujo**

Para **MOÑINO, Roure, (1997)** el diagrama de flujo “Es una representación gráfica de la secuencia de pasos que conforman un proceso el cual sirve para determinar el funcionamiento del proceso mostrando de manera clara las actividades o áreas en las cuales se podría producir cuellos de botella.” **(Pág. 26)**

Es decir que un flujograma representa cada uno de los pasos y procedimientos para llegar a algo, debido a que muestra de una manera clara cada actividad y resalta a aquellas áreas en las cuales las normas y políticas no se conocen.

Los diagramas de flujo son aplicables a cualquier tipo de proceso en el cual si más información se le añade a este mayor será la utilidad del mismo. El diagrama de flujo conlleva a realizar un análisis del proceso y proponer su mejora, el comparar el diagrama de flujo con las actividades del proceso real hará resaltar aquellas áreas en las cuales las normas y políticas no son claras o se estén violando.

TABLA # 3
SÍMBOLOS DEL DIAGRAMA DE FLUJO

SÍMBOLOS PARA LA DIAGRAMACIÓN DE FLUJOS		
FIGURA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Operación	Significa que la actividad es un proceso.
	Movimiento Transporte	Se utiliza para indicar el movimiento del output
	Punto de decisión	Indica en qué punto del proceso es necesario tomar una decisión.
	Documentación	Indica que el output de una actividad concluyó.
	Espera	Se utiliza cuando una persona o un ítem deben esperar.
	Almacenamiento	Se utiliza para almacenar una condición hasta que exista una solicitud para que se siga con la siguiente actividad.
	Dirección de flujo	Indica la dirección y el orden a seguir.
	Conector	Enlaza las actividades del proceso.

Fuente: Gestión por procesos Roure, Moñino, 1997.

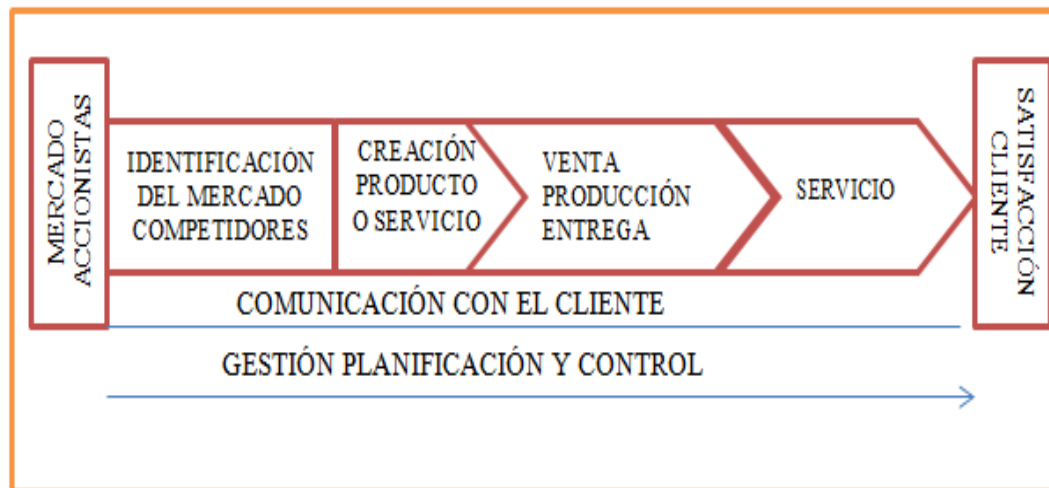
Elaborado por: Paola S.

1.3.5. La cadena de valor

La cadena de valor tiene como finalidad el desagregado de las actividades que tiende a realizar una empresa, para vender o prestar su servicio, dividiendo a si la actividad más general en actividades que produzcan valor, haciendo que las actividades identificadas aporten con gran valor y esto tiende a representar una parte del coste.

Un proceso de diagnóstico tradicional evalúa cada una de las actividades por separado pueden ser actividades de mercadeo, de producción, financiera etc.

ILUSTRACIÓN # 6 CADENA DE VALOR



Fuente: Gestión por procesos José, Pérez.

Elaborado por: Paola S.

PORTER, Michael, (2000) al respecto de la cadena de valor menciona” es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de la empresa mediante su desagregación de actividades” (**Pág. 15**)

Por lo tanto la cadena de valor es importante porque permite identificar de manera eficiente y ordenada la consecución de actividades dentro de una empresa.

CAPÍTULO II

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes e historia de la Fundación.

La Fundación Construyamos un Sueño es una Organización privada sin fines de lucro, que fomenta la participación de todos los actores sociales, como eje viabilizador del desarrollo de los sectores urbano y rural de la Provincia de Cotopaxi. El trabajo que desarrolla la Fundación Construyamos un Sueño ha hecho que visualice muchas de las necesidades que tiene la provincia de Cotopaxi, es por eso que ejecuta varios proyectos con el objetivo de dar una atención integral y garantizar los derechos que se merecen los niños, niñas, adolescentes, personas con discapacidad, y adultos mayores.

2.1.1. Misión

“Ser una organización social que esté al servicio de la persona y la comunidad potencializando sus destrezas, para que sean orientadas a satisfacer sus propias necesidades básicas”.

2.1.2. Visión

“Ser una organización consolidada que contribuya a mejorar las condiciones de vida de los grupos vulnerables a través de la formulación y ejecución de propuestas comprometiendo a actores y sectores”.

2.1.3. Objetivo Social.

“Planificar, ejecutar y evaluar propuestas de desarrollo humano, fomentando la coparticipación de todos los actores sociales, como eje viabilizador del desarrollo de los sectores urbano y rural”.

2.1.3.1. *Objetivos Específicos*

- Concienciar a las familias de la importancia de la transformación de comportamientos, actitudes, valores y prácticas que nos lleven a mejorar nuestra salud y la de los demás, tanto psicológica , biológica y espiritualmente; factores que incidirán en el mejoramiento del proceso enseñanza – aprendizaje, en la calidad de vida y bienestar de la comunidad.
- Educar a los pobladores del sector urbano y rural mediante un proceso social permanente que permita la construcción del conocimiento y así fomentar la reflexión y el análisis para promover y fortalecer la toma de decisiones con respecto a su calidad de vida.

2.1.4. Razón Social.

En el año 2015, ha enmarcado su labor social a favor de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas y mayores y personas con discapacidad, asumiendo nuevos retos de trabajo gracias al financiamiento del MIES para lo cual se encuentra ejecutando una serie de proyectos.

2.1.5. Usuarios

En la actualidad la Fundación encuentra brindando atención a 1556 personas las mismas que son favorecidas con cada uno de estos proyectos:

- Erradicación del trabajo infantil en el cantón Latacunga, atención a 50 niños, niñas y adolescentes (nna).

- Atención a las personas con discapacidad mediante atención en el hogar y la comunidad en el cantón Latacunga, atendemos a 200 personas con discapacidad.
- Acogimiento Familiar, atención a 60 nna hijos/as de las personas privadas de su libertad de la provincia de Cotopaxi.
- Centros Infantiles del Buen Vivir, damos atención a 1050 niños, niñas de 1 a 3 años de edad distribuidos en 25 Centros Infantiles en el cantón Latacunga.
- Atención a 140 adultos mayores del cantón Latacunga mediante atención domiciliaria.
- Casa de Acogimiento "Un Hogar para Todos" ubicada en el cantón Saquislí, atención a 12 nna en situación de riesgo o vulnerados de sus derechos.

2.1.6. Base Legal de Constitución.

La Fundación Construyamos un Sueño fue fundada en el año de 1995, tiene personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial de ese entonces el Ministerio de Bienestar Social N° 0035-05 del 29 de abril del 2005- **RUC: 0591709674001**

2.1.7. Domicilio de la empresa.

La Fundación se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Ignacio Flores, sector la Laguna, Calle Quilindaña y 11 de Noviembre.

2.1.8. Leyes y Reglamentos.

La Fundación al ser una institución que trabaja con proyectos del Estado ecuatoriano debe acatarse a leyes, reglamentos y normas técnicas los cuales deben

ser efectuados en su totalidad para ello a continuación se exponen cada una de ellas:

- Constitución del Ecuador
- Ley de Discapacidad.
- Código de la niñez y adolescencia.
- Código del Adulto Mayor.
- COOTAD
- Norma Técnica de Desarrollo Infantil Integral: Servicios de Centros Infantiles
- Centros Infantiles del Buen Vivir (CIBV)

2.1.9. Recursos Humanos

La estructura dentro de la Fundación Construyamos un Sueños se encuentra fundamentada por:

- La relación entre la directora y lo técnicos es directa, puesto que ella se encarga no solo de la dirección sino también de la administración, control, logística, entre otras actividades.
- La directora por lo general tiende a supervisar diariamente a los técnicos y descubrir errores de la manera más sencilla así como también toma decisiones sin dificultad y de manera rápida.

La Fundación Construyamos un Sueño a inicios se manejó solo, mediante socios quienes aportaban conocimientos o en ciertos momentos con recursos monetarios; dentro de los cuales se encuentran detallados a continuación:

TABLA # 4**MIEMBROS DIRECTIVOS DE LA FUNDACIÓN CONSTRUYAMOS UN SUEÑO**

PRESIDENTA	Lic. Tamara León.
VICEPRESIDENTA	Ing. Mariela Jácome.
SECRETARIA	Lic. Mary Zurita
CONTADORA	Dra. CPA. María Tovar.
COORDINACIÓN DE PROYECTOS.	Ing. Karen Castillo. Lic. Martha López Lic. Sandra Duarte.

Fuente: Fundación Construyamos un Sueño

Es necesario resaltar que estas son las personas inscritas como directivos de la Fundación, quienes se reúnen quincenal o mensualmente de acuerdo a los requerimientos de la misma, para discutir actividades, situaciones, entre otros. Por otro lado, dentro de las instalaciones se conoce que la Fundación cuenta con un total de 130 personas que laboran en la misma, describiéndose de la siguiente manera:

TABLA # 5**PERSONAL TÉCNICO FUNDACIÓN CONSTRUYAMOS UN SUEÑO**

SERVICIO	PROYECTO	N° TÉCNICOS
PROTECCIÓN ESPECIAL	Acogimiento Familiar a los hijo/as de las persona privadas de su libertad	4
PROTECCIÓN ESPECIAL	Acogimiento Institucional a niños, niñas, adolescentes en situación de riesgo	7
PROTECCIÓN ESPECIAL	Erradicación del trabajo infantil	2
ADULTOS MAYORES	Atención Integral al Adulto Mayor en el cantón Saquisilí	3
ADULTOS MAYORES	Atención Domiciliaria al Adulto Mayor en el cantón Latacunga	2
DESARROLLO INFANTIL	Centros Infantiles del Buen Vivir en el cantón Latacunga	105
DISCAPACIDAD	Atención en el Hogar y la Comunidad a las personas con discapacidad del cantón Latacunga	7
TOTAL PERSONAL TÉCNICO		130

Fuente: Fundación Construyamos un Sueño

2.1.10. Recursos Financieros

Los recursos financieros son de suma importancia para la creación de una organización, los cuales se pueden haber conseguido mediante promotores, prestamistas, bancos o cualquier otro tipo, pero deben ser suficientes para aportar de manera muy significativa a la organización.

Para el caso de la Fundación Construyamos un Sueño parte del financiamiento para la ejecución de los proyectos ha sido por parte del Ministerio de Inclusión Económica, Ministerio del Interior, GADMC Saquisilí entre otras instituciones, con quienes han ejecutado y finiquitado según lineamientos y requerimientos solicitados todos los Convenios firmados hasta la presente fecha, lo que se recalca en su trabajo honesto, responsable y transparente, siempre demostrando el profesionalismo que su equipo técnico deja impregnado a cada una de las personas beneficiarias de los proyectos.

Esta institución además ha organizado diferentes eventos como parte de autogestión para la recaudación de recursos económicos con el objetivo de dar continuidad a la labor social que han emprendido. Desarrolla su labor social desde hace 10 años, durante este periodo ha trabajado con niños, niñas y adolescentes trabajadores de la calle, niños, niñas y adolescentes en situación de riesgo o que han sido vulnerados de sus derechos, personas con discapacidad, adultos mayores en situación de pobreza y extrema pobreza; y grupos de atención prioritaria de la provincia de Cotopaxi.

2.2. DISEÑO METODOLÓGICO

2.2.1. Métodos de investigación

Según **SALKIND, Neil, (2005)** “Los métodos de investigación permiten el desarrollo correcto de la investigación para así llegar a los resultados planteados”. **(Pág. 19)**.

Los métodos aplicados en la investigación son los siguientes:

2.2.1.1. Inductivo – Deductivo.

Según **NIÑO, Miguel, (2011)** “Se trata de una investigación cuyo propósito es proporcionar una visión general sobre una realidad o un aspecto de ella, de manera tentativa o aproximativa”. **(Pág. 32)**.

Permitiendo identificar que en la Fundación el desempeño del personal sea correcto, que se encuentre acompañada de un excelente proceso de selección del personal en determinado encargo o función, llevando a efecto procesos de capacitación para conocer si existe la necesidad de implementar un buen sistema de evaluación; a fin de aumentar la eficacia de los procesos y comprometer todos los aportes para optimizar la operatividad de la Fundación.

2.2.1.2. Investigación Exploratoria.

La investigación que se aplicará será de manera exploratoria, permitiendo la obtención y recolección de información y datos así como también el conocimiento de la realidad en la que vive la Fundación, dentro del manejo y desarrollo de sus actividades. La investigación exploratoria se encuentra enfocada a la formulación más a fondo del problema de investigación, obteniendo nuevos datos.

Esta investigación tiene como propósito familiarizar al investigador con un objeto que hasta el momento es desconocido, el cual permitirá que a futuro se pueda aplicar ya una investigación descriptiva que genere en las personas la necesidad de crear o realizar una investigación sobre un nuevo problema.

2.2.1.3. Investigación Científica.

Para NIÑO, Víctor, (2011) *“La investigación científica es un proceso que busca la producción y comprobación del conocimiento nuevo (es decir, que nadie lo ha producido aún en su forma o contenido, en cualquiera de los campos de la ciencia, mediante la aplicación de unas etapas, pasos, técnicas e instrumentos acordes con el método científico”* (Pág. 26).

Por ende esta investigación se procura a obtener información relevante y fidedigna, para entender y verificar el conocimiento del investigador en distintos campos, es así que la investigación científica producirá los conocimientos propios de la ciencia con el fin de incrementar el conocimiento del investigador.

2.2.1.4. Investigación Descriptiva.

Según NIÑO, Miguel, (2011) *“El objetivo que tiene la investigación descriptiva es la de describir el estado, las características, los factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen”*. (Pág. 63)

Comprendiendo así que con esta investigación se pretende describir cada una de los factores y procedimientos que se utilizan para gestionar el talento humano en la Fundación, así como sus partes y categorías que la componen y las características de cada uno de los administradores y colaboradores de la misma.

2.2.2. Metodología

La metodología que se aplicará para esta investigación será el diseño no experimental, debido a que el investigador estará en el lugar de los hechos, y constatará cada uno de los procesos de gestión de talento humano que se aplican en la Fundación así como también será participe de las actividades que se desarrollan en cada subproceso tomando datos y evidencias sobre lo antes mencionado.

2.2.3. Unidad de estudio

2.2.3.1. Campo y Documental

La investigación documental se realizó mediante la obtención de varias fuentes de información, como son bibliográficas y documentos literarios, de acuerdo al tema de investigación, por consiguiente se realizó el análisis, la interpretación y las distintas conclusiones de ciertos autores y libros. Mientras que para la investigación de campo se logró estar en el lugar de los hechos y obtener investigaciones muy concretas a la realidad, las mismas que fueron muy necesarias para la realización de este trabajo y para el establecimiento de relaciones causa efecto.

2.2.4. Población y muestra

2.2.4.1. Población

Como población se entiende que es el conjunto de personas que viven dentro de un mismo sector el cual fue el objeto de estudio, la población tiene características comunes que dan origen a los datos que servirán y se utilizarán para la investigación.

Para la población se ha considerado a los clientes internos es decir a las personas quienes trabajan en la Fundación Construyamos un Sueño los mismos que conforman un total de 133 personas entre coordinadoras y técnicos.

2.2.4.2. *Tamaño de la muestra.*

Para **CASTILLO, Mauricio, (2010)** “Cuando la población elegida no cuenta con el número base para el cálculo de la muestra que es más de 200, no se podrá realizar y aplicar ninguna fórmula muestral.” **(Pág. 32).**

Por tal razón la muestra será de 133 personas o, a las mismas que serán aplicadas las respectivas encuestas y entrevistas, y la obtención de información será sobre las mismas.

2.2.5. Tipos de muestreo

2.2.5.1. *Muestreo no probabilístico*

Para la presente investigación se utilizó el muestreo no probabilístico debido a que la misma se encontrará basada de acuerdo a los criterios que posea el investigador.

2.2.6. Métodos y técnicas

Según **LERMA, Daniel, (2009)** “*Para la obtención de la información sobre las variables es necesaria la utilización de instrumentos tales como la observación, los documentos existentes, los cuestionarios y las entrevistas, entre otros.*” **(Pág.94)**

Es así que para esta investigación se hará uso de los distintos instrumentos de recolección de información, como son:

2.2.6.1. La encuesta

La encuesta permitió recolectar información de un total de 130 técnicos la cual fue elegida a través de un cuestionario que fue elaborado para la investigación.

Esta técnica se utilizó para conocer los criterios de los empleados, y determinar las falencias operativas que existen dentro de la Fundación, es por esta razón que se procedió a realizar la encuesta, ya que a través de ella se obtuvo respuestas que sirvieron para solucionar los problemas.

2.2.6.2. La entrevista.

La entrevista fue aplicada a las tres coordinadoras de la Fundación debido a que cada una coordina un determinado grupo de colaboradores, permitiendo conocer el manejo actual y las falencias que se atraviesan en el momento de gestionar al talento humano.

2.2.6.3. La observación.

Esta técnica ha permitido observar directamente el objeto de estudio es decir los procesos en el Talento humano de la Fundación, con el único fin de medir sus características, utilizando los sentidos, se realizó la investigación de manera oculta con el fin de no alterar el comportamiento normal de los observados.

2.2.7. Análisis e interpretación de resultados

En este capítulo se utilizó una estadística descriptiva la misma que ha permitido la obtención de resultados claros y precisos, mediante la aplicación de los instrumentos de investigación más conocidos como son la entrevista y la encuesta, se obtuvo información muy importante de las actividades que se desarrollan dentro de la Fundación Construyamos un Sueño, permitiendo la realización del análisis e interpretación de los datos obtenidos.

2.2.8. Análisis de la encuesta aplicada a los técnicos de la Fundación Construyamos un Sueño

De las encuestas realizadas en la Fundación Construyamos un Sueño objeto de estudio se obtuvo los siguientes resultados, los mismos que se encuentran representados en las siguientes tablas y gráficos.

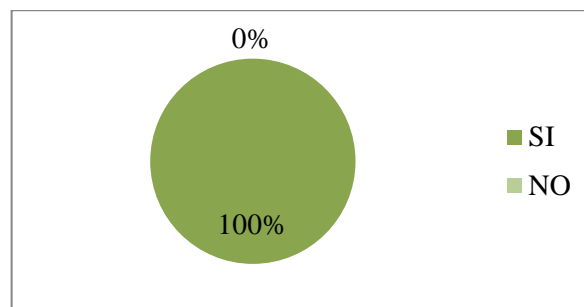
1. **¿Considera al talento humano como el factor importante para el desarrollo y éxito de la Fundación Construyamos un Sueño?**

TABLA # 6
FACTOR IMPORTANTE

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	130	100 %
NO	0	0
TOTAL	130	100

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Paola S.

GRÁFICO # 1
FACTOR IMPORTANTE



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Paola S.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Del total encuestado, el 100% de la población considera al Talento humano como elemento fundamental para el éxito de la fundación razón por la cual este se convierte en el eje clave para la investigación.

2. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la Fundación?

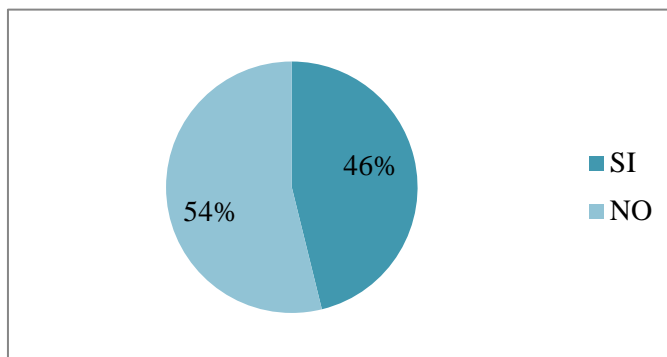
TABLA # 7
FILOSOFÍA EMPRESARIAL

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	60	46 %
NO	70	54 %
TOTAL	130	100 %

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Paola S.

GRÁFICO # 2
FILOSOFÍA EMPRESARIAL



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Paola S.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Del total encuestado el 46% manifiestan conocer la filosofía empresarial de la Fundación y mientras que el 54 % desconocen de la misma, entonces y de acuerdo a estos datos se puede observar que la Administración de la Fundación no ha puesto el mayor interés en que el personal en su totalidad conozca el terreno en el cual se encuentran actuando y esto conlleva a que desconozcan como deben accionar sus actividades para lograr mejores resultados.

3. ¿Participa usted en la toma de decisiones en su área de trabajo?

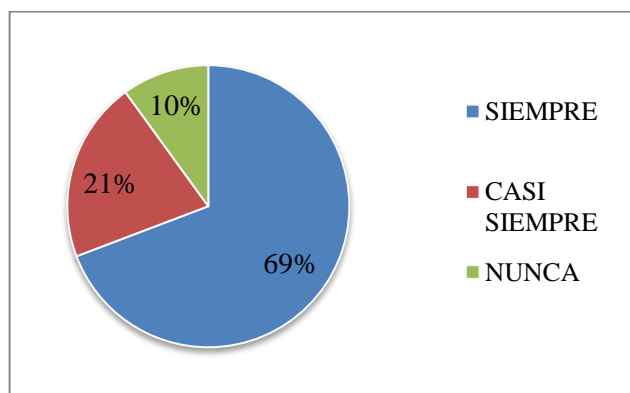
TABLA # 8
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	90	69 %
CASI SIEMPRE	27	21 %
NUNCA	13	10 %
TOTAL	130	100 %

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Paola S.

