UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

NIVEL DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA CONTABLE FINANCIERA

PROPUESTA ALTERNATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y RELACIONES LABORALES EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIO DE LA CIUDAD DE LOJA VALIDADO EN EL CENTRO DE DIÁLISIS CORNELIO SAMANIEGO CÍA. LTDA.

Tesis previo a la obtención del título de Magister en Gerencia Contable Financiera

DIRECTOR DE TESIS: *Ing. Ramiro Oswaldo Guzmán MAE*

AUTORAS: *Ing. Fanny Alexandra Jumbo Procel*
Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón

LOJA – ECUADOR

2010

CERTIFICACIÓN

Ing. Ramiro Oswaldo Guzmán MAE., Docente del Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja y Director de la presente tesis.

CERTIFICO:

Que la presente tesis cuyo tema es **"PROPUESTA ALTERNATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y RELACIONES LABORALES EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIO DE LA CIUDAD DE LOJA" VALIDADO EN EL CENTRO DE DIÁLISIS CORNELIO SAMANIEGO CÍA. LTDA"** , elaborado por las aspirantes Ing. . Fanny Alexandra Jumbo e Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón, previa a la obtención del grado de Magister en Gerencia Contable Financiera, ha sido cuidadosamente revisada en cada una de sus partes, por lo que autorizo su presentación ante el respectivo tribunal de grado.

Loja, Noviembre de 2010

Ing. Ramiro Oswaldo Guzmán MAE.
Director de Tesis

AUTORÍA

Los comentarios e ideas expresados en el presente trabajo de investigación son de exclusiva responsabilidad de las Autoras.

LAS AUTORAS

Ing. Fanny A. Jumbo P. **Ing. Tania E. Patiño C.**

DEDICATORIA

Con sincera gratitud y amor dedico este trabajo a mis queridos padres, hermanos y abuelita, quienes de una u otra manera me han apoyado para cumplir mis metas.

Tania Patiño

A mis queridos padres, hermanos y sobrinos, que son la fuente de mi inspiración y superación diaria.

Fanny Jumbo

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, Área Jurídica Social Administrativa, Maestría en Gerencia Contable Financiera por la oportunidad de formación brindada en el logro de nuestro objetivo personal el de superación, al Ing. Ramiro Guzmán, Director de Tesis, quien con sus sabios consejos nos han guiado en la culminación exitosa del presente trabajo, y en fin a todas y cada una de las personas que de una u otra forma han aportado con ideas y consejos para la consecución de nuestros ideales.

LAS AUTORAS

TÍTULO

a. TITULO

PROPUESTA ALTERNATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y RELACIONES LABORALES EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIO DE LA CIUDAD DE LOJA VALIDADO EN EL CENTRO DE DIÁLISIS CORNELIO SAMANIEGO CÍA. LTDA.

RESUMEN

b. RESUMEN

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se puede identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

Al ser el recurso humano un elemento esencial en el logro de este objetivo, es necesario que su gestión este acorde con las exigencias de este mundo cambiante; la aplicación de un Sistema de Gestión del Recurso Humano en una empresa basados en principios de calidad total mediante la utilización de procesos sencillos y prácticos, tiene como objetivo primordial ayudar a la empresa a conseguir el personal suficiente tanto en cantidad, como en la calidad requerida (competencias) en el momento adecuado y con la motivación suficiente, sin importar el tamaño y tipo.

Motivo por el cual, planteamos la presente tesis cuyo objetivo es la elaboración de una propuesta alternativa para el mejoramiento de la calidad en la gestión del recurso humano y relaciones laborales en las empresas privadas de servicio de la ciudad de Loja, en base al fruto de conocimientos adquiridos en el transcurso de la vida universitaria, experiencias adquiridas en el lapso del

desempeño de la actividad profesional y a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a gerentes, empleados y clientes de empresas inscritas en la Superintendencia de Compañías de lo cual se pudo determinar: que la mayoría de las empresas son pequeñas por el número de trabajadores que manejan en sus nóminas, cuentan con Manual de Funciones, el cual permite determinar claramente funciones y responsabilidades, llevan a cabo el reclutamiento y selección mediante la aplicación algunas técnicas conocidas, realizan la inducción del personal nuevo al momento de ingresar, brindándole una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, cumplen las obligaciones establecidas en el Código de Trabajo, aplican evaluaciones periódicas del desempeño de los trabajadores, así como también cuenta con planes de capacitación para sus trabajadores y evalúan los mismos, ponen en práctica políticas de prevención de accidentes de trabajo, algunas empresas han emprendido estrategias para el mejoramiento de la productividad, se empeñan en mejorar la comunicación institucional y las relaciones laborales.