GRÁFICO # 3
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Paola S.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Del total encuestado el 69% manifiesta que los coordinadores toman en cuenta sus opiniones, el 21% menciona que casi siempre lo hacen, mientras que el 10 % menciona que nunca, deduciendo así que para la Fundación es importante considerar la opinión de sus colaboradores ya que aportan con ideas para su desarrollo y esto se convierte de gran valor para la investigación puesto que al personal se lo considera de gran importancia.

4. ¿Cuándo incumple con las reglas y normativas internas de la Fundación, su coordinador y /o director tienden a llamarle la atención?

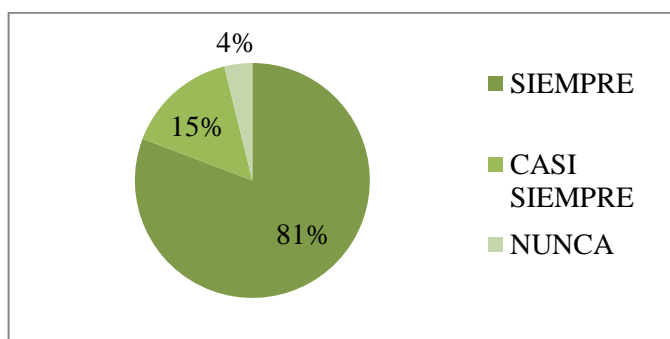
TABLA # 9
LLAMADA DE ATENCIÓN

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	105	81 %
CASI SIEMPRE	20	15 %
NUNCA	5	4 %
TOTAL	130	100 %

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Paola S.

GRÁFICO # 4
LLAMADA DE ATENCIÓN



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Paola S.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Del total encuestado el 81 % manifiesta que siempre su coordinador les llama la atención, el 15 % casi siempre y el 4 % mencionan que nunca, entonces y de acuerdo a los datos obtenidos se puede deducir que la Fundación existe la necesidad de aplicar reglas y condiciones con la finalidad de fomentar la disciplina en el personal para que asuman sus tareas y deberes con la mayor responsabilidad.

5. ¿Es capacitado constantemente en su área de trabajo?

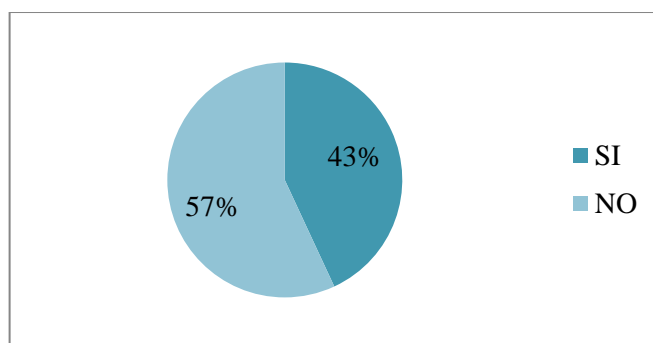
TABLA # 10
CAPACITACIÓN

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	56	43 %
NO	74	57 %
TOTAL	130	100 %

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Paola S.

GRÁFICO # 5
CAPACITACIÓN



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Paola S.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Del total encuestado el 43% manifiesta que si es capacitado en su área de trabajo mientras que el 57 % menciona que no, por lo que se puede constatar que la Fundación no cuenta con planes y programas de capacitación que permitan que el personal se mantenga actualizado en su totalidad y no aporten al cumplimiento de las metas y objetivos planteadas por la Fundación para lo cual es menester dotar de estos instrumentos que ayuden al desarrollo de la Organización..

6. ¿Existe motivación por parte de su coordinador y /o director en el cumplimiento de sus metas?

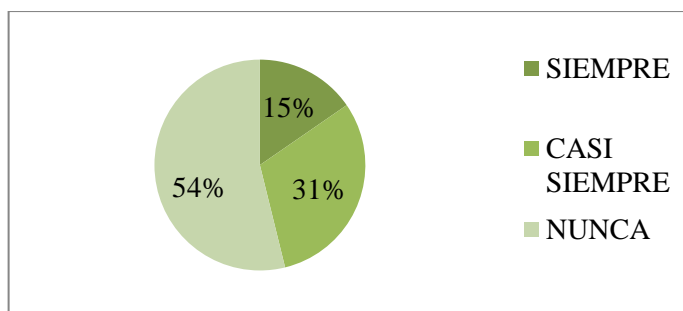
TABLA # 11
MOTIVACIÓN

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	20	15 %
CASI SIEMPRE	40	31 %
NUNCA	70	54 %
TOTAL	130	100 %

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Paola S.

GRÁFICO # 6
MOTIVACIÓN



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Paola S.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Del total encuestado el 15% menciona que siempre son motivados por las actividades que cumplen, el 31 % manifiesta que casi siempre y mientras que el 54% que nunca, por lo cual de acuerdo a los datos se deduce que un gran número de personal no se desenvuelve de la mejor manera en su puesto de trabajo para lo cual es menester crear en la Fundación actividades de motivación con la finalidad de que el personal se sienta gusto y satisfecho para cumplir con sus actividades encomendadas.

7. ¿El ambiente de trabajo en el que se desenvuelve es:

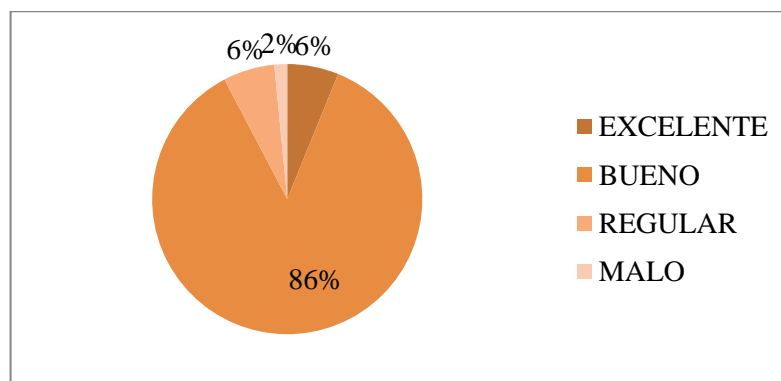
TABLA # 12
AMBIENTE DE TRABAJO

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	8	6%
BUENO	112	87 %
REGULAR	8	6 %
MALO	2	2 %
TOTAL	130	100 %

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Paola S.

GRÁFICO # 7
AMBIENTE DE TRABAJO



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Paola S.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Del total encuestado el 86 % menciona que su ambiente de trabajo es bueno, mientras que el 6 % manifiesta que es regular, en lo que se puede observar que el área en la cual se desenvuelven los colaboradores es agradable y aunque un 2% diga que es malo es necesario que en la Fundación se organice de mejor manera los lugares de trabajo de cada área, con el fin de que los trabajadores al realizar sus actividades se sientan más cómodos en su área de trabajo.

8. ¿Habitualmente la Fundación evalúa y realiza seguimientos al desempeño de su puesto de trabajo?

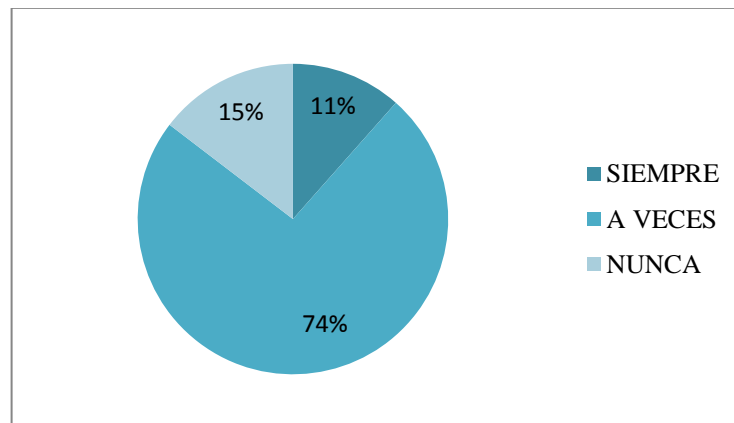
TABLA # 13
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	15	11%
A VECES	96	74 %
NUNCA	19	15 %
TOTAL	130	100 %

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Paola S.

GRÁFICO # 8
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Paola S.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Del total encuestado el 11% siempre son evaluados en su área de trabajo, el 74 % menciona que a veces son evaluados y el 15 % manifiesta que no, por lo que se puede verificar que la Fundación desconoce las falencias de cada uno de sus colaboradores al no contar con un esquema de evaluación que permita conocer el conocimientos y habilidades de cada uno de los trabajadores.

9. ¿Participaría usted en la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño, en la Fundación Construyamos un Sueño?

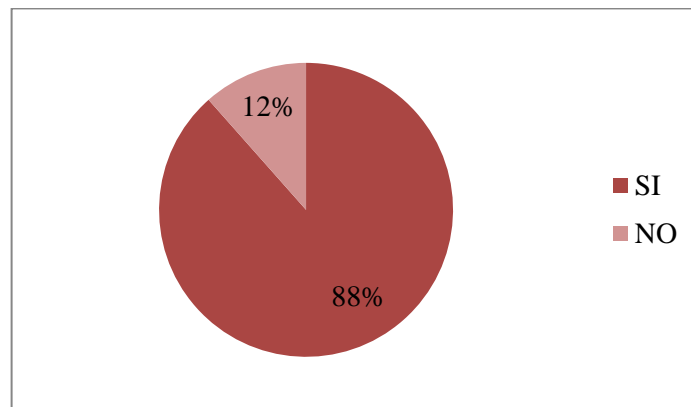
TABLA # 14
MODELO DE EVALUACIÓN

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	115	88 %
NO	15	12 %
TOTAL	130	100 %

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Paola S.

GRÁFICO # 9
MODELO DE EVALUACIÓN



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Paola S.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Del total encuestado el 88% manifiesta que estaría de acuerdo en participar en la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño, mientras que el 12% no, por lo que se puede verificar que el personal está en la capacidad de participar en una evaluación para lo cual la Fundación debe desarrollar planes que valoren y permitan mejorar la gestión del talento humano considerando que el personal desea conocer sus falencias para mejorarlas.

10. ¿De qué manera ingresó usted a trabajar en la Fundación Construyamos un Sueño?

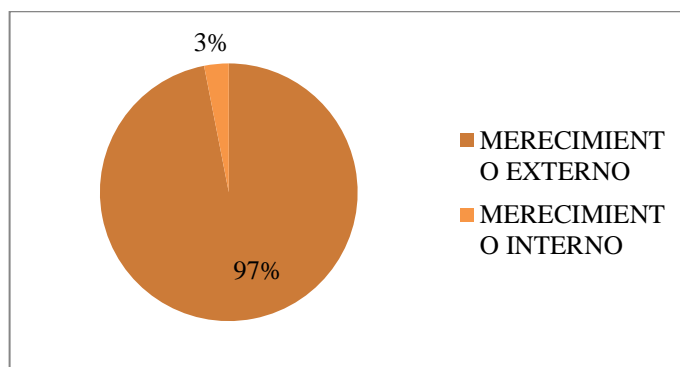
TABLA # 15
CONTRATACIÓN

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MERECIMIENTO EXTERNO	126	97 %
MERECIMIENTO INTERNO	4	3 %
TOTAL	130	100 %

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Paola S.

GRÁFICO # 10
CONTRATACIÓN



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Paola S.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Del total encuestado el 97% manifiesta que ha ingresado a trabajar a la Fundación mediante llamadas externas, y el 3% internamente, deduciendo que la Fundación trata de encontrar personal con nuevas ideas para lo cual es indispensable aplicar herramientas de gestión de talento humano al momento de captar para captar el personal idóneo para cada cargo.

2.2.9. Análisis de las entrevistas aplicadas a las coordinadoras.

Guía de entrevista realizada a la coordinadora del proyecto Acogimiento familiar a los/las hijos/as de las personas privadas de su libertad.

No-	Preguntas	Respuestas
1	¿Considera importante que se desarrolle un plan de mejoramiento (modelo de gestión) de los recursos humanos en la Fundación Construyamos un Sueño?	Sí, porque es necesario que se gestione de manera correcta el talento humano, debido a que si mejor está integrado el equipo humano, se aprovecharán las cualidades de cada uno de los colaboradores y la organización será más fuerte.
2	¿Cuándo requiere llenar una vacante de qué forma lo realiza?	Se lo realiza mediante publicaciones por medio de la página Facebook, y en el caso de que no se presentaran carpetas se publica en el diario la Gaceta.
3	¿Qué procedimiento realiza para llenar una vacante?	Recepción de hojas de vida Análisis de los perfiles, (título, experiencias, referencias profesionales) Validación de la información Entrevistas de trabajo Aplicación del test valanti. Selección de personal según la hoja de vida, entrevista realizada y resultados del test valanti.
4	¿Cómo y de qué forma usted evalúa el desempeño de sus trabajadores?	A través de monitoreo y seguimiento de las actividades, cumplimiento de metas y objetivos de los proyectos,

		resultados y cambios positivos que realizaron a los beneficiarios de los proyectos.
5	¿Qué haría en el caso si los resultados de las evaluaciones sobre las competencias de los trabajadores señalan falencias?	A través de reuniones y mediante el análisis y la explicación realizar las respectivas correcciones, darle un plazo para que puedan mejorar, y buscar alternativas como talleres y material de ayuda para mejorar el desempeño.

Fuente: Fundación Construyamos un Sueño

Elaborado por: Paola S.

Guía de entrevista realizada a la coordinadora del proyecto Centros Infantiles del Buen Vivir en el cantón Latacunga.

N.-	Preguntas	Respuestas
1	¿Considera importante que se desarrolle un plan de mejoramiento (modelo de gestión) de los recursos humanos en la Fundación Construyamos un Sueño?	Sí, porque el talento humano es la clave fundamental para el desarrollo de una Fundación, es decir que sin ellos no funcionaría la misma.
2	¿Cuándo requiere llenar una vacante de qué forma lo realiza?	A través de convocatoria externa
3	¿Qué procedimiento realiza para llenar una vacante?	Se realiza una convocatoria para que presenten hojas de vida, se efectúa una preselección de acuerdo al perfil solicitado de quienes pasarán a la entrevista y se escoge al que cumple con el perfil solicitado para el puesto.
4	¿Cómo y de qué forma usted evalúa el desempeño de sus trabajadores?	A través de resultados obtenidos con los usuarios de cada proyecto social, en la parte educativa, social y psicológica.
5	¿Qué haría en el caso si los resultados de las evaluaciones sobre las competencias de los trabajadores señalan falencias?	Tomaría en cuenta los puntos en los que se encontraron falencias y realzaría una planificación de talleres de capacitación

Fuente: Fundación Construyamos un Sueño
Elaborado por: Paola S.

Guía de entrevista realizada a la coordinadora del proyecto Atención Integral al Adulto Mayor en el cantón Saquisilí.

N.-	Preguntas	Respuestas
1	¿Considera importante que se desarrolle un plan de mejoramiento (modelo de gestión) de los recursos humanos en la Fundación Construyamos un Sueño?	SI
2	¿Cuándo requiere llenar una vacante de qué forma lo realiza?	Primero, se publica a través de las redes sociales y a través de los técnicos que trabajan en la institución, posteriormente se receptan hojas de vida dando un límite de tiempo, seguido se evalúa cada uno de los perfiles y se realiza una preselección
3	¿Qué procedimiento realiza para llenar una vacante?	Se llama a todos los seleccionados a una entrevista personal, y posteriormente se contrata a la mejor opción
4	¿Cómo y de qué forma usted evalúa el desempeño de sus trabajadores?	La evaluación es continua, midiendo resultados en cada uno de los proyectos
5	¿Qué haría en el caso Si los resultados de las evaluaciones sobre las competencias de los trabajadores señalan falencias?	Se realizaría una capacitación para retroalimentar las actividades y resaltar las falencias en forma general y se daría un plazo previo a una nueva evaluación.

Fuente: Fundación Construyamos un Sueño
Elaborado por: Paola S.

2.2.10. Análisis de encuestas y entrevistas

De acuerdo a la información obtenida se puede observar que existe la necesidad de realizar esta investigación en la Fundación Construyamos un Sueño, debido a que al no contar con un modelo que coadyuve a gestionar el Talento humano conlleva a que el personal no cuente con las herramientas necesarias que permitan su desarrollo tanto personal como organizacional en su área laboral, esto se lo puede verificar en la pregunta número 8 de la encuesta la cual se encuentra relacionada con la evaluación y seguimiento al desempeño del personal.

De igual forma la aplicación de entrevistas permitió conocer que en la Fundación no se aplican métodos y procedimientos que permitan gestionar al talento humano de manera adecuada, esto se comprueba de acuerdo con la información recopilada a través de la contestación de las preguntas de las entrevistas, especialmente de la pregunta N° 3 en la cual el procedimiento utilizado para llenar una vacante lo realizan mediante tres actividades las mismas que no abarcan la información necesaria y requerida para captar nuevo personal.

Finalmente con los valores obtenidos tanto de las entrevistas y las encuestas podemos visualizar que en la Fundación existen varias falencias en cuanto al manejo adecuado del personal deduciendo que la Administración de la Fundación, no hace énfasis en el diseño de un esquema para gestionar su talento humano lo que implica que no se siga en forma secuencial los procesos de Captación, Gestión Humana y Desarrollo Humano.

2.2.11. Recomendaciones

- Es necesario diseñar un adecuado modelo de gestión de talento humano para dotar a los colaboradores y coordinadoras de la Fundación Construyamos un Sueño herramientas que ayuden a conocer sus habilidades, destrezas, capacidades y falencias para aprovecharlas en su totalidad y mejorarlas de manera que ayuden al logro de los objetivos organizacionales.
- Se recomienda desarrollar cada uno de los procedimientos que se utilizan para llenar una vacante a fin de que el nuevo personal que ingrese a la Fundación aporte con nuevas ideas, experiencias y ayuden a alcanzar las metas y los objetivos tanto individuales como de la organización para su desarrollo y éxito.
- Se recomienda realizar un correcto diseño del modelo de Gestión de talento humano para mejorar los procesos de Captación, Gestión y Desarrollo humano de la Fundación Construyamos un Sueño, para que conozcan y obtengan cada una de las destrezas, habilidades y competencias de cada colaborador y puedan aprovecharlas para el éxito de la Organización.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Justificación

La gestión del talento humano parte como una premisa de que las organizaciones se encuentran conformadas por grupos de personas que son muy importantes para el desarrollo de la misma, la cuales se relacionan con la toma de decisiones de la empresa y por ende para que en una organización exista una comprensión más clara de cada una de las actividades y para alcanzar los objetivos, es necesario tomar las mejores decisiones y que resulten ser las más adecuadas.

Por tal razón gestionar el talento humano se ha convertido en algo primordial para las organizaciones debido que de ellos depende que la organización alcance sus objetivos organizacionales, mejorar el rendimiento, desempeño en el trabajo y mantener el funcionamiento de la misma; motivo por el cual, la presente investigación se enfoca en diseñar un modelo de gestión de talento humano para la Fundación Construyamos un Sueño, después de conocer cada una de las necesidades por las cuales atraviesa la organización.

Para que en una organización se desarrollen de mejor manera las actividades es necesario contar con el personal idóneo para cada una de ellas por ende una de las principales actividades en las cuales la empresa debe poner énfasis es en la captación del personal motivo por el cual la presente investigación permitirá que

exista un adecuado proceso de captación de personal en la Fundación Construyamos un Sueño.

A las personas se les considera como un instrumento de cambio y de acuerdo a sus actividades, comportamientos, costumbres, hábitos, creencias, emociones, intereses serán las cuales orienten más o menos a la empresa al éxito es por eso que las técnicas de gestión del personal permitirán que la Fundación obtenga información veraz y oportuna del manejo del talento humano también podrá diseñar, evaluar, tomar decisiones y desarrollar estrategias de acuerdo a sus necesidades presentes.

3.2. OBJETIVOS

3.2.1. Objetivo General.

Diseñar un modelo de gestión de Talento Humano para la Fundación Construyamos un Sueño que oriente al manejo adecuado del personal.

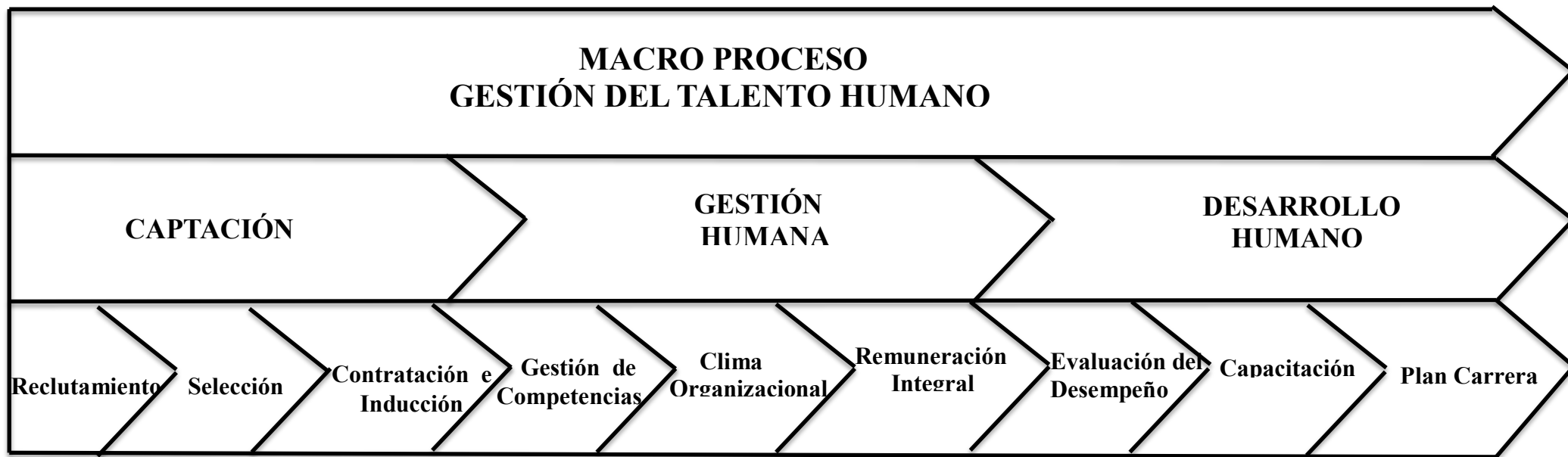
3.2.2. Objetivos Específicos.

- Elaborar Cadenas de valor de los subprocesos pertenecientes a la Captación, Gestión y Desarrollo Humano, para realizar una desagregación de sus actividades de gestión humana.
- Realizar una descripción y diagramación de actividades para representar de manera gráfica los pasos que conforman un proceso.
- Diseñar los formatos que servirán como sustento de la investigación realizada.

3.3. MODELO DE GESTIÓN PARA LA FUNDACIÓN CONSTRUYAMOS UN SUEÑO

ILUSTRACIÓN # 7

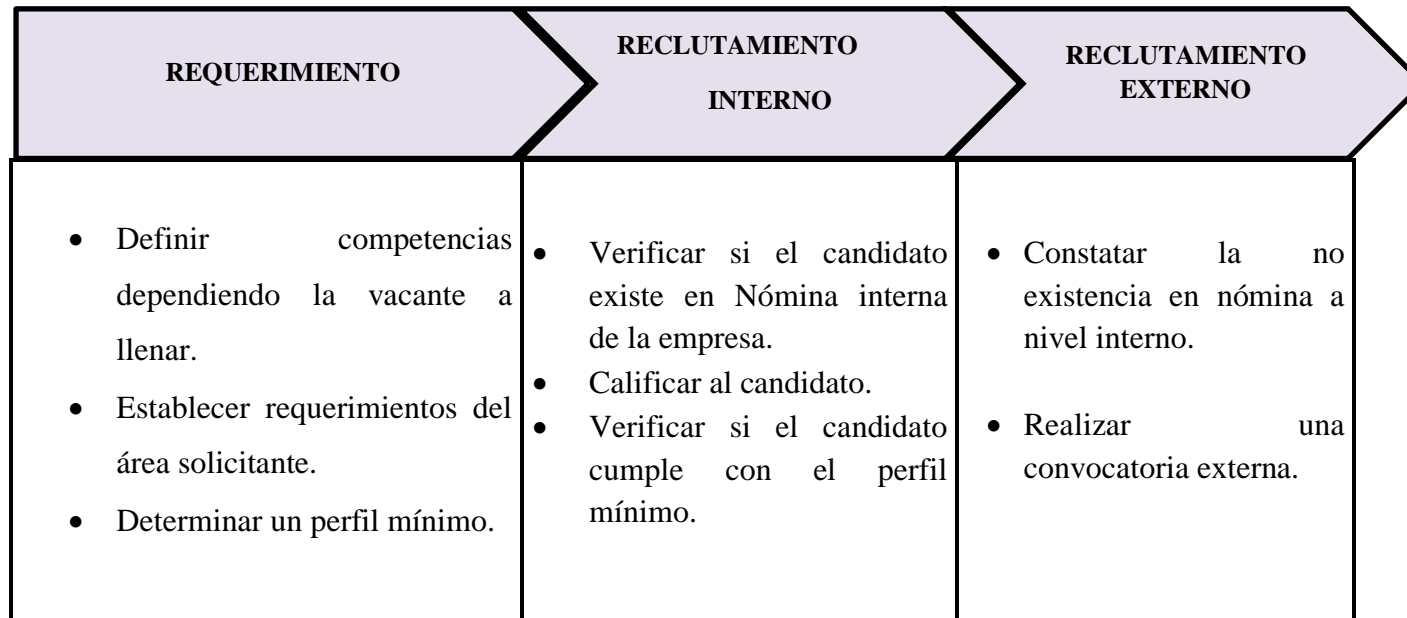
CADENA DE VALOR DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos (2010)

Elaborado por: Paola S.

3.3.1. Cadena de valor subproceso Reclutamiento



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Paola S.

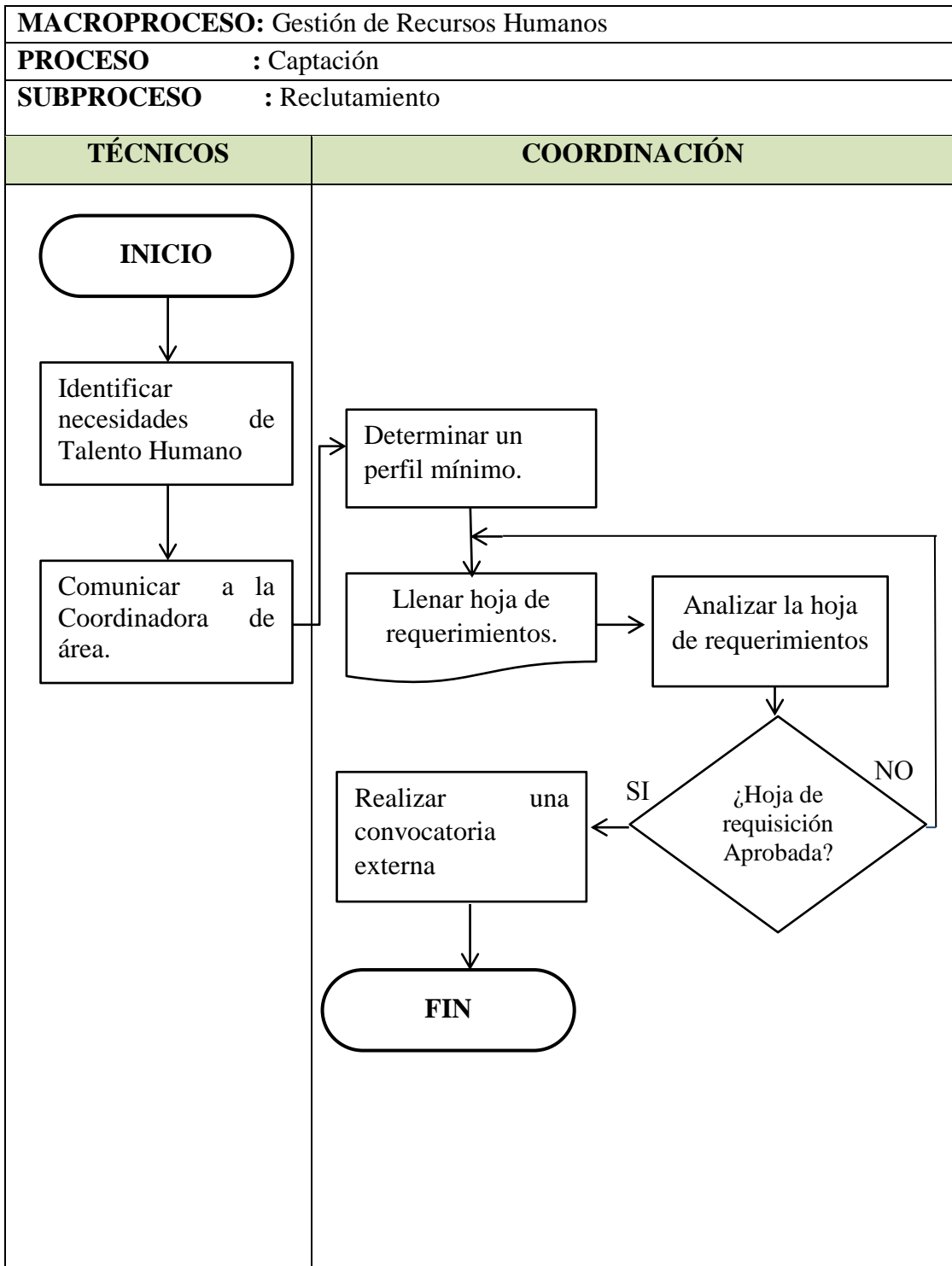
3.3.1.1. Descripción del subproceso Reclutamiento

MACROPROCESO: Gestión de Recursos Humanos			
PROCESO : Captación			
SUBPROCESO : Reclutamiento			
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Identificar necesidades de Talento Humano, (Detectar Vacante)	Personal de la Fundación.	Adquirir los requerimientos de cada área de trabajo para cubrir las vacantes existentes.
2	Comunicar a la Coordinadora del área	Personal de la Fundación	Dar a conocer a su inmediato superior sobre las necesidades de Talento Humano.
3	Determinar un perfil mínimo.	Coordinadora del área solicitante la Fundación.	Implantar requisitos indispensables de los candidatos.
4	Llenar hoja de requerimientos.	Coordinadora del área solicitante la Fundación.	Llenar hojas de requisición y la coordinadora presentará la hoja de requerimientos a la Directora.
5	Receptar la requisición.	Coordinadora del área solicitante la Fundación.	Observar que los datos estén completos.
6	Analizar la hoja de requerimientos.	Coordinadora del área solicitante la Fundación.	Constatar los requisitos solicitados para la vacante existente.
7	Aprueba o desaprueba dicho requerimiento	Coordinadora del área solicitante la Fundación..	Si el requerimiento es aprobado se da paso a la cobertura de vacante.
8	Realizar una convocatoria externa.	Coordinadora del área solicitante la Fundación.	Elabora un modelo de convocatoria.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Paola S.

3.3.1.1.1. *Flujograma del subproceso reclutamiento*



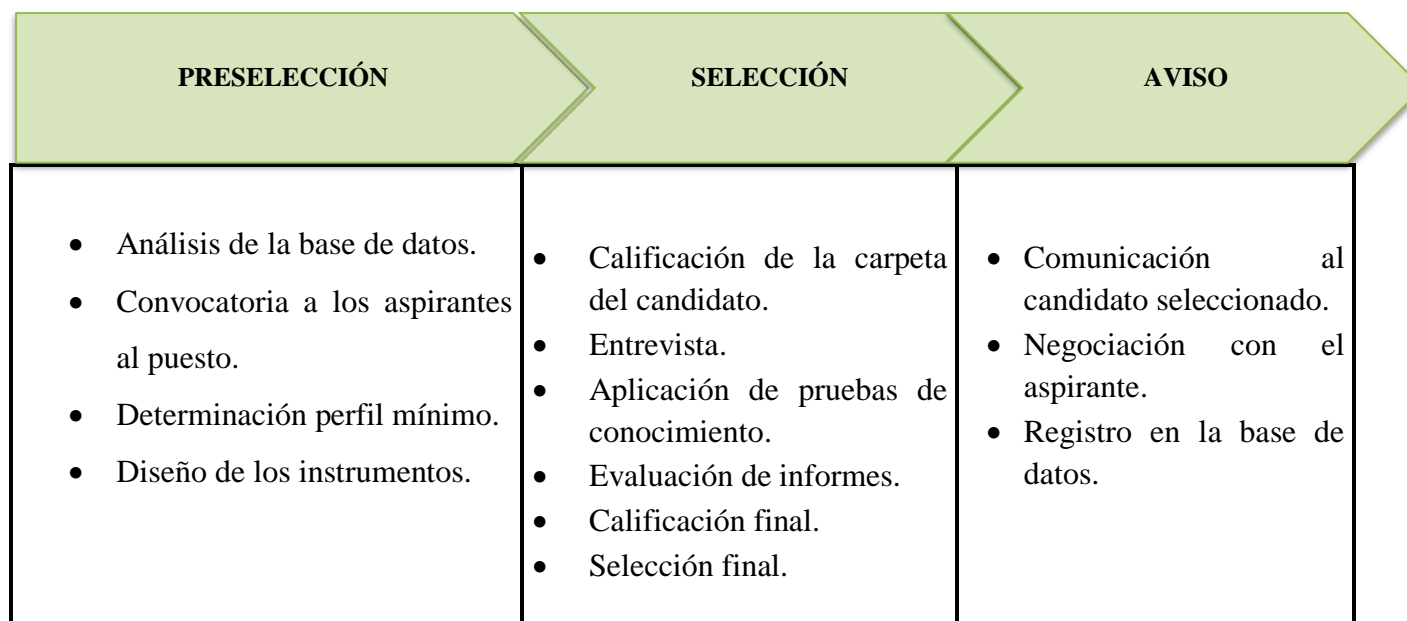
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Paola S.

3.3.2. Cadena de valor del subproceso selección

MACROPROCESO: Gestión de Recursos Humanos

PROCESO : Captación

SUBPROCESO : Selección



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Paola S.

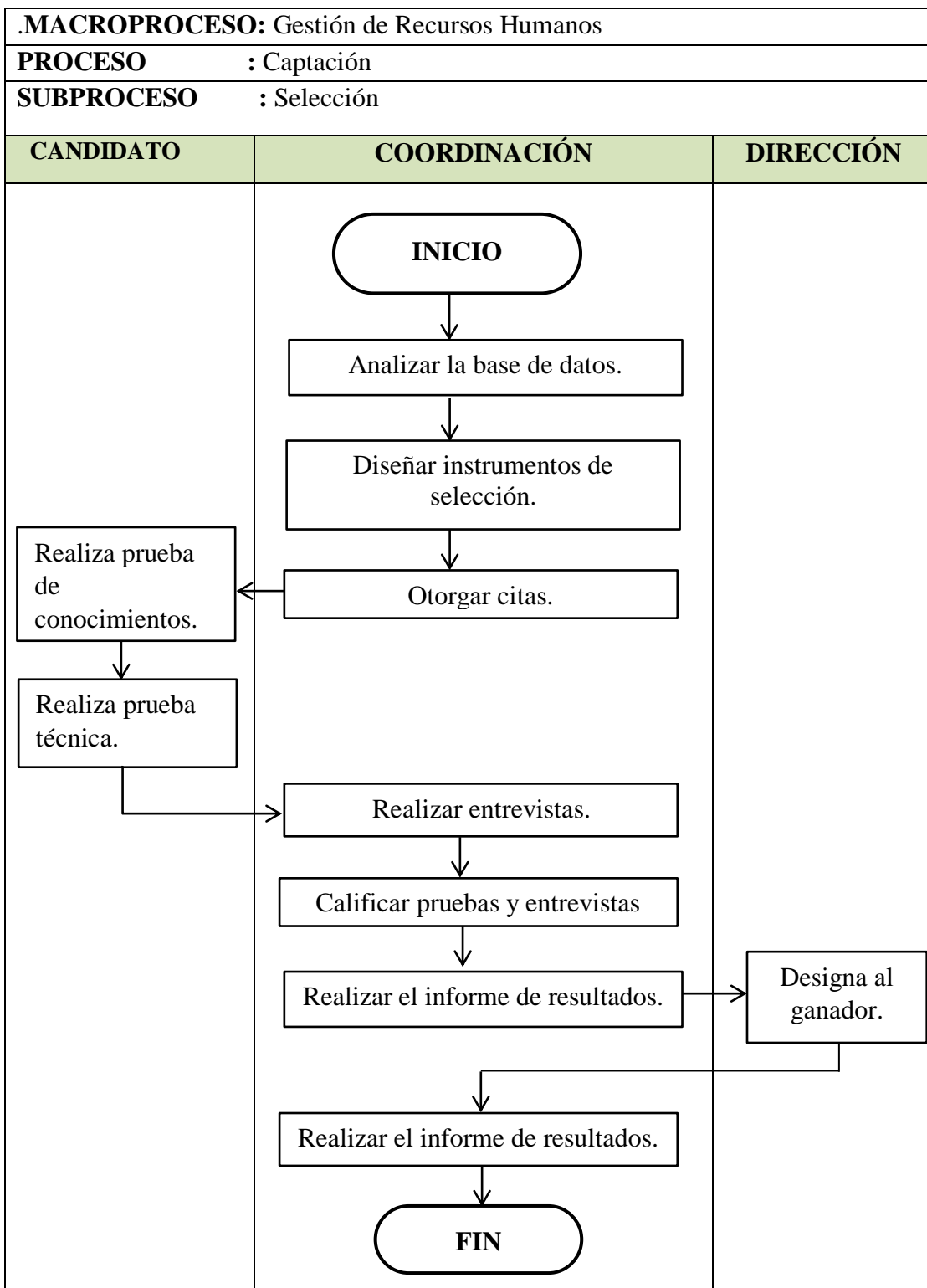
3.3.2.1. Descripción del subproceso selección

MACROPROCESO: Gestión de Recursos Humanos			
PROCESO : Captación			
SUBPROCESO : Selección			
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Analizar la base de datos.	Coordinadora del área solicitante la Fundación.	Recibir datos de aspirantes interesados para cubrir la vacante.
2	Diseñar instrumentos de selección.	Coordinadora del área solicitante la Fundación.	Definir modelos de selección con su debida valoración.
3	Otorgar citas.	Coordinadora del área solicitante la Fundación.	Establecer el horario de citas con los interesados.
4	Realizar entrevista.	Coordinadora del área solicitante la Fundación.	Elabora un cuestionario con su sistema de calificación.
5	Aplicar pruebas de conocimiento.	Coordinadora del área solicitante la Fundación.	Para identificar las competencias se realiza una prueba de conocimientos a los candidatos preseleccionados.
6	Aplicar prueba técnica.	Personal de la Fundación.	El responsable del área de trabajo elabora una prueba y un sistema de calificación.
7	Calificar pruebas y entrevistas.	Coordinadora del área solicitante la Fundación.	Se califican los resultados de cada aspirante y se pondera las notas obtenidas.
8	Realizar el informe de resultados.	Coordinadora del área solicitante la Fundación.	Presentar un informe de los finalistas para su designación.
9	Designa ganador.	Directora del Fundación.	Obtiene las puntuaciones finales y selecciona al candidato con la puntuación superior.
10	Comunicar al candidato.	Coordinadora del área solicitante la Fundación.	Se informa al candidato ganador y se da paso a su contratación.

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos (2010)

Elaborado por: Paola S.

3.3.2.1.1. *Flujograma del subproceso selección*



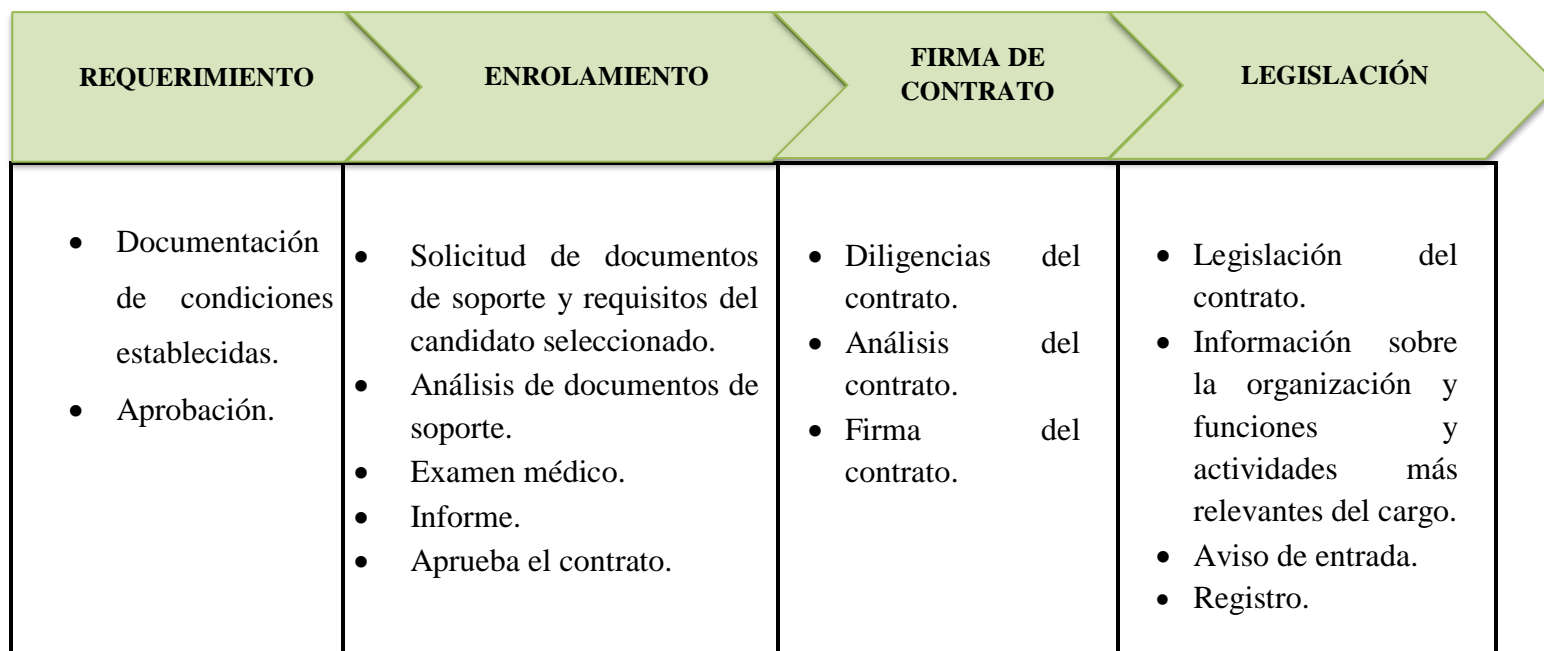
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Paola S.

3.3.3. Cadena de valor del subproceso contratación.

MACROPROCESO: Gestión de Recursos Humanos

PROCESO : Captación

SUBPROCESO : Contratación



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Paola S.