La presente propuesta ofrece a la dirección una forma de gestionar eficazmente los Recursos Humanos fundamentados en los requisitos exigidos por las Normas Internacionales de Calidad ISO, en cada una de sus fases principales, validados en el Centro de Diálisis Cornelio Samaniego Cía. Ltda., de tal manera que se constituya en una orientación para que la administración gestione eficiente y eficazmente el recurso humano a su cargo y la consecución de los objetivos empresariales, a fin de lograr la calidad, oportunidad y pertinencia, y se constituya en un apoyo a los procesos complementarios que intervienen en el mismo.

ABSTRACT.

In the new scenarios, for which we are traveling, we can identify three aspects that stand out for their importance: globalization, constant change of context and knowledge assessment.

When you use the term Human Resources is cataloging the person as an instrument, without taking into consideration that this is the principal, which has skills and characteristics that give it life, movement and action to any organization.

As the human resources a key element in achieving this goal requires that management, in consonance with the demands of this changing world, the implementation of a System of Human Resource Management in a company based on total quality principles through the use of simple and practical processes, aims primarily to help the company achieve sufficient staff both in quantity and the quality requirement (skills) at the right time and with sufficient motivation, regardless of the size and type.

Why, we propose this thesis aimed at developing an alternative proposal for improving the quality of human resource management and industrial relations in private companies serving the city of Loja, based on the result of knowledge acquired during university life experiences in the period of performance for work and the results of the surveys of managers, employees and customers of

companies registered with the Superintendency of Companies which could be determined: that most firms are small by the number of workers who handle their payroll, have manual functions, which can clearly identify roles and responsibilities, carry out the recruitment and selection by applying some known techniques perform induction of new staff at entry, providing an effective general guidance on the functions to be performed, fulfilled its obligations under the Labour Code apply periodic performance evaluations of employees and also has training plans for their workers and evaluate them, implement policies to prevent accidents, some companies have launched strategies to improve productivity, work to improve corporate communications and labor relations.

This proposal gives management a way of effectively managing human resources grounded in the requirements of the ISO Quality Standards in each of its main stages, validated Dialysis Center Cornelius Co. Samaniego. Ltd., so that should become a guideline for managing efficiently and effectively manage the human resource office and achieving business goals in order to achieve quality, timeliness and relevance, which will provide a support complementary processes involved in it.

INTRODUCCIÓN

c. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objeto elaborar un propuesta alternativa para el mejoramiento del control de la calidad en la gestión del recurso humano y relaciones laborales, que permita lograr eficacia y eficiencia en las políticas y prácticas de la gestión del recurso humano aplicadas en las empresas, un enfoque novedoso en la gestión de recursos humanos que se enmarca dentro de un movimiento más amplio la sustitución de la orientación de personal por una orientación de recursos humanos.

Encontraremos el por que es importante y necesario la gestión del talento humano dentro de una organización, de una buena gestión empresarial del talento humano debe propiciar que las personas se sientan razonablemente satisfechas con su trabajo y que la moral de los grupos sea elevada de tal forma que se cree un buen clima laboral, las personas que trabajan en la empresa comienzan a considerarse como el principal recurso competitivo de la empresa que, por tanto, es preciso optimizar.

La importancia del presente trabajo investigativo radica en que basados en principios de calidad total obtenidos en los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad de la Norma Internacional ISO 9001:2000, se ofrece un propuesta alternativa para la gestión del recurso humano y relaciones laborales cuyo ámbito

de aplicación puede darse en toda organización sin importar tipo, tamaño y producto ofrecido.

La aplicación de procesos secuenciales e interrelacionados debidamente documentados y controlados en el Centro de Diálisis Cornelio Samaniego, le permitirá llevar un control integral del proceso de Gestión del Recurso Humano y mediante evaluaciones permanentes determinar y corregir falencias y enfocarse al compromiso empresarial de crecimiento y productividad.

La estructura de la investigación está dada de la siguiente manera: ***Revisión de Literatura***, consta información relacionada con la Gestión del Recurso Humano y Gestión de la Calidad, necesaria para fundamentar la investigación; ***Materiales y Métodos***, que especifica materiales utilizados durante todo el proceso de realización de la presente tesis, métodos utilizados tales como deductivo, inductivo, analítico sintético, descriptivo; y, las técnicas como entrevistas, encuestas, observación directa cuya utilización es primordial para obtener las bases para fundamentar la investigación; ***Resultados***, contiene la tabulación y análisis minucioso de las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas a gerentes, empleados y clientes de las empresas de servicios de la ciudad de Loja y el respectivo diagnóstico que ofrece una visión general de la gestión del recurso humano en la ciudad de Loja ; ***Discusión***, contiene en si la propuesta para la Gestión del Recurso Humano basados en principios de calidad total, validada en el Área de Recursos Humanos del Centro de Diálisis Cornelio Samaniego Cía. Ltda.