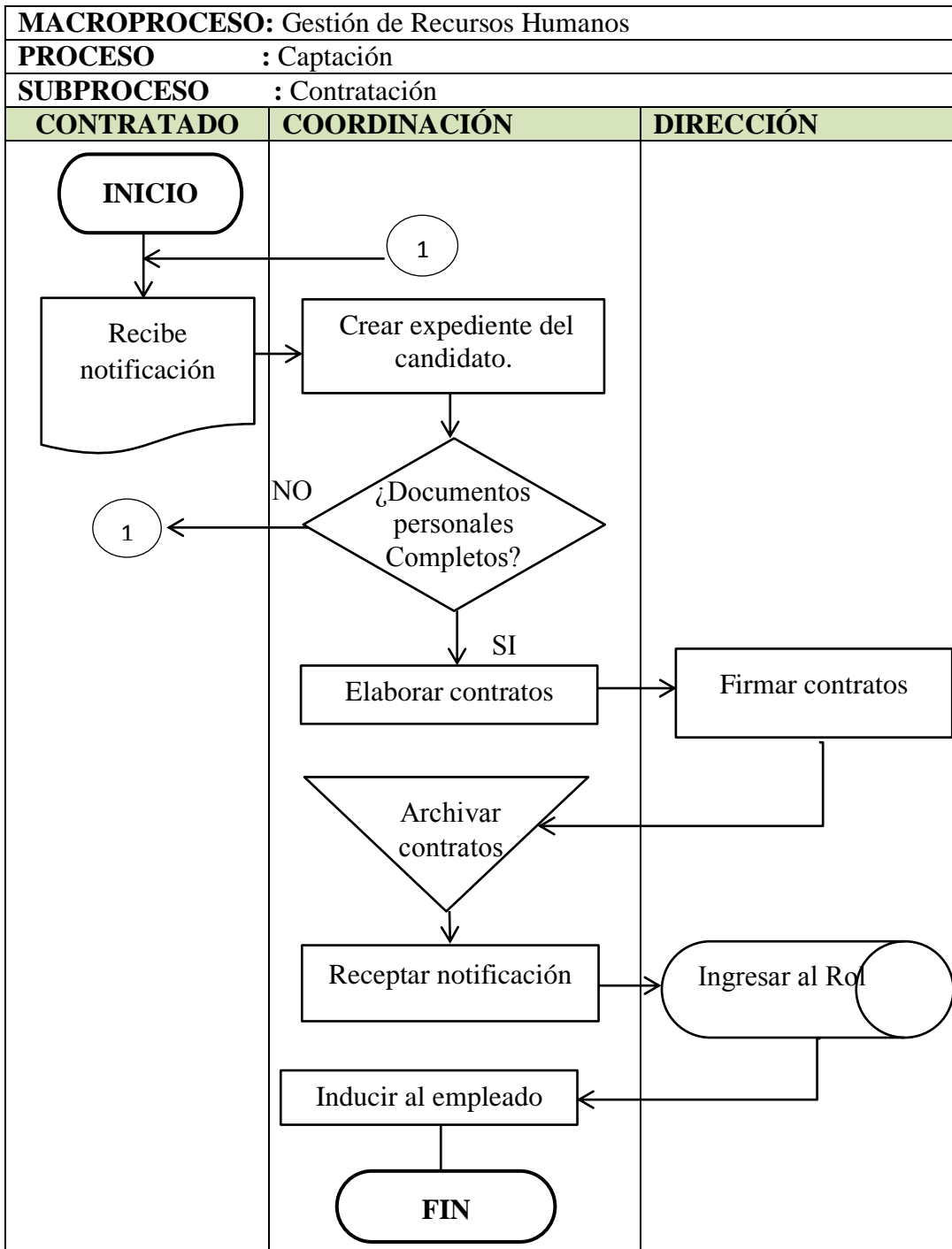
3.3.3.1. Descripción del subproceso contratación

MACROPROCESO: Gestión de Recursos Humanos			
PROCESO : Captación			
SUBPROCESO : Contratación			
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Recibe notificación.	Contratado	Se comunica al candidato ganador y se le da fecha y hora para que se presente en la Fundación.
2	Crear expediente.	Coordinadora del área solicitante la Fundación.	Crear un archivo con documentos del nuevo miembro de la organización.
3	Elaborar contratos.	Coordinadora del área solicitante la Fundación.	Con las condiciones ya establecidas se procede a realizar el formato de contrato.
4	Recibir contratos	Directora de la Fundación.	El contrato es revisado y firmado.
5	Archivar	Coordinadora del área solicitante la Fundación.	Archiva el contrato ya establecido.
6	Receptar notificación.	Coordinadora del área solicitante la Fundación.	Recibe la notificación para dar ingreso al rol correspondiente.
7	Ingresar al rol correspondiente.	Directora de la Fundación.	Registra información en base a sueldo, cargo, beneficios.
8	Inducir al empleado.	Coordinadora del área solicitante la Fundación.	El nuevo empleado inicia el proceso de inducción e inicia con sus actividades.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Paola S.

3.3.3.1.1. *Flujograma del subproceso contratación*



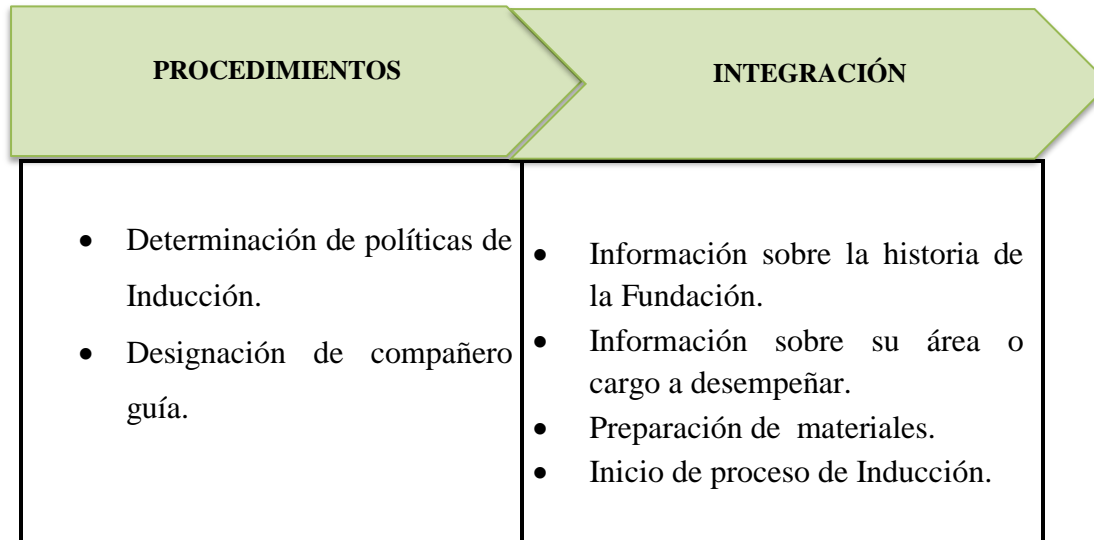
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Paola S.

3.3.4. Cadena de valor del subproceso inducción.

MACROPROCESO: Gestión de Recursos Humanos

PROCESO : Captación

SUBPROCESO : Inducción



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos (2010)

Elaborado por: Paola S.

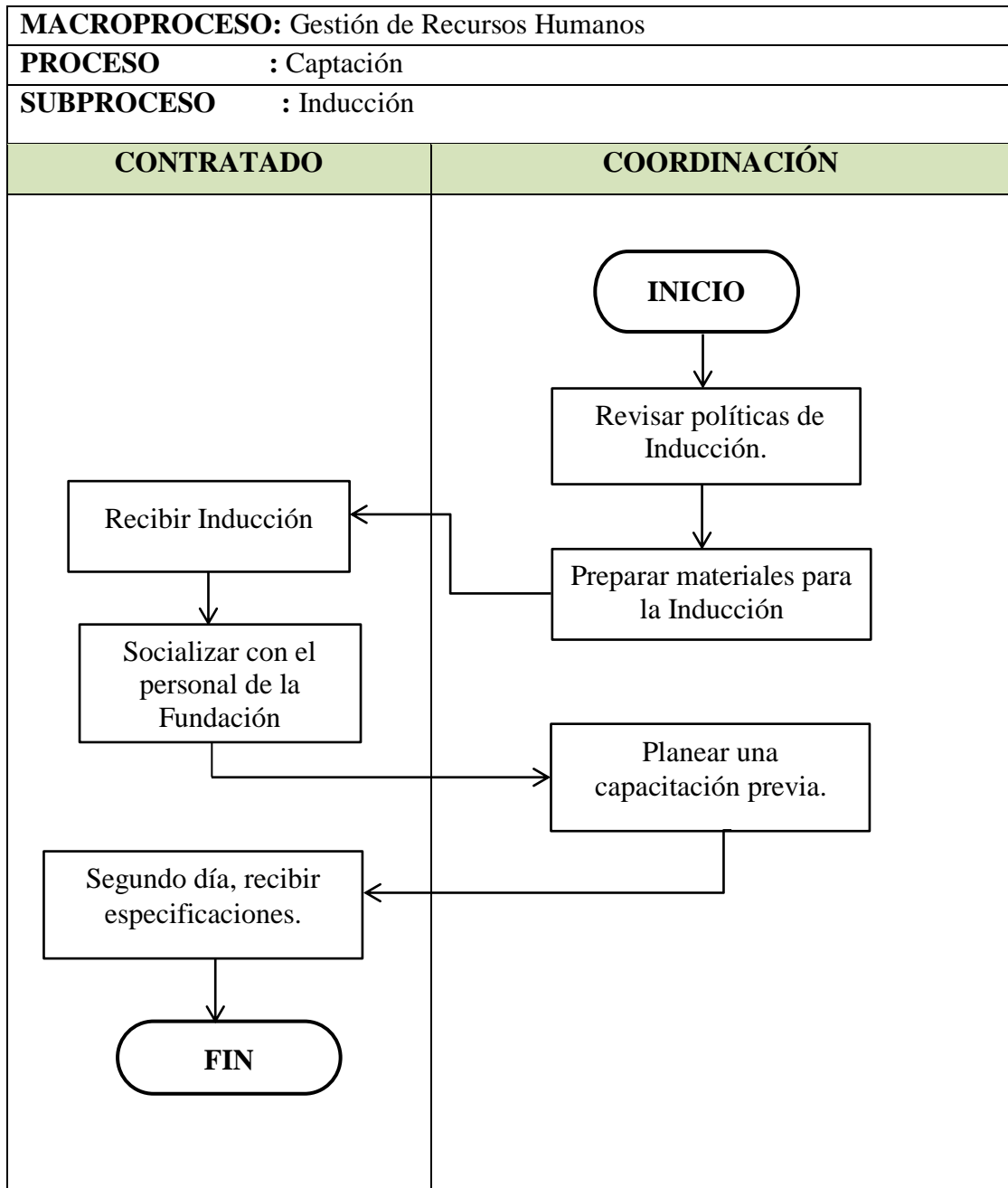
3.3.4.1. Descripción del subproceso inducción

MACROPROCESO: Gestión de Recursos Humanos			
PROCESO : Captación			
SUBPROCESO : Inducción			
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Revisar políticas de Inducción.	Coordinadora del área solicitante la Fundación.	Define las características de la Inducción, etapas, duración y las actividades y recursos que se utilizarán para su ejecución.
2	Preparar materiales para la Inducción.	Coordinadora del área solicitante la Fundación.	Elaborar un Tríptico de inducción de la Fundación de manera que describa los pasos secuenciales necesarios para la Inducción.
3	Recibir Inducción	Contratado	Desarrollar durante toda una jornada las actividades propias de la fase de Inducción.
4	Socializar con el personal de la Fundación	Contratado	El contratado será presentado a sus nuevos compañeros de trabajo, jefes inmediatos y subordinados.
5	Planear una capacitación previa.	Coordinadora del área solicitante la Fundación.	Establece la hora para la capacitación previa a las labores del contratado.
6	Segundo Día, recibir especificaciones.	Contratado.	Recibe instrucciones de las actividades más relevantes a desarrollar en su puesto de trabajo.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Paola S.

3.3.4.1.1. *Flujograma del subproceso inducción*



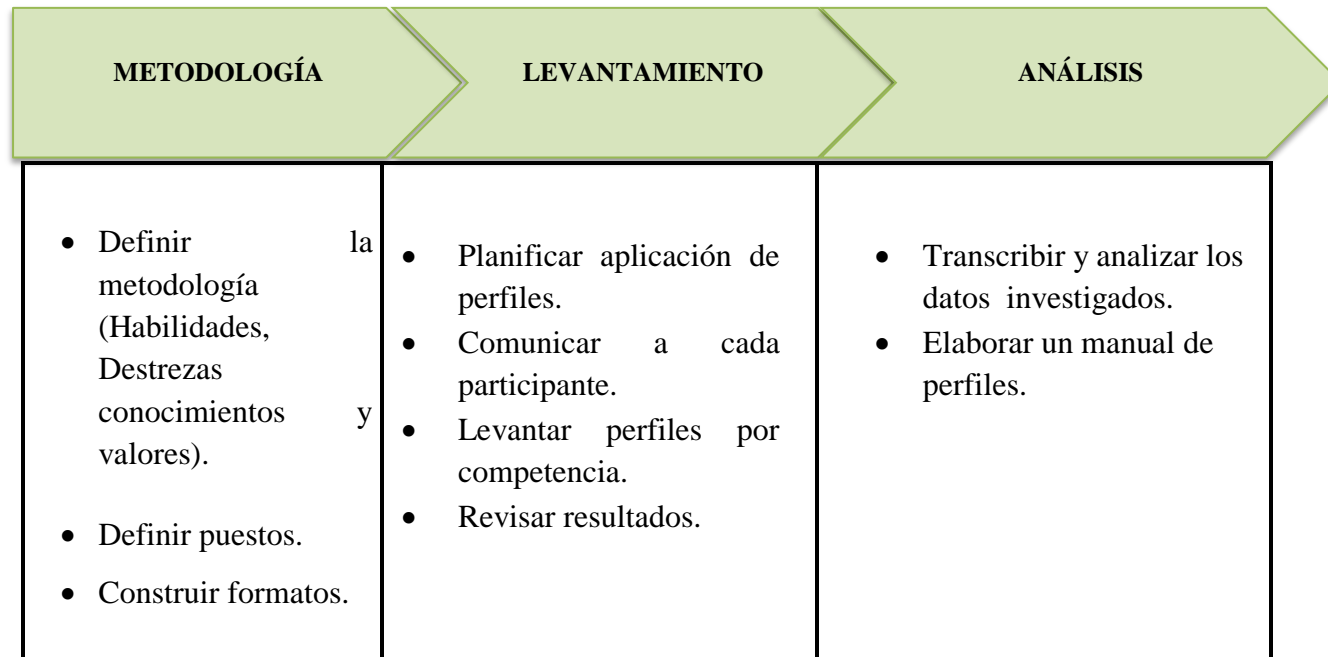
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Paola S.

3.3.5. Cadena de valor del subproceso gestión de competencias.

MACROPROCESO: Gestión de Recursos Humanos

PROCESO : Gestión Humana

SUBPROCESO : Gestión de Competencias



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos (2010)

Elaborado por: Paola S.

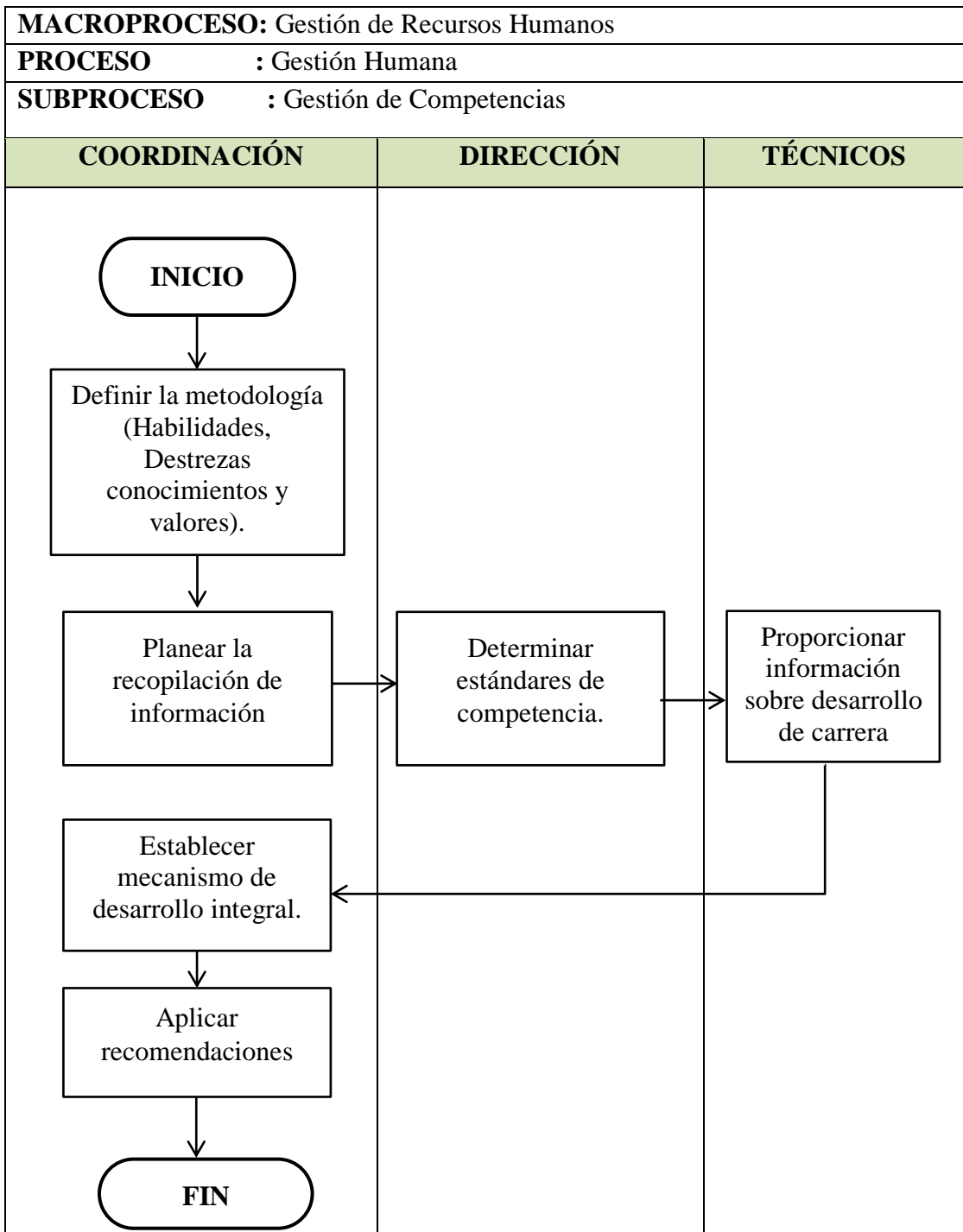
3.3.5.1. Descripción del subproceso gestión de competencias

MACROPROCESO: Gestión de Recursos Humanos			
PROCESO : Gestión Humana			
SUBPROCESO : Gestión de Competencias			
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Definir la metodología (Habilidades, Destrezas y conocimientos y valores).	Coordinadoras de la Fundación.	Definir el cómo aplicar la gestión de competencias para resplandecer las habilidades, destrezas, conocimientos y valores.
2	Planear la recopilación de información a través de un listado de tareas.	Coordinadoras de la Fundación.	Identificar las competencias existentes para todos los cargos.
3	Determinar estándares de competencia.	Directora de la Fundación.	Establecer porcentajes de pesos para cada una de las pensiones de acuerdo a su desempeño y comportamiento.
4	Proporcionar información.	Técnicos de la Fundación.	Mediante talleres informar sobre la nueva metodología de seguimiento y desarrollo de la carrera.
5	Establecer mecanismo de desarrollo integral.	Coordinadoras de la Fundación.	Preparar planes de desarrollo de habilidades, conocimientos, destrezas y valores.
6	Recomendar para el desempeño	Coordinadoras de los proyectos.	La coordinadora responsable de cada proyecto debe aplicar recomendaciones con la participación de sus técnicos.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Paola S.

3.3.5.1.1. *Flujograma subproceso gestión de competencias*



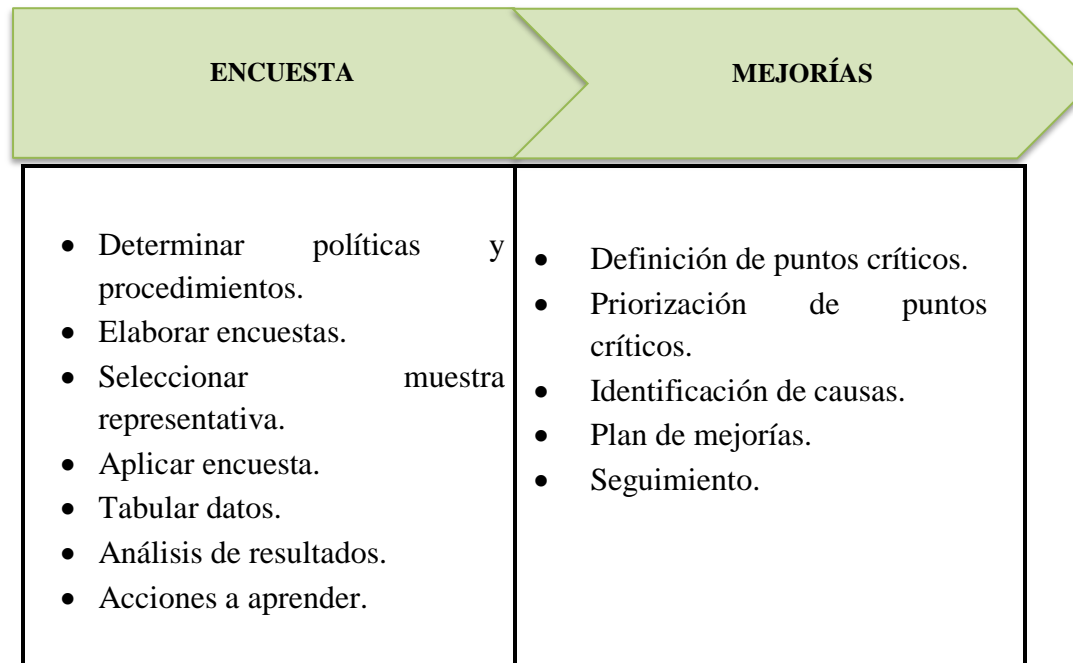
Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Paola S.

3.3.6. Cadena de valor del subproceso clima organizacional.

MACROPROCESO: Gestión de Recursos Humanos

PROCESO : Gestión Humana

SUBPROCESO : Clima Organizacional



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Paola S.

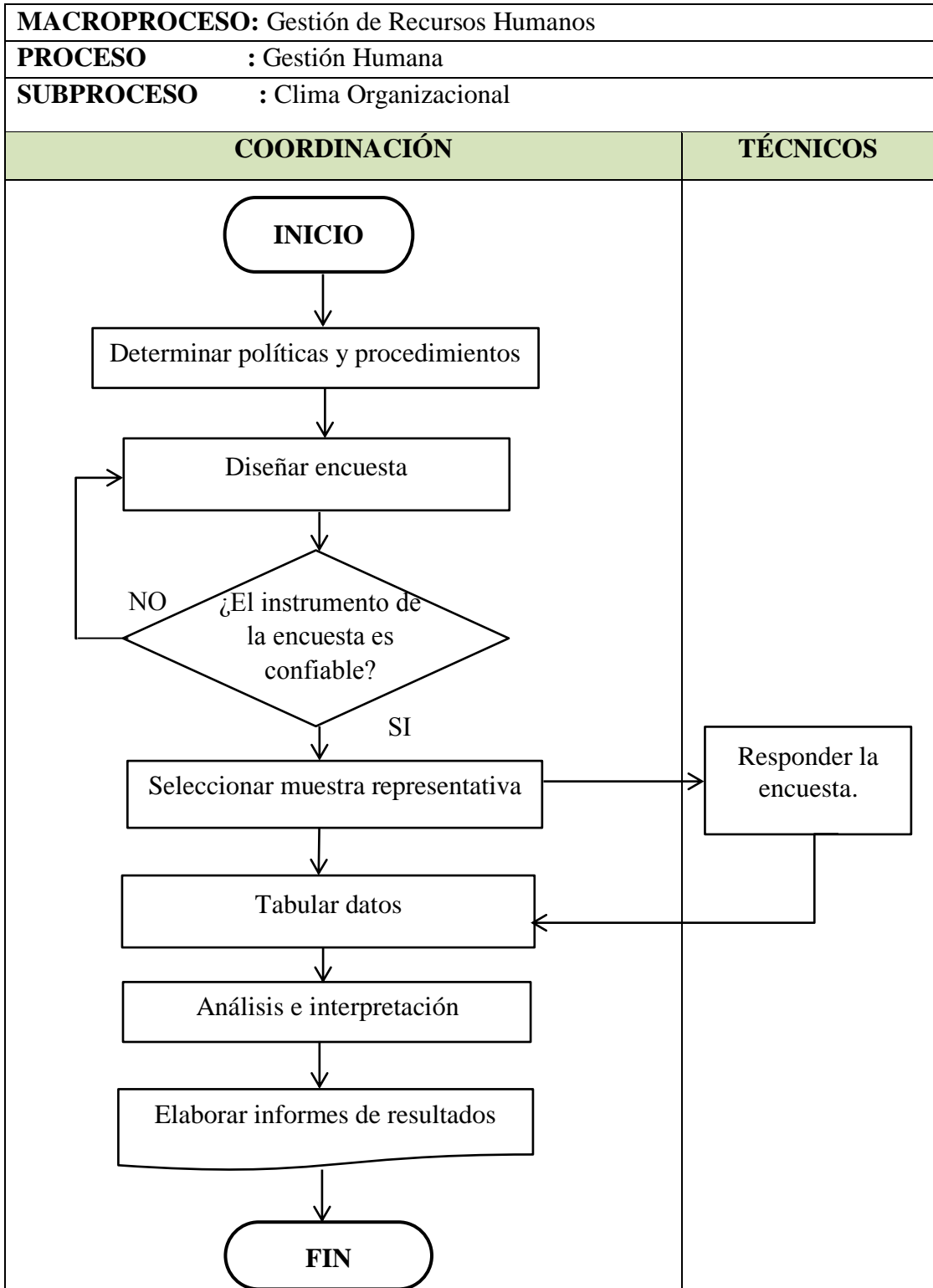
3.3.6.1. Descripción del subproceso clima organizacional

MACROPROCESO: Gestión de Recursos Humanos			
PROCESO : Gestión Humana			
SUBPROCESO : Clima Organizacional			
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Determinar políticas y procedimientos.	Coordinadoras de la Fundación.	Determinar responsables (coordinadoras de los proyectos) para aplicar semestralmente las encuestas.
2	Diseñar encuestas de prueba.	Coordinadoras de la Fundación.	Establecer una encuesta modelo “Inventario de cultura organizacional.”
3	Seleccionar muestra representativa.	Coordinadoras de la Fundación.	Realizar una muestra estratifica en cada una de las áreas de trabajo.
4	Aplicar las encuestas.	Técnicos de la Fundación.	Responder cada una de las preguntas con veracidad.
5	Tabular datos.	Coordinadoras de la Fundación.	Tabular las encuestas aplicadas a los técnicos.
6	Análisis e interpretación de datos.	Coordinadoras de la Fundación	Aplicar correcciones en los puntos críticos.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Paola S.

3.3.6.1.1. *Flujograma subproceso clima organizacional*



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Paola S.

REMUNERACIÓN INTEGRAL

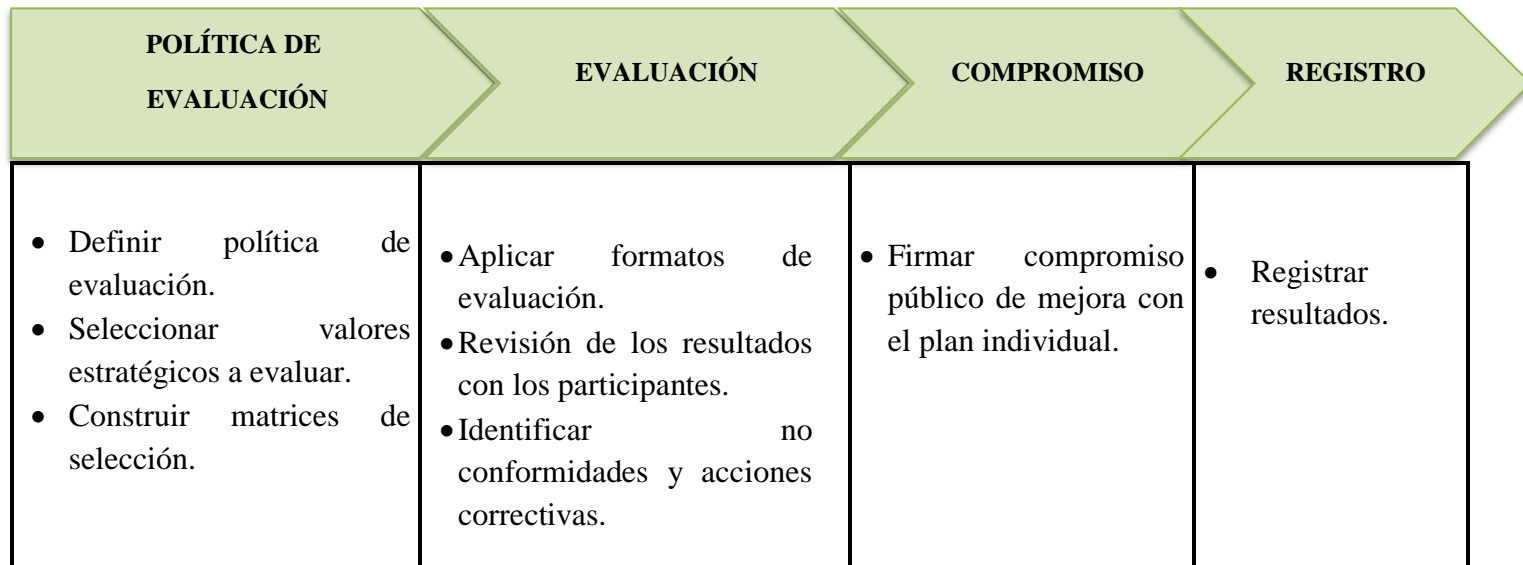
La remuneración integral es el salario y sueldo que percibe el empleado y trabajador de la Organización, pero siempre y cuando este conforme a los reglamentos de ley, en el caso de la Fundación Construyamos un Sueño al ser una institución que trabaja con proyectos que van encaminados al desarrollo social el proceso de remuneración se encuentra establecido por Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), por tal motivo en la investigación no se realizará el proceso de la remuneración integral.

3.3.7. Cadena de valor del subproceso evaluación del desempeño

MACROPROCESO: Gestión de Recursos Humanos

PROCESO : Desarrollo Humano

SUBPROCESO : Evaluación del Desempeño



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Paola S.

3.3.7.1. Descripción del subproceso evaluación del desempeño

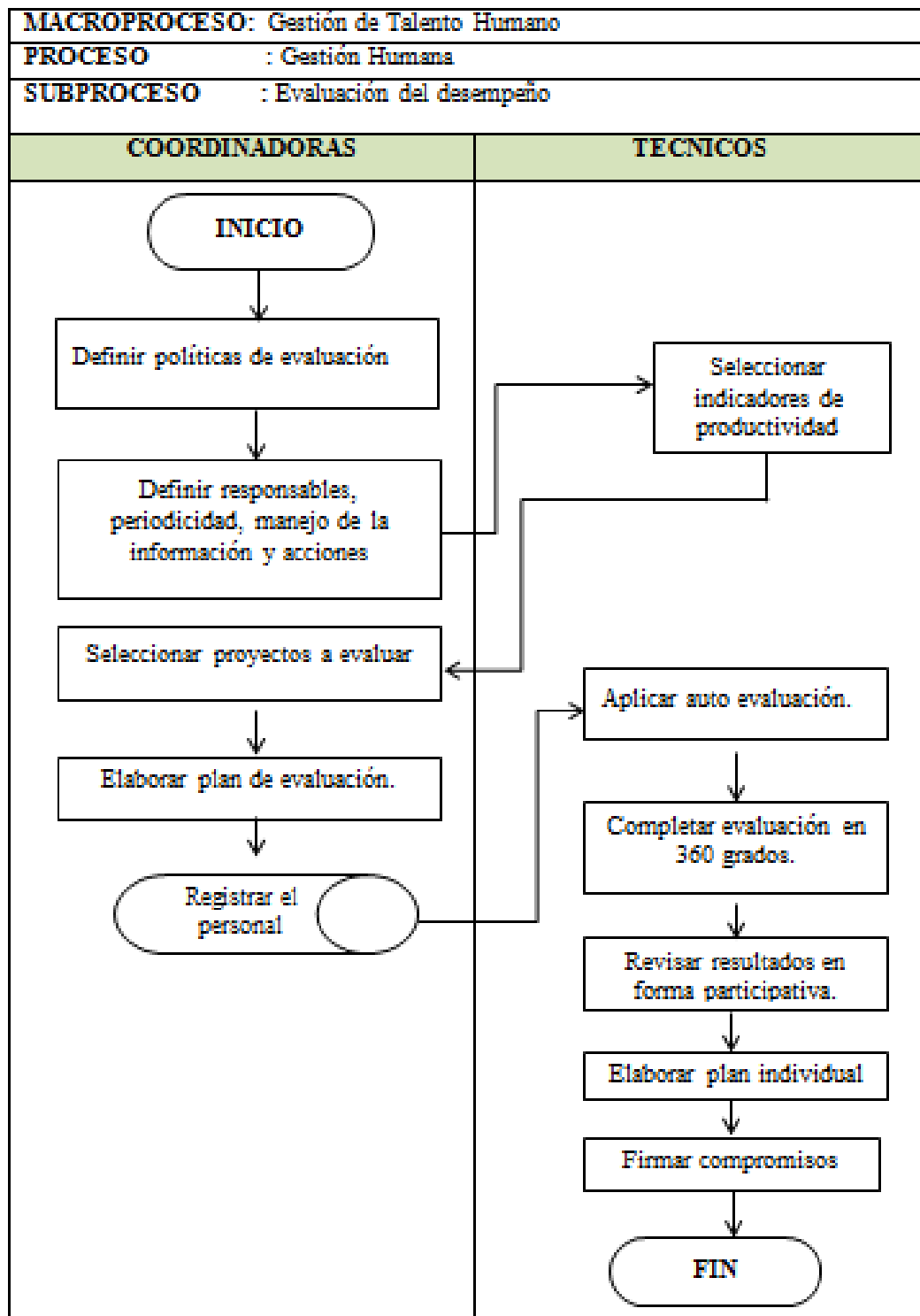
MACROPROCESO: Gestión de Recursos Humanos			
PROCESO : Desarrollo Humano			
SUBPROCESO : Evaluación del Desempeño			
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Definir políticas de evaluación y normativa y reglamento.	Coordinadoras de la Fundación.	Define los propósitos de la evaluación y establece un mecanismo integral que influyan indicadores que se ajusten a la normativa mandataria y de acuerdo a los reglamentos.
2	Definir responsables, periodicidad y manejo de la información.	Coordinadoras y técnicos de la Fundación.	Registrar a los responsable de la prioridad de evaluación donde se efectuará el manejo y acceso a la información.
3	Seleccionar indicadores de productividad.	Coordinadoras y técnicos de la Fundación.	Cada responsable debe definir indicadores de rendimiento por cargo para medir en sus áreas.
4	Seleccionar proyectos a evaluar.	Coordinadoras y técnicos de la Fundación.	Cada coordinadora puede ser evaluado conforme a los proyectos internos en los que esté participando.
5	Elaborar un plan de evaluación.	Coordinadoras de la Fundación.	Planear por escrito el proceso de recolección de información para la evaluación.
6	Seleccionar métodos de evaluación.	Coordinadoras de la Fundación.	Señalar por escrito los métodos que son aplicables para recabar la información.
7	Seleccionar indicadores de gestión.	Coordinadoras de la Fundación.	Establecer indicadores que se encuentren relacionados con el desempeño de cada uno de los colaboradores se utilizará una metodología.
8	Aplicar evaluación.	Técnicos de la Fundación.	Recibir el formato y auto aplicarse conforme a las variables de medición.
9	Revisar resultados.	Técnicos de la Fundación.	Imprimir los resultados obtenidos y revisarlos en una sola reunión.
10	Elaborar el plan individual de desarrollo.	Técnicos de la Fundación.	Para cada inconformidad y acción correctiva realizar acciones derivadas, plazos y apoyo que deba recibir cada persona para su superación.

11	Firmar compromiso de mejora con el plan individual de desarrollo.	Técnicos de la Fundación.	Recabar la firma y el compromiso de mejora con el plan individual de desarrollo.
-----------	---	---------------------------	--

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Paola S.

3.3.7.1.1. *Flujograma del subproceso evaluación del desempeño*



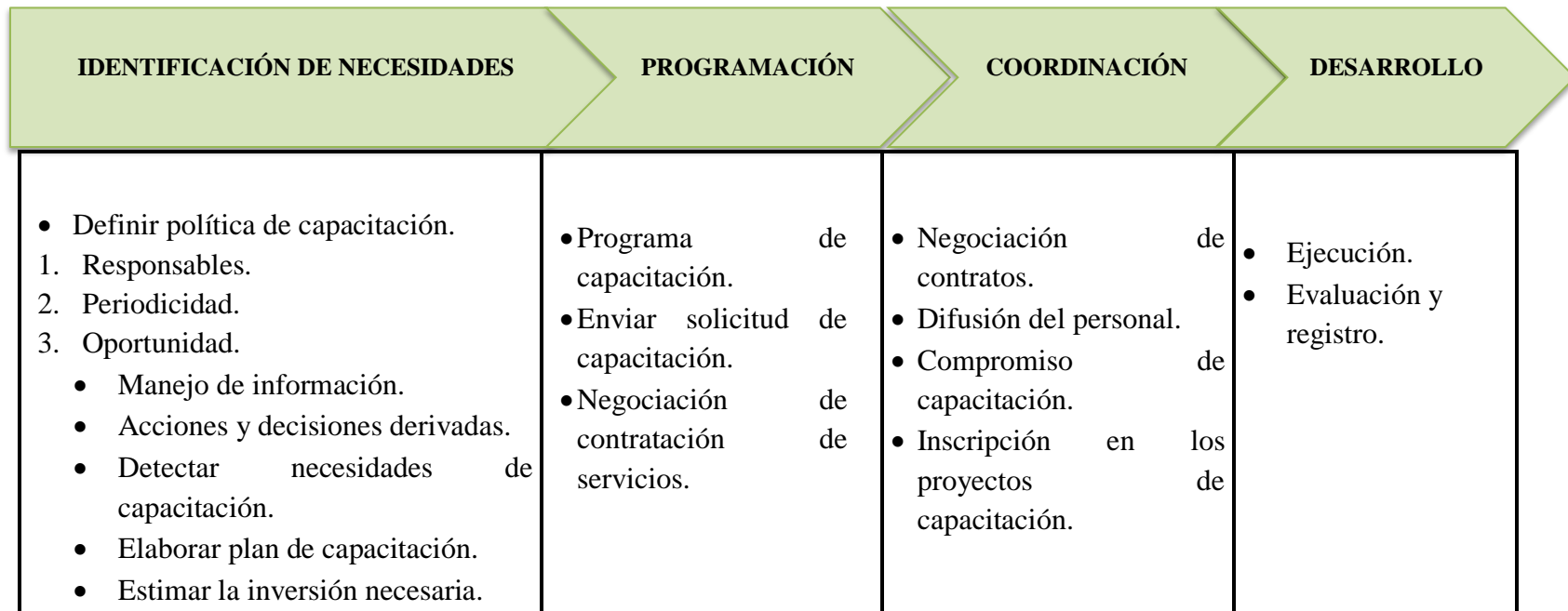
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Paola S.

3.3.8. Cadena de valor del subproceso capacitación

MACROPROCESO: Gestión de Recursos Humanos

PROCESO : Desarrollo Humano

SUBPROCESO : Capacitación



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Paola S.

3.3.8.1. Descripción del subproceso capacitación

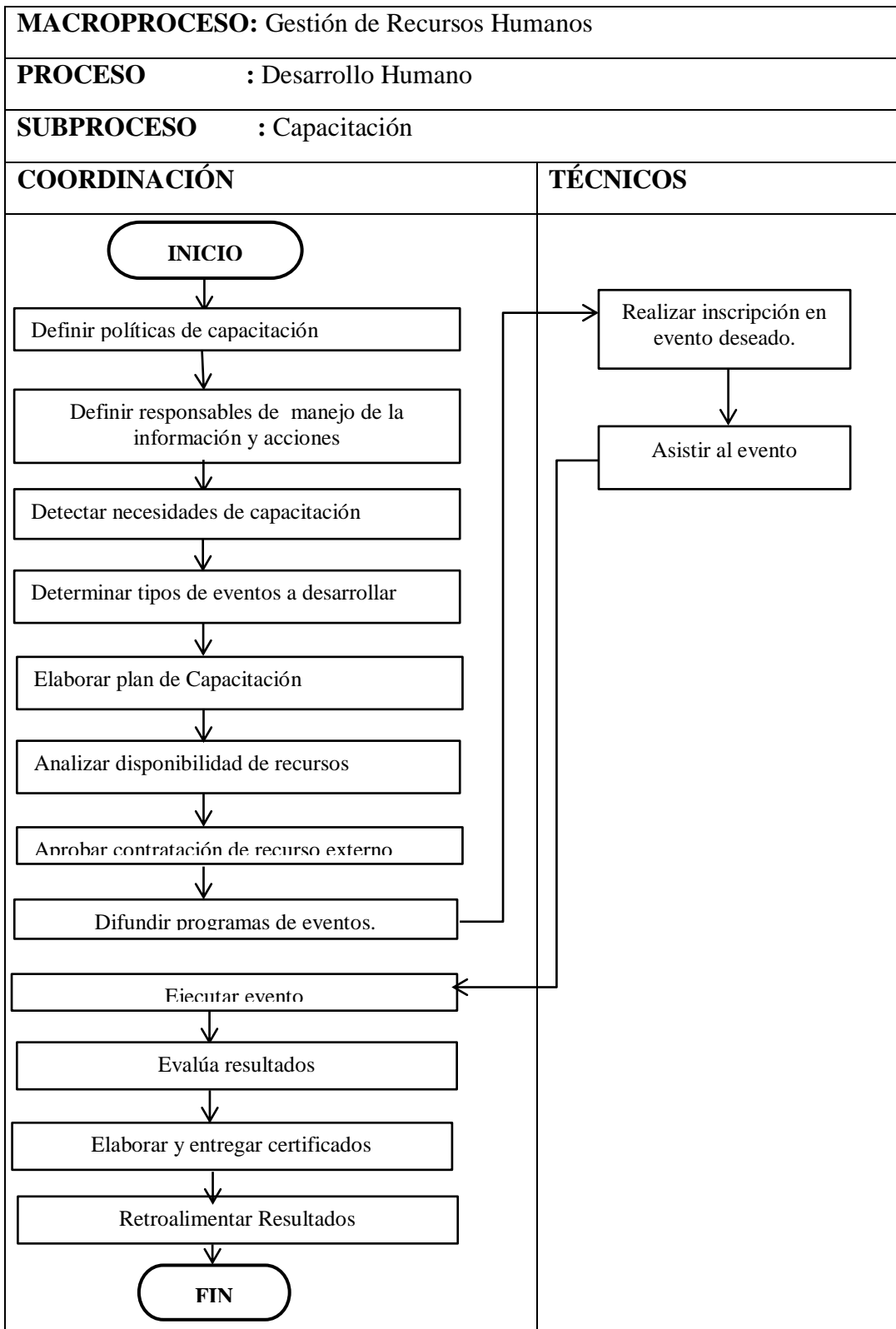
MACROPROCESO: Gestión de Recursos Humanos			
PROCESO : Desarrollo Humano			
SUBPROCESO : Capacitación			
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Definir política de capacitación.	Coordinadoras de la Fundación.	Definir los propósitos de capacitación.
2	Definir responsables, periodicidad y manejo de la información.	Coordinadoras de la Fundación	Remitir los resultados de la evaluación del desempeño, clima organizacional, etc.
3	Determinar tipos de eventos a desarrollar.	Coordinadoras de la Fundación	Seleccionar los tipos de evento a desarrollar
4	Diseñar el programa de capacitación y su presupuesto	Coordinadoras de la Fundación	Resumir en formatos adecuados y los cursos a desarrollar para la capacitación.
5	Analizar disponibilidad de recursos propios.	Coordinadoras de la Fundación	Revisar el inventario de recursos físicos, materiales y humanos.
6	Aprobar contratación de recurso externo	Coordinadoras de la Fundación	Obtener las aprobaciones correspondientes y sobre todo los recursos.
7	Negociar contratos de servicios externos	Coordinadoras y Directora de la Fundación	Cotizar y ajustar servicios requeridos con los ofrecidos.
8	Aplicar capacitación externa	Coordinadoras de la Fundación	Consecuencia de no contar con los recursos indispensables es necesario seleccionar los recursos externos necesarios.
9	Difundir programas de eventos.	Coordinadoras de la Fundación	Elaborar material para difusión, incluye presentaciones del plan de capacitación y avances obtenidos.
10	Realizar inscripción en evento deseado.	Técnicos de la Fundación	El personal colaborador debe tener igualdad de oportunidades de inscripción y elección.
11	Ejecutar eventos.	Coordinadoras de la Fundación	Llevar un registro de ingreso y salida de los participantes e instructores para garantizar cumplimiento.

12	Asistir al evento	Técnicos de la Fundación	Asistir a la capacitación con puntualidad y aprobarlo.
13	Evaluar los resultados.	Coordinadoras de la Fundación	Los participantes deben llenar su registro de evaluación de contenidos del evento.
14	Responder los resultados de evaluación.	Técnicos de la Fundación.	Asumir las consecuencias establecidas por los resultados de la evaluación.
15	Elaborar y entregar certificados.	Coordinadoras de la Fundación	Imprimir certificados conforme a las listas de asistencias y aprobación.
16	Retroalimentar	Coordinadoras de la Fundación	Recabar nueva información de proveniente de la detección de nuevas necesidades.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Paola S.

3.3.9. Flujograma del subproceso capacitación



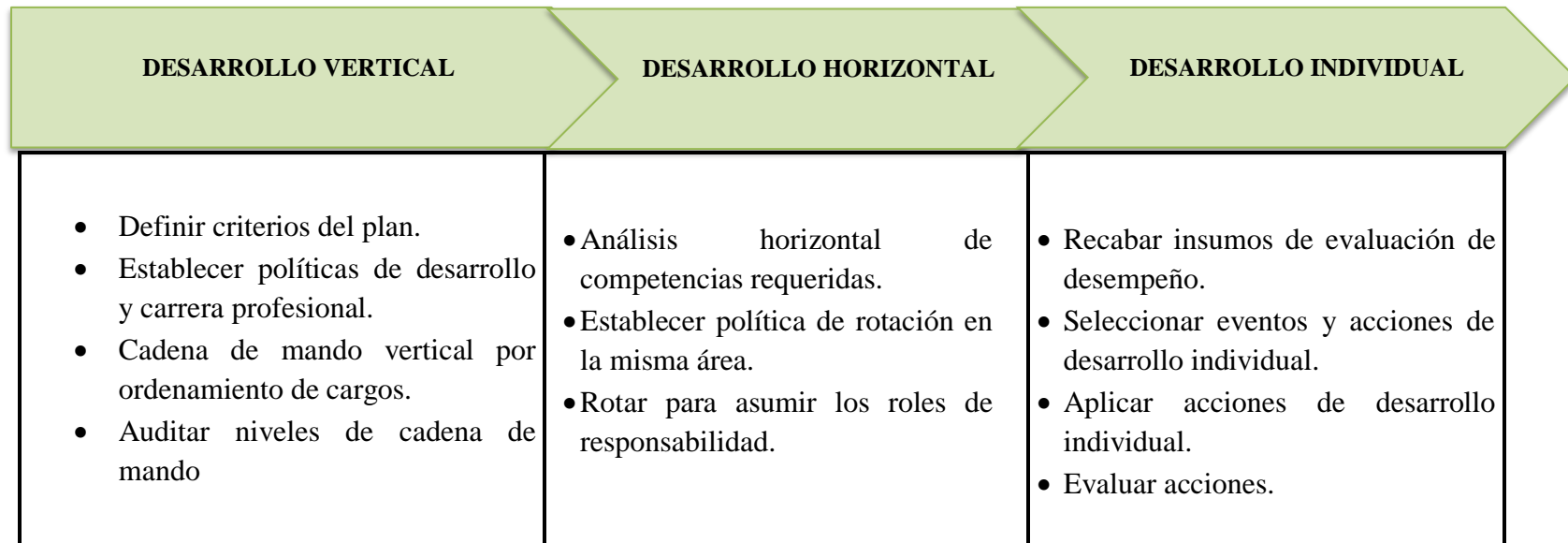
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Paola S.

3.3.10. Cadena de valor del subproceso desarrollo y plan carrera

MACROPROCESO: Gestión de Recursos Humanos

PROCESO : Desarrollo Humano

SUBPROCESO : Desarrollo y plan carrera



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Paola S.

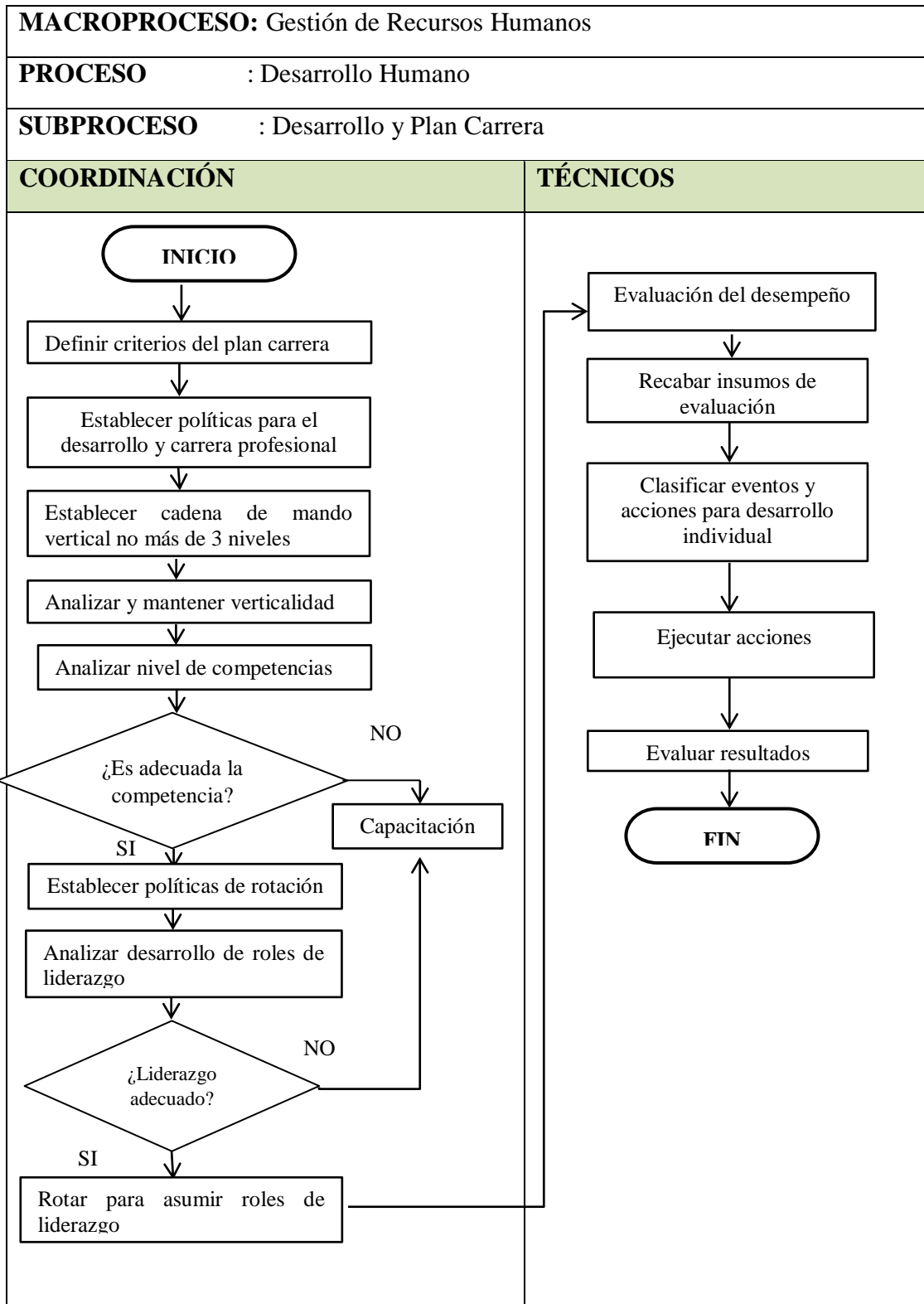
3.3.10.1. Descripción del subproceso desarrollo y plan de carrera

MACROPROCESO: Gestión de Recursos Humanos			
PROCESO : Desarrollo Humano			
SUBPROCESO : Desarrollo y Plan Carrera			
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Definir criterios del plan carrera	Directora y Coordinadoras de la Fundación.	Establecer los lineamientos generales de la estructura organizacional y el desarrollo de competencias.
2	Establecer políticas para el desarrollo y carrera profesional.	Coordinadoras de la Fundación	Precisar propósitos del plan carrera.
3	Establecer cadena de mando vertical no más de 3 niveles	Coordinadoras de la Fundación	Actualizar cargos conforme a la metodología para clasificar cargos.
4	Analizar y mantener verticalidad	Coordinadoras de la Fundación	Verificar el ajuste a la nueva estructura organizacional en las áreas de la Fundación.
5	Analizar nivel de competencias horizontales.	Coordinadoras de la Fundación	Obtener competencias relevantes de los perfiles de cargo y ejecutar acciones.
6	Establecer política de rotación en las áreas.	Coordinadoras de la Fundación	El responsable del área deberá ajustar la rotación interna para que cada servidor asuma nuevas competencias.
7	Analizar desarrollo de liderazgo.	Técnicos de la Fundación.	Identificar personas con potencialidad de liderazgo e insertar habilidades y destrezas.
8	Obtener insumos de evaluación del desempeño por persona.	Técnicos de la Fundación.	Ejercer acciones puntuales para la toma de decisiones impartidas e independientes de las personas con potencial.
9	Clasificar eventos para desarrollo individual.	Técnicos de la Fundación.	Cada responsable de área deberá clasificar y asumir la responsabilidad de ejecutar acciones para el desarrollo individual.
10	Ejecutar acciones en la misma área.	Técnicos de la Fundación.	Apoyar el cumplimiento de las acciones de desarrollo individual planificado.
11	Evaluar resultados	Directora y Coordinadoras de la Fundación.	Analizar ajuste de planificación, ejecución y completar la evaluación de las percepciones.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Paola S.

3.3.10.1.1. Flujograma del subproceso desarrollo y plan carrera



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Paola S.


3.4. DOCUMENTOS PARA LA APLICACIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

3.4.1. DOCUMENTOS DE REQUISICIÓN


SOLICITUD DE REQUISICIÓN.

	SOLICITUD DE REQUISICIÓN		FECHA DE LA SOLICITUD			
			DÍA	31	MES	12
DATOS DEL CARGO						
Cargo Requerido: Trabajador Social			Número de personas requeridas: 01			
Área a la que pertenece el puesto: Área Social			Fecha para cubrir la vacante: 01/01/2016			
Nombre del Jefe Inmediato: Ing Doris T.			Cargo del Jefe Inmediato: Coordinadora			
LA VACANTE SE PRODUCE POR:						
Reemplazo Definitivo			Reemplazo Temporal			
Renuncia del titular			Incapacidad			
Terminación del contrato	X		Calamidad			
Ascenso y/o Promoción			Licencia de maternidad			
Otros			Incremento de labores			
TIPO DE CONTRATO			HORARIO DE TRABAJO			
Tiempo fijo con un período de prueba	X		Matutino			X
Temporal por:días.....meses		Vespertino			X
Pasantías						
ASPECTOS CURRICULARES						
INTRUCCIÓN			EXPERIENCIA			
Bachillerato			6 meses		4 años	
Superior	X		1 año		5 años	
Maestría			2 años	X	6 años	
PH			3 años		Más de 6 años	
PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO						
Promover el cambio social y la solución de problemas en las relaciones humanas así como en la capacitación y autodeterminación de todas las personas para lograr un mayor bienestar social.						
FUNCIONES			COMPETENCIAS MÍNIMAS			
Ayudar a las personas a desarrollar capacidades			Planificador			
Promover la facultad de adaptación y desarrollo social			Educador			
Promover recursos para atender necesidades			Gestor			
Restaurar la integración social de las personas.			Terapeuta			
PERSONALIDAD Y CONDUCTA			CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD			
Integridad			Responsable			
Ética			Puntual			
Responsabilidad			Paciente			
OBSERVACIONES						
El cargo requiere de experiencia puede ser hombre o mujer						
REQUISICIÓN SOLICITADA POR:						
ÁREA SOLICITANTE			APROBADA POR			
Ing. Karen Carrillo. COORDINADORA FCuS			Ing. Mariela Jácome DIRECTORA FCuS			

HOJA DE ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

	ESPECIFICACIÓN DEL CARGO		
ESPECIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo:	Trabajador Social	Nivel del Cargo:	Gerencia Media
Área:	Operativa	Reportar a :	Directora
RESUMEN DEL CARGO			
<p>MISION: Promover el cambio social y la solución de problemas en las relaciones humanas así como en la capacitación y autodeterminación de todas las personas para lograr un mayor bienestar social.</p>			
TAREAS GENERALES			
<p>Lograr un mayor bienestar social en todas las personas que forman los grupos sociales. Remover los obstáculos que impiden la condición de una vida adecuada. Fomentar las capacidades de los sujetos. Promover la formulación de políticas sociales justas.</p>			
CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE			
INICIATIVA			
Alto grado en solución de problemas en las relaciones humanas.			
SUPERVISIÓN			
Lo importante es que el trabajo se coordine y se planifique.			
ESFUERZO FÍSICO			
Nivel bajo.			
EXIGENCIAS DEL CARGO			
INSTRUCCIÓN PROFESIONAL	EXPERIENCIA LABORAL	CAPACITACIÓN	
Lic. Ciencias de la Educación	2 años Mínimo	Planificación, asesor, educador	
COMPETENCIAS CONTRATABLES			
<p>Investigación, es decir conocer científicamente la realidad social en la que desarrollará su función. Negociar para convencer y educar a las personas asistidas. Persuadir y mostrar capacidad para convencer utilizando argumentos racionales.</p>			
ÁREA SOLICITANTE		APROBADO POR:	
..... Ing. Karen Carrillo. COORDINADORA Fcus	 Ing. Mariela Jíme DIRECTORA FCuS	

SOLICITUD DE EMPLEO


	SOLICITUD DE EMPLEO				FECHA:							
	DÍA	5	MES	12	AÑO	2015						
POSTULA PARA:		Trabajador Social										
DATOS PERSONALES												
Nombres :	Alan Paúl		Apellidos:	Herrera Valenzuela		C.I	504049289					
Dirección Domiciliaria:												
Provincia:	Cotopaxi	Cantón:	Pujilí	Barrio:	Rosita Paredes							
Estado Civil:	Casado:		Soltero:	X	Unión Libre:							
Móvil:	998765434	Fijo:	3245372	Correo electrónico		a.paul@gmail.es						
Cuenta Bancaria:	SI	NO X	Cuenta:	Banco:						
ESCOLARIDAD												
Estudios:	Título Obtenido:		Institución:			Fecha:						
PRIMARIOS	Primaria		Escuela Simon Bolívar			9-2004						
SECUNDARIO	Bachiller		Colegio Vicente León			jul-06						
SUPERIOR	Lic.Educación Básica		Universidad Técnica de Cotopaxi			nov-15						
OTROS												
HABILIDADES Y DESTREZAS												
Rapidez al escribir.												
Realizo informes y Planificaciones con anterioridad												
CONDICIONES DE LA OFERTA												
Sueldo que aspira:				Trabajaría Sábados y Domingos:								
Lo justo				SI	X	NO						
Trabaja algún familiar en la Fundación:					SI		NO	x				
Nombre:				Parentesco:								
IDIOMAS												
Marque con una X su nivel de conocimiento: (1)Excelente (2) Bueno (3) Regular												
Lengua:	Habla			Escribe			LEE			Comprende		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Español	x			x			x			x		
Inglés		x			x		x				x	
Quechua		x			x		x					x
EXPERIENCIA LABORAL												
Empresa:	Puesto:		Fecha:			Dirección y Telf:						
Fundación ASOF	Técnico		2009-2010			Av Velasco Ibarra 03248956						
Esc. Ana Páez	Coordinador Bien Estu.		2010-2013			San Felipe 032478674						
REFERENCIAS LABORALES												
Nombre de la empresa:			Representante:			Teléfono:						
Fundacion ASOF			Ing. Sandra Caiza			32456876						
Escuela Mariana de Jesus			Lic. Rosa Alvear			32487653						
CURSOS RECIBIDOS												
Nombre:	Institución:		Horas:			Fecha:						
Bienestar Social	SECAP		60			febrero-marzo 2015						
REFERENCIAS PERSONALES												
Nombre:	Institución:		Cargo:			Teléfonos:						
Lic. Fredy Castro	Municipio de Pujilí		Director de Planificació			897655543						
Sr. José Armas	Tenencia Política		Jefe Político			976543210						
Nota: La información aquí presentada tendrá un uso confidencial por parte de la Fundación.												

CONVOCATORIA


	<h3>CONVOCATORIA</h3>
<p>La Fundación Construyamos un Sueño al servicio de los más necesitados de la Provincia y del cantón requiere contratar 1 Trabajador (a) Social con 1 año mínimo de experiencia en trabajo con población infantil, juvenil y adulto mayor en condiciones de vulnerabilidad.</p>	
<p style="text-align: center;"><u>Requisitos</u></p> <p>Título: Lic. En Trabajo Social o a fines.</p> <p>Conocimientos: Planificar e implementar la práctica del trabajo social.</p> <p>Competencias: Gestor, Investigador, Planificador, asesor.</p> <p>Edad: 23 a 30 años.</p> <p>Disponibilidad a tiempo completo.</p> <p style="text-align: center;"><u>La Organización ofrece:</u></p> <p>Excelente ambiente de trabajo</p> <p>Estabilidad laboral.</p> <p>Remuneración acorde a la responsabilidad más beneficios de ley.</p> <p>Los interesados enviar su hoja de vida personal hasta el 30 de noviembre del 2015 al correo electrónico fun.construyamos@gmail.es con foto actualizada, o presentar carpetas en las instalaciones ubicadas en el Cantón Latacunga, Parroquia Ignacio Flores, sector la Laguna, Calle Quilindaña y 11 de Noviembre o para mayor información comunicarse al 03265789.</p>	

3.4.2. DOCUMENTOS DE SELECCIÓN

ESQUEMA DE CALIFICACIÓN

		ESQUEMA DE VALORACIÓN DE RESULTADOS	
COMPETENCIAS	HERRAMIENTAS	PUNTAJE	PONDERACIÓN
SER	Entrevista	25	25%
	Total Ser		25%
SABER	Expediente	5	
	Perfil mínimo		
	Actualización		
	Experiencia		
	Prueba de conocimiento	20	
	Total Saber		25%
HACER	Prueba Técnica	50	50%
	Total Hacer		50%
	TOTAL	100 PUNTOS	100%

FICHA DE LA ENTREVISTA

	FICHA DE LA ENTREVISTA		FECHA					
			DÍA	8	MES	12	AÑO	2015
			NÚMERO				1	
CARGO QUE APLICA: Trabajador Social.								
Candidato: Alan Paúl Herrera	Edad:	24 años		Entrevistado por: Ing Karen Carrillo.				
CUESTIONARIO					CALIFICACIÓN			
Área Profesional					Respuesta	MB	B	M
1.- ¿En qué institución ha trabajado?					ASOF	3		
2.- ¿Qué tiempo trabajó ahí?					3 años			2
3.- ¿Por qué decidió cambiar de empleo?					personal			2
Área Académica					TOTAL	2,3		
1.- ¿Cuál es su nivel actual de intrucción?					Superior			2
2.- ¿Cuál fue su materia más fuerte?					bienesstar Social	3		
3.- ¿ha recibido premios por su desempeño académico?					si			2
Experiencia Laboral					TOTAL	2,3		
1.- ¿Qué aporte puede afreecer usted a la Fundación?					Investigación.	3		
2.- ¿A qué considera como su mayor logro laboral?					Justicia Social			2
3.- ¿Qué método de trabajo social utiliza?					caso individual, grupo y comunidad	3		
Área de Salud					Total	2,7		
4.- ¿Padece de alguna enfermedad?					no	3		
5.- ¿Actualmente esta o ha tomado algún medicamento?					no			2
6.- ¿Sufrió algún accidente en su trabajo anterior?					no	3		
Área Social					Total	2,7		
7.- ¿Qué actividades suele realizar en sus días libres?					deportivas	3		
8.- ¿Con quién le gusta disfrutar de sus días libres?					familia	3		
9.- ¿Le gusta los eventos Sociales?					si	3		
Aspiraciones e Iniciativas					Total	3,0		
10.- ¿Cóme se ve de aquí en 4 años?					grande en experiencia			2
11.- ¿En qué aspectos le gustaría seguir superándose?					educativo	3		
12.- ¿Diría que tiene una visión en su vida?					si	3		
Perfil Personal					Total	2,7		
12.- ¿Por qué considera ser la persona más adecuada para este puesto?					por la experiencia	3		
12.- ¿tiene tendencia a iniciar cualquier actividad para dejarla en poco tiempo?					si	3		
PRUEBA SOBRE 20 PUNTOS					Total	3,0		
					PUNTAJE FINAL	18,7		

PRUEBA DE CONOCIMIENTO



PRUEBA DE CONOCIMIENTO

Instrucciones: Regule su tiempo de manera adecuada no pase demasiado tiempo en las misma pregunta.

No se permite el uso de documentos que sustenten la información aquí escrita.

Tiempo estimado para la prueba: 15 minutos.

Calificación total: 30 puntos

CUESTIONARIO

Puntos

1.- ¿Defina lo que es un Trabajador social?

Es aquella persona encargada de promover el cambio social y la solución de problemas en las relaciones humanas así como en la capacitación y autodeterminación de todas las personas para lograr un mayor bienestar social.

4

2.- Si se valoran las destrezas y conocimientos requeridos para ejecutar un servicio y su capacidad para transmitir seguridad para hacer bien el trabajo estaremos midiendo:

Fiabilidad
Competencia
Credibilidad
Empatía

4

3.- Podemos considerar los servicios sociales como servicios de calidad si:

Carecen de deficiencias.
Satisfacen las necesidades del usuario.
Presentan las funciones y características propias del servicio prestado.
Todas las opciones anteriores son correctas.

4

4.- de entre los siguientes roles subraye los que pertenecen al trabajador social:

Analizador Planificador educador
tolerante servidor líder terapeuta

4

5.-Dentro de la supervisión se destacan tres aspectos básicos.

La supervisión administrativa, educativa y de apoyo.
La supervisión administrativa, sanitaria y de apoyo.
La supervisión educativa, sanitaria y de apoyo

4

TOTAL

20/20

PRUEBA TÉCNICA



PRUEBA TÉCNICA

Candidato: Alan Paúl Herrera

Cargo a ocupar: Trabajador Social

COMPETENCIAS A EVALUAR

PUNTOS

Realice un plan o programa comunitario que transformen los requerimientos de una comunidad en acciones.

25

Diseñe un esquema de proyecto de bienestar social.

25

TOTAL:

50 /50

FORMATO DE ENTREVISTA
FICHA DE EVALUACIÓN DEL SER

	FICHA DE CALIFICACIÓN DE ENTREVISTA				
Cargo que Aplica:	Fecha				
Trabajador Social	DÍA:	8	MES:	12	AÑO: 15
Entrevista realizada a:	Entrevista realizada por:				
Alan Paúl Herrera	Ing. Karen Carrillo				
Considerando que:					
Muy Buena: 2		Buena: 1		Malo: 0	
Impresión Inicial					Calificación
1.- Modales					2
2.- Expresión Personal					2
3.-Comunicación Verbal					1,5
4.-Área Profesional					1,7
5.- Área académica					1,7
6.- Experiencia Laboral					2
7.- Área de salud					1,7
8.- Área Social					2
9.-Área de aspiraciones e iniciativas					1,7
10.- Perfil Personal					2
Total Puntos					18/20

3.4.2.1. FICHA DE EVALUACIÓN TRES COMPETENCIAS

	FICHA DE EVALUACIÓN		
Nombre: Alan Paul Herrera	Cargo a Ocupar: Trabajador Social		
COMPETENCIAS	HERRAMIENTAS	PUNTAJE	PONDERACIÓN
SER	Entrevista	23	
	Total Ser		23%
SABER	Expediente	1	
	* Perfil mínimo	1	
	* Actualización	1	
	* Experiencia	1	
	Total Expediente		
	Prueba de conocimiento	20	
Total Saber			24%
HACER	Prueba Técnica	50	
	Total Hacer		50%
	TOTAL	97	97%

3.4.3. DOCUMENTOS DE CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

CONTRATO



CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Latacunga, a 10 de enero del 2016

REUNIDOS

De una Parte Ing. Mariela Jácome con CI 1759473825 en nombre y representación de la Fundación Construyamos un Sueño con domicilio en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Ignacio Flores, sector la Laguna, Calle Quilindaña y 11 de Noviembre en calidad de Directora General de la misma en virtud de las facultades conferidas por el Ministerio de Bienestar Social N° 0035-05 del 29 de abril del 2005 y a quien se le denominara como “Empleador”.

Y de otra el Lic. Alan Paúl Herrera Valenzuela con CI 17493782536 a quien se le denominará “Trabajador” siendo personas capaces ante la ley voluntariamente celebran el presente contrato constante de las cláusulas que se presentan a continuación:

PRIMERO: El trabajador en calidad de Trabajador social se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales en las actividades y funciones por las cuales ha sido contratado por la Fundación Construyamos un Sueño.

SEGUNDA: De las condiciones generales del contrato.- El trabajador se compromete en laborar 7 días de la semana, los cuales pueden ser modificados por el empleador, de acuerdo a las necesidades, igualmente se compromete a cumplir con los reglamentos y normas procedentes de la Fundación como también a las órdenes impartidas por sus superiores.

TERCERA: El contrato tendrá vigencia de 1 año con tres meses de prueba como se estipula en el art 15 del código de trabajo.

CUARTA: La remuneración que percibirá el trabajador por la prestación de sus servicios serán de 850,00 más beneficios de Ley que serán cancelados en el propio lugar de trabajo.

QUINTA: Confidencialidad.- El trabajador llevará a cabo el servicio encomendado por la Fundación Construyamos un Sueño con absoluta confidencialidad, con la debida diligencia y secreto profesional. La información, documentación y material que se le entregue por parte de la Fundación Construyamos un Sueño, o a la que el mismo tenga acceso por cualquier otra causa, tendrá como finalidad exclusiva su uso para el servicio requerido.

SEXTA: Responsabilidades.- El trabajador realizará la prestación de servicios objeto de este contrato con la diligencia y calidad pactadas, comprometiéndose a asumir la responsabilidad por los errores, defectos o demoras producidos en su ejecución, y a indemnizar a la Fundación Construyamos un Sueño por cualquier daño derivado de la ejecución del proyecto, de su incorrecta ejecución o de su no ejecución, excepto en casos de fuerza mayor.

SÉPTIMA: En caso de controversia las partes se someterán a las autoridades y jueces del trabajo competentes de la Provincia de Cotopaxi y al trámite verbal sumario.

Para constancia de lo estipulado y aceptación firman los contratantes:


Ing. Mariela Jácome

Lic. Alan Herrera

.....
EL EMPLEADOR


.....
EL TRABAJADOR

HOJA DE INDUCCIÓN

	MANUAL DE INDUCCIÓN
!BIENVENIDA!	
<p>Quienes conformamos la Fundación Construyamos un Sueño te damos la mas atenta y cordial bienvenida , estamos deseosos de trabajar contigo y haremos todo lo posible para que tu permanencia sea placentera y duradera. En el presente documento encontrarás información sobre la Fundación y algunas actividades a las cuales se encamina, revisa constantemente este documento y asegurate de preguntar cualquier duda.</p> <p>Att: Mariela Jácome Directora de la FCuS</p>	
RESEÑA HISTÓRICA DE LA FCuS	VISIÓN
<p>La Fundación Construyamos un Sueño es una Organización privada sin fines de lucro, fundada en el año 1995, tiene personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial de ese entonces el Ministerio de Bienestar Social N° 0035-05 del 29 de abril del 2005, fomentando la participación de todos los actores sociales, como eje viabilizador del desarrollo de los sectores urbano y rural de la Provincia de Cotopaxi</p>	<p>Ser una organización consolidada que contribuya a mejorar las condiciones de vida de los grupos vulnerables a través de la formulación y ejecución de propuestas comprometiendo a actores y sectores.</p>
	OBJETIVO SOCIAL
<p>El trabajo que desarrolla la Fundación Construyamos un Sueño ha hecho que visualice muchas de las necesidades que tiene la provincia de Cotopaxi, es por eso que ejecuta varios proyectos con el objetivo de dar una atención integral y garantizar los derechos que se merecen los niños, niñas, adolescentes, personas con discapacidad, y adultos mayores.</p>	<p>Planificar, ejecutar y evaluar propuestas de desarrollo humano, fomentando la coparticipación de todos los actores sociales, como eje viabilizador del desarrollo de los sectores urbano y rural</p>
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
MISIÓN	<p>Concienciar a las familias de la importancia de la transformación de comportamientos, actitudes, valores y prácticas. Educar a los pobladores del sector urbano y rural mediante un proceso social permanente.</p>
<p>Ser una organización social que esté al servicio de la persona y la comunidad potencializando sus destrezas, para que sean orientadas a satisfacer sus propias necesidades básicas.</p>	

3.4.4. DOCUMENTOS DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS

PERFIL DE COMPETENCIAS

	PERFIL DE COMPETENCIAS		
	Cargo: Trabajador Social		
ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	VALORES
Participar en estudios que aporten en la solución de problemas de la comunidad.	Investigar en pro del usuario y de la institución.	Analizar, Mantenerse actualizado. Evaluar el impacto	Ética Responsabilidad
Planificación, ejecución y evaluación de programas.	Promover procesos de sensibilización y capacitación interinstitucional.	Implementar actividades. Educador.	Ética Integridad.
Orientar y promover los procesos de organización comunitaria.	Gestión y administración de los servicios.	Coordinar. Diseñar y evaluar.	Ética. Responsabilidad
Elaborar planes de tratamiento.	Actividades preventivas de atención al usuario	Elaborar planes de tratamiento.	Responsabilidad Puntualidad.
Realizar visitas domiciliarias.	Inducción general de personas que ingresan a los proyectos	Elaborar informes.	Responsabilidad Ética.

3.4.5. DOCUMENTOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA SOBRE EL CLIMA LABORAL



La Fundación Construyamos un Sueño le ofrece la posibilidad de expresar su opinión con respecto a las condiciones en las cuales usted desempeña sus actividades laborales y el ambiente en el que se desarrolla.

La siguiente encuesta tiene como fin primordial obtener información sobre nuestro clima organizacional ya que cada uno de los resultados nos permitirá tomar decisiones y medidas correctivas que aporten beneficios al personal. A continuación se encontrara con una serie de preguntas, para lo cual es necesario que las conteste con la mayor sinceridad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que piense y siente.

La encuesta es anónima.

Considere el siguiente esquema de puntuación:

1	Nunca
2	Casi nunca
3	Casi siempre
4	Siempre

ENCUESTA

N	Preguntas	1	2	3	4
	LIDERAZGO				
1	Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo.			X	
2	Encuentra apoyo y confianza en sus superiores para el desarrollo de sus actividades			X	
3	Encuentra apoyo y confianza en sus superiores para el			X	


	desarrollo de sus actividades				
4	Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo			X	
5	Tiene acceso a herramientas necesarias para optimizar su trabajo				X
	RELACIONES INTERPERSONALES				
6	Tiene buena relación con los miembros de su equipo				X
7	Cuando existe un problema laboral lo resuelve con su equipo de trabajo				X
8	Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo			X	
9	Existen en la Fundación espacios para compartir temas de interés				X
10	La Fundación realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión.				X
11	Participa en la toma de decisiones de su departamento o área		X		
	PARTICIPACIÓN				
12	Toma decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe	X			
13	Existe colaboración entre los empleados de la Fundación			X	
14	Le es suficiente el tiempo para realizar sus actividades				X
	RECONOCIMIENTO				
15	Le han recompensado por cumplir metas	X			
16	Las actividades que realiza satisface sus necesidades económicas y de aprendizaje			X	
17	Se siente orgulloso de pertenecer a la Fundación				X

COMUNICACIÓN					
18	Cuando ingreso a la fundación le fueron aclarados los objetivos y políticas de la misma			X	
19	Se encuentra informado sobre lo que acontece en la Fundación.			X	
20	Dispone de las herramientas necesarias para desarrollar una buena comunicación con las demás áreas				X
21	Se comunica de manera abierta con su jefe y con las demás áreas				X
22	Le comunican la información de interés en el momento oportuno				X
23	Le fueron explicadas sobre las obligaciones y labores a desempeñar cuando ingresó a la Fundación				X
		N	C N	C S	S
TOTAL PREGUNTAS: 23		2	1	9	11

EXPLICACIÓN.- Cabe señalar que en esta encuesta la mayor parte de las preguntas tienen ítems es decir que la mayor parte de respuestas fueron de siempre lo cual significa que en la Fundación existe un adecuado clima laboral y si en el caso de que la mayor parte de preguntas tuvieran respuestas de nunca significa que la organización no cuenta con un buen clima laboral para lo cual se debe tomar medidas correctivas en esos puntos.

3.4.6. DOCUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO


Evaluación por competencias proyecto Centro Infantil del Buen Vivir

		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
DATOS DEL EVALUADO							
NOMBRE:	Sandra Duarte	CARGO	Coordinadora				
PROYECTO	Infantiles del Buen Vivir	ANTIGÜEDAD	2 años				
DATOS DEL EVALUADOR							
EVALUADOR	Ing Mariela Jácome	RELACIÓN CON EL EVALUADO					
		Jefe inmediato X	supervisor		cliente Interno		
FECHA		ESCALA					
INDICADORES DE GESTIÓN		1	2	3	4	5	COMENTARIO
Calidad sobre administración: Posee conocimientos y destrezas las cuales les permiten aplicar de manera efectiva al puesto					x		
Trabajo en Equipo: Solicita participación en todo nivel en el desarrollo de acciones y desarrolla estrategias en relacion con sus colegas y supervisados						x	
Trabajo con otras Áreas: Maneja un clima agradable de colaboracion en la Fundación.				x			
Control Interno: Controla de manera cuidadosa y consistente su trabajo buscando siempre la excelencia					x		
Sentido Costo Beneficio: Utiliza de manera efectiva y protege los recursos de la Fundación.						x	
Solución de problemas y Toma de Decisiones: Reconoce los síntomas e identifica los problemas,establece soluciones y tiene la habilidad de implementar soluciones difíciles y de manera apropiada.				x			
Compromiso de servicio: Cumple con los plazos previstos.					x		
DESTREZAS Y HABILIDADES							
Iniciativa y Excelencia: Promueve la innovacion y tiene la iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus						x	
Integridad: Asume las responsabilidades de cada una de las acciones tanto colectivas como individuales y asegura que exista la transparencia en los recursos.						x	
Comunicación: Desarrolla efectivas relaciones de trabajo y se dirige hacia los trabajadores de manera respetuosa y justa.					x		
Supervisión: Direcciona y da los respectivos soportes al personal y a sus colegas					x		
Acompañamiento: Pomueve y compromete al personal a que desarrollen al máximo cada una de sus habilidades						x	
INDIQUE ALGUNAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA PERSONA EVALUADA							
FORTALEZAS: Liderazgo, Manejo de palabra, Seguro.							
DEBILIDADES: Impaciente, Falta de capacitación.							
REALICE ALGUNAS SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PERSONAL DEL EVALUADO							
Dar seguimiento a sus trabajadores, llevar un registro de los movimientos que hacen las personas que están bajo su mando							
..... EVALUADOR							

Hoja de Evaluación proyecto Centro Infantil del Buen Vivir

	HOJA DE RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
	FECHA:		
DATOS DEL EVALUADO			
NOMBRE:	Sandra Duarte	CARGO	Coordinadora
PROYECTO	I. del buen vivir	ANTIGÜEDAD	2 años
INDICADORES			PROMEDIO
Calidad sobre administración			4
Trabajo en Equipo			5
Trabajo con otras áreas			4
Control Interno			4
Sentido Costo Beneficio			5
Toma de decisiones			3
Compromiso de servicio			4
DESTREZAS Y HABILIDADES			PROMEDIO
Iniciativa y excelencia			5
Integridad			5
Counicación			4
Supervisión			4
Acompañamiento			5
FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
FORTALEZAS: Liderazgo, Manejo de palabra,Seguro.			
DEBILIDADES: Impaciente, Falta de capacitación.			
SUGERENCIAS:			
Dar seguimiento a sus trabajadores, llevar un registro de los movimientos que hacen las personas que están bajo su mando			


Evaluación por competencias proyecto Acogimiento Familiar.

		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
DATOS DEL EVALUADO							
NOMBRE:	Ing Karen Castillo	CARGO			Coordinadora		
PROYECTO	Acogimiento familiar	ANTIGÜEDAD			1 año		
DATOS DEL EVALUADOR							
EVALUADOR	Ing Mariela Jácome	RELACIÓN CON EL EVALUADOR					
		Jefe inmediato	supervisor		Colega		
		X					
FECHA		ESCALA					
INDICADORES DE GESTIÓN		1	2	3	4	5	COMENTARIO
Calidad sobre administración: Posee conocimientos y destrezas las cuales les permiten aplicar de manera efectiva al puesto					x		
Trabajo en Equipo: Solicita participación en todo nivel en el desarrollo de acciones y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados					x		
Trabajo con otras Áreas: Maneja un clima agradable de colaboración en la Fundación.						x	
Control Interno: Controla de manera cuidadosa y consistente su trabajo buscando siempre la excelencia					x		
Sentido Costo Beneficio: Utiliza de manera efectiva y protege los recursos de la Fundación.					x		
Solución de problemas y Toma de Decisiones: Reconoce los síntomas e identifica los problemas, establece soluciones y tiene la habilidad de implementar soluciones difíciles y de manera apropiada.				x			
Compromiso de servicio: Cumple con los plazos previstos.					x		
DESTREZAS Y HABILIDADES							
Iniciativa y Excelencia: Promueve la innovación y tiene la iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes					x		
Integridad: Asume las responsabilidades de cada una de las acciones tanto colectivas como individuales y asegura que exista la transparencia en los recursos.				x			
Comunicación: Desarrolla efectivas relaciones de trabajo y se dirige hacia los trabajadores de manera respetuosa y justa.				x			
Supervisión: Dirige y da los respectivos soportes al personal y a sus colegas					x		
Acompañamiento: Promueve y compromete al personal a que desarrollen al máximo cada una de sus habilidades					x		
INDIQUE ALGUNAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA PERSONA EVALUADA							
FORTALEZAS: Trabajo en equipo, Perseverancia							
DEBILIDADES: Falta de comunicación, desorganizada en archivos.							
REALICE ALGUNAS SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PERSONAL DEL EVALUADO							
Capacitarse en conocimientos sobre comunicación, mantener ordenada su área de trabajo.							
<p>.....</p> <p style="text-align: center;">EVALUADOR</p>							

Hoja de evaluación proyecto Centros Acogimiento Familiar

	HOJA DE RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
	FECHA:		
DATOS DEL EVALUADO			
NOMBRE:	Ing. Karen C	CARGO	Coordinadora
PROYECTO:	A. Familiar	ANTIGÜEDAD	2 años
INDICADORES		PROMEDIO	
Calidad sobre administración		4	
Trabajo en Equipo		4	
Trabajo con otras áreas		5	
Control Interno		4	
Sentido Costo Beneficio		4	
Toma de decisiones		3	
Compromiso de servicio		4	
DESTREZAS Y HABILIDADES		PROMEDIO	
Iniciativa y excelencia		4	
Integridad		3	
Comunicación		3	
Supervisión		4	
Acompañamiento		4	
FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
FORTALEZAS: Trabajo en equipo, Perseverancia			
DEBILIDADES: Falta de comunicación, desorganizada en archivos.			
SUGERENCIAS:			
Capacitarse en conocimientos sobre comunicación, mantener ordenada su área de trabajo.			

Evaluación por competencias proyecto Atención Adulto Mayor

		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
DATOS DEL EVALUADO							
NOMBRE:	Lic. Martha López	CARGO	Coordinadora				
PROYECTO	Atención Integral al Adulto Mayor	ANTIGÜEDAD	2 años				
DATOS DEL EVALUADOR							
EVALUADOR	Ing Mariela Jácome	RELACIÓN CON EL EVALUADOR					
		Jefe inmediato	supervisor		Colega		
		X					
FECHA		ESCALA					
INDICADORES DE GESTIÓN		1	2	3	4	5	COMENTARIO
Calidad sobre administración: Posee conocimientos y destrezas las cuales les permiten aplicar de manera efectiva al puesto						X	
Trabajo en Equipo: Solicita participación en todo nivel en el desarrollo de acciones y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados				X			
Trabajo con otras Áreas: Maneja un clima agradable de colaboración en la Fundación.					X		
Control Interno: Controla de manera cuidadosa y consistente su trabajo buscando siempre la excelencia					X		
Sentido Costo Beneficio: Utiliza de manera efectiva y protege los recursos de la Fundación.					X		
Solución de problemas y Toma de Decisiones: Reconoce los síntomas e identifica los problemas, establece soluciones y tiene la habilidad de implementar soluciones difíciles y de manera apropiada.						X	
Compromiso de servicio: Cumple con los plazos previstos.					X		
DESTREZAS Y HABILIDADES							
Iniciativa y Excelencia: Promueve la innovación y tiene la iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus						X	
Integridad: Asume las responsabilidades de cada una de las acciones tanto colectivas como individuales y asegura que exista la transparencia en los recursos.					X		
Comunicación: Desarrolla efectivas relaciones de trabajo y se dirige hacia los trabajadores de manera respetuosa y justa.				X			
Supervisión: Dirige y da los respectivos soportes al personal y a sus colegas					X		
Acompañamiento: Promueve y compromete al personal a que desarrollen al máximo cada una de sus habilidades					X		
INDIQUE ALGUNAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA PERSONA EVALUADA							
FORTALEZAS: Honesto, Responsable							
DEBILIDADES: Falta de capacitación, Impaciente.							
REALICE ALGUNAS SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PERSONAL DEL EVALUADO							
Que sea más tolerante y se organice mejor.							
..... EVALUADOR							

Hoja de evaluación proyecto Atención Adulto Mayor

		HOJA DE RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
		FECHA:	
DATOS DEL EVALUADO			
NOMBRE:	Lic. Martha López	CARGO	Coordinadora
PROYECTO	A.I.A.M	ANTIGÜEDAD	2 años
INDICADORES			PROMEDIO
Calidad sobre administración			5
Trabajo en Equipo			3
Trabajo con otras áreas			4
Control Interno			4
Sentido Costo Beneficio			4
Toma de decisiones			5
Compromiso de servicio			4
DESTREZAS Y HABILIDADES			PROMEDIO
Iniciativa y excelencia			5
Integridad			4
Comunicación			3
Supervisión			4
Acompañamiento			4
FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
FORTALEZAS: Honesto, Responsable			
DEBILIDADES: Falta de capacitación, Impaciente.			
SUGERENCIAS:			
Que sea más tolerante y se organice mejor.			

Análisis e interpretación de resultados

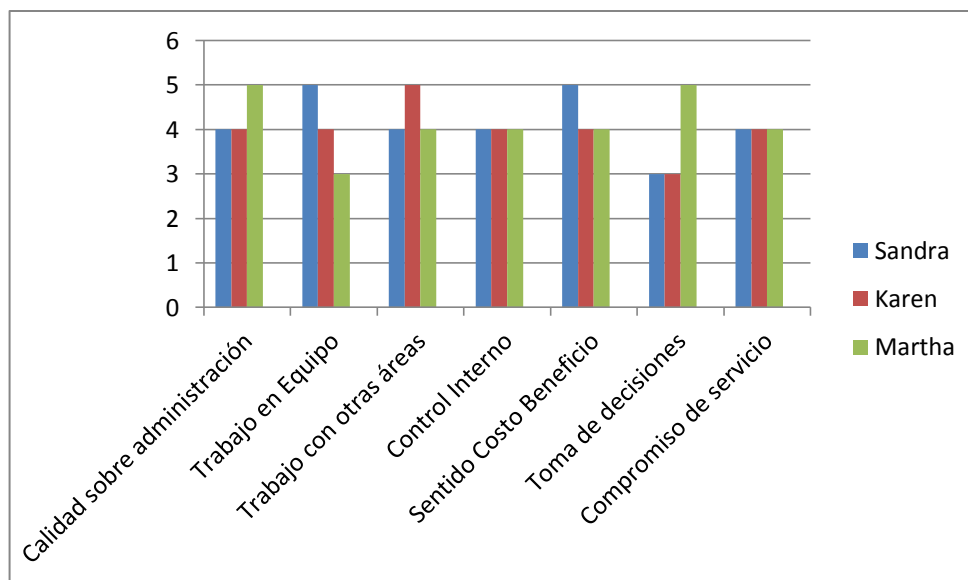
TABLA # 16

INDICADORES DE GESTIÓN

#	INDICADORES DE GESTIÓN	Sandra	Karen	Martha
1	Calidad sobre administración	4	4	5
2	Trabajo en Equipo	5	4	3
3	Trabajo con otras áreas	4	5	4
4	Control Interno	4	4	4
5	Sentido Costo Beneficio	5	4	4
6	Toma de decisiones	3	3	5
7	Compromiso de servicio	4	4	4

GRÁFICO # 11

INDICADORES DE GESTIÓN



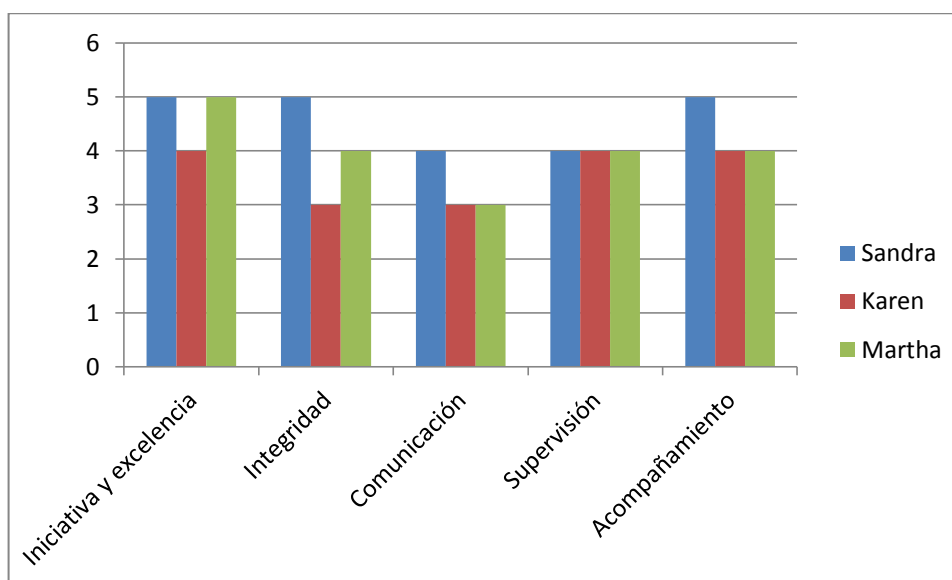
Análisis

En el cuadro presentado se puede observar que el primer indicador de gestión en el cual la Fundación debe poner énfasis es en el trabajo en equipo ya que el mismo ha tenido dos calificaciones de 3 y en la toma de decisiones que ha tenido dos calificaciones de 3, es decir que la Fundación tiene que mejorar estos indicadores que le permitan desempeñar de mejor manera sus actividades

TABLA # 17
DESTREZAS Y HABILIDADES

#	DESTREZAS Y HABILIDADES	Sandra	Karen	Martha
1	Iniciativa y excelencia	5	4	5
2	Integridad	5	3	4
3	Comunicación	4	3	3
4	Supervisión	4	4	4
5	Acompañamiento	5	4	4

GRÁFICO # 12
DESTREZAS Y HABILIDADES



Análisis

En el grafico presentado se puede observar que en lo que se trata destrezas y habilidades la Fundación debe poner mayor énfasis en la comunicación ya que la misma presenta tres respuestas sobre 3 y en la integridad la cual presenta una respuesta sobre 3 y es necesario mejorar estos aspectos para mejorar la habilidades y destrezas de los colaboradores.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

En los anteriores cuadros presentados se resumen las evaluaciones respectivas realizadas a las Coordinadoras de los proyectos de la Fundación Construyamos un Sueño, tanto los indicadores de desempeño así como las destrezas y habilidades que poseen cada una de ellas, los cuales determinaran cada una de las capacitaciones a las cuales se le debe inducir al personal.

También se puede constatar que en base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño aplicadas a las coordinadoras de los proyectos de la Fundación Construyamos un Sueño que tanto en los indicadores de gestión como en las destrezas y habilidades se han tenido valores excelentes sin embargo al momento de analizar las fortalezas y debilidades presentadas en las evaluaciones, se puede apreciar que en las debilidades la falta de capacitación se repite lo cual permite que la Fundación determine o planifique de carácter urgente capacitación al personal en cada uno de los proyectos de acuerdo a la función que desempeña.

Es importante que cada área de trabajo determine indicadores de gestión de acuerdo a las actividades que desarrollan dentro de los proyectos en los cuales estén laborando con la finalidad de medir la eficiencia de cada uno de los empleados que estén bajo su poder.


3.4.7. DOCUMENTOS DE CAPACITACIÓN

MODELO DE CAPACITACIÓN

TEMA DE CAPACITACIÓN	MODALIDAD	DURACIÓN (horas)	CENTRO	COMPETENCIA A DESARROLLAR	PARTICIPANTES
Evaluación y planificación presupuestaria.	Presencial.	40	SECAP	Liderazgo	Coordinadoras de proyectos.
Formulación, gestión y seguimiento de proyectos.	Presencial.	30	SECAP	Dirección	Técnicos de la Fundación
Objetivos, estrategias y planes de acción.	Presencial	45	SECAP	Planificación	Coordinadoras de proyectos.
Proyectos y Planificación estratégica.	Presencial	60	SECAP	Planificación	Coordinadoras de proyectos
Excelencia corporativa y gestión de la calidad.	Presencial	30	SECAP	Orientación al servicio.	Técnicos de la Fundación

3.4.8. DOCUMENTOS DE PLAN CARRERA

MODELO DE DESARROLLO Y PLAN CARRERA

		DESARROLLO Y PLAN CARRERA	
NOMBRE:	Alan Paúl Herrera	EDAD:	24 Años
ESCOLARIDAD:	Lic. Ciencias de la Educación	PUESTO QUE DESEMPEÑA:	Trabajador Social
ANTIGÜEDAD DE LA FUNDACIÓN	20 años		
HABILIDADES DEL EMPLEADO			
Capacidad de relación			
Capacidad de negociación			
Madurez y equilibrio personal			
Flexibilidad			
Disponibilidad			
Coordinación			
Capacidad de investigar e innovar			
DEBILIDADES DEL TRABAJADOR			
Impaciente			
Poco desconocimiento de las actividades que realiza la Fundación.			
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN			
Planificación y programación de actividades.			
Indicadores de Gestión			
Negociación			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
El trabajador posee los conocimientos, destrezas y habilidades suficientes para desarrollar el cargo			
POSIBLE NOMBRAMIENTO			
Coordinador de Proyectos			

CONCLUSIONES

- Para la presente investigación fue necesario recurrir a los distintas fuentes literarias mediante su indagación se ha podido detallar aspectos relevantes sobre el tema de estudio, así como un análisis crítico de las diferentes teorías y conceptos enunciados en las distintas fuentes de información, convirtiéndose para la investigación en un marco de referencia para interpretar los resultados de la misma.
- La aplicación de entrevistas y encuestas permitió conocer que en la Fundación Construyamos un Sueño no se toman en cuenta en totalidad las opiniones vertidas por los colaborados para la toma de decisiones con respecto a su área de trabajo, así como las capacitaciones se realizan al inicio de que una persona ingresa a trabajar, pero no existe una capacitación constante que permita a los trabajadores desenvolverse de mejor manera en cada área de trabajo.
- Un programa de capacitación pertinente permitirá potenciar cada una de las competencias de los diferentes perfiles del personal administrativo y del personal técnico de la Fundación Construyamos un Sueño el mismo que contendrá temas a tratar, responsables, objetivos y alcances de las actividades.
- La Fundación Construyamos un Sueño no cuenta con un departamento de talento humano por lo tanto su gestión no es adecuada, provocando la insuficiencia de sistemas y herramientas debidamente documentadas que apoyen el desempeño laboral de la Fundación.
- La Fundación actualmente no cuenta con un sistema para gestionar el talento humano, lo cual conlleva a la no existencia de una estructura formal de aspectos importantes como la capacitación, gestión y desarrollo

humano, lo que ocasiona una respuesta deficiente a los requerimientos de los procesos de los trabajadores e influye negativamente en la coordinación del talento humano.

- La falta de formatos de los distintos procesos de gestión humana conllevan a que la Fundación no cuente con el suficiente respaldo sobre los procedimientos realizados en el momento de llenar una nueva vacante y no puedan mejorar el rendimiento de sus colaboradores al desconocer las falencias que existen en cada uno de ellos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda analizar y exponer las teorías, investigaciones y antecedentes de la literatura existente sobre la temática a estudiar para prevenir errores que se han cometido en otros estudios y orientarse a como se va a realizar la investigación.
- La falta de capacitación de personal y herramientas inadecuadas de selección hace ver la necesidad de realizar alianzas estratégicas con consultoras para mejorar su desempeño, con los modernos sistemas de gestión del talento humano para escoger personas que se adapten a sus puestos para después ayudarlos a potenciar sus fortalezas.
- Se recomienda crear en la Fundación un área de Talento humano con la finalidad de mejorar el sistema y los procesos de gestión y dotar al personal las herramientas necesarias para mejorar su desempeño y obtener un Talento humano con visión al futuro y que sepa a dónde se dirige la Organización.
- Es necesario crear en la Fundación un modelo de gestión de talento humano que permita articular los procesos de captación, gestión y desarrollo humano utilizando la herramienta de cadena de valor, para que la selección, evaluación y capacitación del personal conlleve a mejorar el desempeño organizacional y se asegure su supervivencia y éxito.
- Se recomienda diseñar formatos que se utilizan en la gestión del talento humano, para plasmar los requerimientos de los trabajadores, a fin de conocer cada uno de sus perfiles y no acumular información innecesaria sobre ellos.

3.4.9. Referencias Bibliográficas

BIBLIOGRAFÍA CITADAS

- ✓ ROBBINS, Stephen, y DE CENZO, David, “Administración de Recursos Humanos” Primera Reimpresión: Editorial Limusa S.A: España 2009.
- ✓ WEIHRICK, Harold, “Administración de los Recursos Humanos”, Editorial México: México 2011.
- ✓ FAYOL, Henry, “La administración en las Organizaciones”, Primera Edición: España 2006.
- ✓ TAYLOR, Frederick, “La principal ciencia de la Administración”, Tercera Edición: Editorial Norma; España 2010.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, Tercera Edición: Mc-Graw Hill: México 2008.
- ✓ MUNCH, Lourdes. 2010. *Escuelas, proceso administrativo, areas funcionales y desarrollo emprendedor*. Mexico : Pearson education, 2010.
- ✓ BERTHEM, William, “Administración del personal y Recursos Humanos, Quinta Edición: Mc-Graw Hill: México 2003.
- ✓ MERIZALDE, Vinicio, “Módulo de Gestión de Talento Humano”, ESPE Sede Latacunga 2005.
- ✓ ALLES, Martha Alicia, “Dirección Estratégica de recursos Humanos por Competencias”. Edición Actualizada: Colombia 2009.
- ✓ CAPUANO, Andrea, “Evaluación del desempeño por competencias”, Tercera Edición: Universidad del Centro Educativo: Argentina 2006.
- ✓ LERMA, Daniel, “Metodología de la Investigación, Propuesta, Anteproyecto y Proyecto”, Cuarta Edición: Ecoe Ediciones: Colombia 2009.
- ✓ CASTILLO, sanchez Mauricio. 2010. *metodologia de la investigacion*. madrid : Graw Hill, 2010.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ✓ CASTILLO, Aponte, "Naturaleza de la Administración del personal", Cuarta Edición: Ecoe Ediciones: Colombia 2006.
- ✓ DESSLER, Gary, "Administración de personal", Octava Edición: Editorial Pearson Educación; México 2001.1995
- ✓ TORRENCILLA, Oscar, "Clima Laboral en la Organización", disponible en <http://winred.com/management/definicion-del-clima-laboral/gmx-niv116-con1086.htm> (Consultada en 15 de septiembre del 2015)
- ✓ AMADOR, Juan Pablo, "Proceso Administrativo", disponible en [http://www.wlprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/proceso administrativo/](http://www.wlprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/proceso_administrativo/) Consultado el 26 de septiembre.
- ✓ WAYNE, Robert, "Administración de Recursos Humanos", Segunda Edición: Editorial Mc Graw Hill: México 2000

BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL

- ✓ RUBIO, Elena, "El Clima Laboral", disponible en http://www.elmundo.es/sudinero/noticias//noti/clima_12.html (Consultada el 11 de Diciembre del 2015).
- ✓ SALES, Matías, "Importancia de la Evaluación del Desempeño", disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias.htm> (Consultada el 13 de Diciembre del 2015)
- ✓ <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Ecuador/Leyes/constitucion.pdf> [Citado enero 12, 2016]
- ✓ <http://www.ame.gob.ec/ame/pdf/ley-del-anciano-2008> [Citado enero 12, 2016]

ANEXOS



Anexo 1: Cuestionario

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA: Modelo de gestión para la Fundación Construyamos un Sueño.

Objetivo: Obtener información fiable para el levantamiento de procesos de la Fundación Construyamos un Sueño.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que considere correcta.

1. **¿Considera al talento humano como el factor importante para el desarrollo y éxito de la Fundación Construyamos un Sueño?**

SI NO

2. **¿Conoce la misión, visión y objetivos de la Fundación?**

SI NO

3. **¿Participa usted en la toma de decisiones en su área de trabajo?**

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

NUNCA

4. **¿Cuándo incumple con las reglas y normativas internas de la Fundación, su coordinador y /o director tienden a llamarle la atención?**

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

5. **¿Es capacitado constantemente en su área de trabajo?**

SI NO

6. **¿Existe motivación por parte de su coordinador y /o director en el cumplimiento de sus metas?**

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

NUNCA

7. **¿El ambiente de trabajo en el que se desenvuelve es:**

EXCELENTE

BUENO

REGULAR

MALO

8. **¿Habitualmente la Fundación evalúa y realiza seguimientos al desempeño de su puesto de trabajo?**

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

9. **¿Participaría usted en la aplicación de un Manual de Funciones y una evaluación del desempeño, en la Fundación Construyamos un Sueño?**

SI NO

10. **¿De qué manera ingresó usted a trabajar en la Fundación Construyamos un Sueño?**

MERECIMIENTO EXTERNO (Mediante convocatoria externa)

MERECIMIENTO INTERNO (Por influencias de las autoridades)

MOVIMIENTO INSTITUCIONAL (Se encontraba en la institución y le promovieron)

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



Anexo 2: Entrevista

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA: Modelo de gestión para la Fundación Construyamos un Sueño.

Objetivo: Obtener información fiable para el levantamiento de procesos de la Fundación Construyamos un Sueño.

ENTREVISTA A LOS COORDINADORES DE LA FUNDACIÓN

¿De qué manera usted maneja al personal de la Fundación para aprovechar sus competencias y talento humano?

.....
.....
.....

¿Conoce acerca de la Administración por competencias en la Gestión de Recursos Humanos?

.....
.....
.....

¿Considera importante que se desarrolle un plan de mejoramiento (modelo de gestión) de los recursos humanos en la Fundación Construyamos un Sueño?

.....
.....

¿Cuándo requiere llenar una vacante de qué forma lo realiza?

.....
.....

¿Qué procedimiento realiza para llenar una vacante?

.....
.....

¿Considera usted que aplicar un Manual de Funciones y un Reglamento interno favorecen al establecimiento de vías de comunicación eficiente entre trabajadores y administradores?

.....
.....

¿Cómo y de qué forma usted evalúa el desempeño de sus trabajadores?

.....
.....

¿Considera necesario aplicar una evaluación periódica del desempeño de los componentes administrativos y operativos de la fundación?

.....
.....

¿Qué haría en el caso Si los resultados de las evaluaciones sobre las competencias de los trabajadores señalan falencias?

Anexo 3: Ficha de la Observación

FICHA DE LA OBSERVACIÓN	
Organización:	Fundación Construyamos un Sueño.
Fecha:	09-Diciembre del 2015
CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACION	
La organización no se encuentra totalmente establecida lo que amerita que conlleve a generar gastos por arriendos.	
La Fundación para mantenerse debe autofinanciarse buscando y aprovechando las oportunidades del medio.	
La fundación brinda servicios a un total de 1556 personas mediante la aplicación de proyectos de ayuda social.	
Los trabajadores no cuentan con programas de capacitación y motivación lo que conlleva a no tener un buen rendimiento laboral.	


Anexo 4: Nómina de trabajadores de la Fundación Construyamos un Sueño

TALENTO HUMANO DE LA FUNDACIÓN CONSTRUYAMOS UN SUEÑO		
SERVICIO	PROYECTO	Nº PERSONAL
PROTECCIÓN ESPECIAL	Acogimiento familiar a los/las hijos/as de las personas privadas de su libertad.	4
PROTECCIÓN ESPECIAL	Acogimiento institucional a niños, niñas y adolescentes en situación de riesgos.	7
PROTECCIÓN ESPECIAL	Erradicación del trabajo infantil.	2
ADULTOS MAYORES	Atención Integral al Adulto Mayor en el cantón Saquisilí.	3
ADULTOS MAYORES	Atención Domiciliaria al Adulto Mayor en el cantón Latacunga.	2
DESARROLLO INFANTIL	Centros Infantiles del Buen Vivir en el cantón Latacunga.	105
DISCAPACIDAD	Atención en el Hogar y la Comunidad a las personas con discapacidad del cantón Latacunga.	7
TOTAL PERSONAL		130

FUENTE: Fundación Construyamos un Sueño

ELABORADO POR: Paola S.

Anexo 5: Estatutos de la Fundación


MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL
ALFREDO TOAQUIZA UGSHA
DIRECTOR PROVINCIAL DEL M.B.S. COTOPAXI
ACUERDO No.- 0035-05
CONSIDERANDO:

Que se ha enviado a la Dirección Provincial del Ministerio de Bienestar Social de Cotopaxi, a través de la unidad de organizaciones de Participación Popular del Departamento Jurídico de esta Dirección Provincial, de conformidad con el Reglamento Orgánico Funcional del Ministerio de Bienestar Social, la documentación correspondiente **FUNDACION "CONSTRUYAMOS UN SUEÑO"** Parroquia La Matriz, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

Que, el proyecto para la consecución de la personería jurídica ha sido discutido en sesión de Asamblea Constitutiva del 7 de Enero del 2005.


Que, el Departamento Jurídico de la Dirección Provincial del Ministerio del Bienestar Social de Cotopaxi, con fecha 16 de Marzo del 2005, emite informe favorable para el otorgamiento de la Personería Jurídica de la Fundación de conformidad con el Reglamento para la emisión de informes, Dictámenes o Autorizaciones necesarios para la Realización de Actos o Contratos por parte de la Administración Pública.

Que, el numeral 19 del Art. 23, de la Constitución Política del Estado Ecuatoriano, en el Capítulo II que se refiere a los Derechos Civiles, establece la libertad de Asociación y de reunión con fines pacíficos.

Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 3054, publicado en el Acuerdo Ministerial No.- 660 de 11 de Septiembre del 2002, expide el Reglamento para la aprobación control y extinción de personas jurídicas de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, que se constituyan al amparo de lo dispuesto en el TÍTULO XXIX, LIBRO I, del Código Civil, corresponde al Ministerio de Bienestar Social, realizar los trámites pertinentes para el otorgamiento de Personerías Jurídicas de las diversas clases de organizaciones sociales de conformidad a la Ley.

Que, la Constitución Política del Estado en el TÍTULO XI, De la Organización Territorial y Descentralización en su CAPÍTULO I Del Régimen Administrativo y

Anexo 6: Test Valanti


VALANTI
Cuestionario

Nombre:		Ocupación:		Empresa:		Edad:		Sexo: Hombre Mujer	
Ciudad:		Técnico		Universitario		Otro:			
Estudios:		Secundaria		Técnico		Universitario		Otro:	

Por favor, marque cero, uno, dos o tres puntos en las casillas del centro, según la importancia que usted le da a cada frase en su vida personal. Las únicas opciones de respuesta son: 3-0, 0-3, 2-1, 1-2. Siempre la suma de puntos de las dos casillas debe ser 3.

1	Muestro dedicación a las personas que amo	□	□	Actúo con perseverancia	□	□	Ser cruel	□	□	Sentir ira
2	Soy tolerante	□	□	Prefero actuar con ética	□	□	Pensar con confusión	□	□	Tener odio en el corazón
3	Al pensar, utilizo mi intuición o "sexto sentido"	□	□	Me siento una persona digna	□	□	Decir blasfemias	□	□	Ser escandaloso
4	Logro buena concentración mental	□	□	Perdono todas las ofensas de cualquier persona	□	□	Crear desigualdades entre los seres humanos	□	□	Apasionarse por una idea
5	Normalmente razono mucho	□	□	Me distingo por el liderazgo en mis acciones	□	□	Sentirse inconstante	□	□	Crear rivalidad hacia otros
6	Pienso con integridad	□	□	Me coloco objetivos y metas en mi vida personal	□	□	Pensamientos irracionales	□	□	Traicionar a un desconocido
7	Soy una persona de iniciativa	□	□	En mi trabajo normalmente soy curioso	□	□	Ostentar las riquezas materiales	□	□	Sentirse infeliz
8	Doy amor	□	□	Para pensar hago síntesis de las distintas ideas	□	□	Entorpecer la cooperación entre los seres humanos	□	□	La maldad
9	Me siento en calma	□	□	Pienso con veracidad	□	□	Odiar a cualquier ser de la naturaleza	□	□	Hacer distinciones entre las personas
Segunda parte										
Por favor, marque cero, uno, dos o tres puntos en las casillas del centro, para la frase más inaceptable , según su juicio. El puntaje más alto, será para la frase que indique lo peor. Las únicas opciones de respuesta son: 3-0, 0-3, 2-1, 1-2.										
Siempre la suma de puntos de las dos casillas debe ser 3.										
10	Irrespetar la propiedad	□	□	Sentir inquietud	□	□	Sentirse intranquilo	□	□	Ser infiel
11	Ser irresponsable	□	□	Ser desconsiderado hacia cualquier persona	□	□	Tener la mente dispersa	□	□	Mostrar apatía al pensar
12	Caer en contradicciones al pensar	□	□	Sentir intolerancia	□	□	La injusticia	□	□	Sentirse angustiado
13	Ser violento	□	□	Actuar con cobardía	□	□	Vengarse de los que odian a todo el mundo	□	□	Vengarse del que hace daño a un familiar
14	Sentirse presumido	□	□	Generar divisiones y discordia entre los seres humanos	□	□	Usar abusivamente el poder	□	□	Distraerse
15							28			
16							29			
17							30			
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										

© 1997, 2001, Ps. Octavio Escobar & PSICOLOGIACIENTIFICA.COM. Bogotá, Colombia. oescobar@psicologiacientifica.com / soporte@psicologiacientifica.com
 Reproducción permitida. La hoja de respuestas original y copia impresa viene impresa en tinta verde. El propietario de la obra podrá inculpar acciones legales por violación de propiedad intelectual.

Anexo 7: Fotografías