Finalmente se expone *las* ***Conclusiones*** a las que se llegaron una vez concluida la tesis, ***Recomendaciones*** elaboradas en base al estudio realizado y a las conclusiones***, Bibliografía*** se indica información de los libros que fueron utilizados como apoyo bibliográfico ***y Anexos*** como las encuestas y el proyecto de tesis.

REVISIÓN DE LITERATURA

d. REVISIÓN DE LITERATURA

1. EMPRESA

1.1. CONCEPTO

La empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común.

La empresa es una organización de personas que realizan una actividad económica debidamente planificada, y se orienta hacia la intervención en el mercado de bienes y servicios, con el propósito de obtener utilidades. [1]

1.2. OBJETIVO

El objetivo fundamental es obtener: Utilidad, rentabilidad o ganancia minimizando sus costos y gastos.[2] La empresa es la organización del negocio orientada a ofrecer bienes y servicios para los consumidores.

[1]VASCONEZ, José Vicente. Contabilidad General para el siglo XXI, pág. 67
[2]SARMIENTO, Rubén. Contabilidad General, pág. 1

1.3. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Existen un sinnúmero de empresas entre los que citaremos las que nos van a servir para el presente estudio investigativo:

1.3.1. POR EL SECTOR AL QUE PERTENECEN

- **Empresas Públicas**.- Son aquellas cuyo capital pertenece al sector público.

- **Empresas Privadas.-** Son aquellas cuyo capital pertenece al sector privado (personas naturales o personas jurídicas).

- **Empresas Mixtas.-** Son aquellas en las cuales la propiedad de la empresa es compartida entre el Estado y los inversores

1.3.1.1. POR SU NATURALEZA

- **Empresas Industriales.-** Son aquellas que se dedican a la transformación de materias primas en nuevos productos.

- **Empresas Comerciales.-** Son aquellas que se dedican a la compra-venta de productos, convirtiéndose en intermediarios entre productores y consumidores.

- **Empresas de servicios.-** Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:
  - Transporte
  - Turismo
  - Instituciones financieras
  - Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
  - Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
  - Educación
  - Finanzas
  - Salubridad
  - Estética

2. RECURSO

Es el medio que sirve para alcanzar un objetivo marcado de antemano, es considerado también como las entradas en el sistema productivo y la unidad básica de análisis a nivel interno de la empresa.

En una empresa, se denominan recursos a las personas, maquinas, tecnología, dinero que se emplean como medios para lograr los objetivos de la entidad (recursos humanos, tecnológicos y financieros).

2.1. RECURSOS HUMANOS

2.1.1. CONCEPTO

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

El Recurso Humano es el conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma un negocio o empresa.[3]

Las organizaciones, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. El Recurso humano son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea.

El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás que son físicos o materiales. Además constituye un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo, aportando con sus habilidades, conocimientos, aptitudes sin importar el

[3]http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/migrh.htm

cargo que ocupen.[4] Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección) el nivel intermedio (gerencia o asesoría) y el nivel operacional (técnicos, auxiliares, operarios, supervisores de primera línea).

En definitiva el recurso humano es definido como la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad.

2.1.2. IMPORTANCIA

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de

[4] CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos Quinta Edición, pág. 128

conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.[5]

3. RELACIONES LABORALES

Las relaciones laborales son para cualquier país un elemento de importancia esencial no sólo porque definen la calidad de las interacciones entre empleadores y trabajadores, sino fundamentalmente, porque definen también la calidad de una sociedad.

Una dimensión de las relaciones laborales es su cristalización en una normativa laboral, es decir el conjunto de deberes y derechos que están protegidos por una legislación que debe mantener una imparcialidad y equilibrio entre los actores.

[5]http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/migrh.htm

Las relaciones laborales son aquéllas que se establecen entre las personas trabajadoras y la empresa en un proceso productivo.

3.1. POLÍTICAS DE RELACIONES LABORALES[6]

La política de relaciones con los sindicatos refleja de modo directo la ideología, la cultura y los valores asumidos por la alta administración de la organización, los cuales a su vez están influenciados por la etapa del desarrollo del sindicalismo, por el régimen político del gobierno.

Entre las políticas de relaciones laborales que la organización puede adoptar podemos definir:

- **Política Paternalista.-** Se caracteriza por aceptar con facilidad y rapidez las reivindicaciones de los trabajadores, sea por inseguridad, falta de habilidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes sindicales.

- **Política Autocrática.-** Esta dada por la postura rígida e impositiva de la organización, que actúa de modo arbitrario y legalista para conceder lo estipulado por la ley y de acuerdo con sus intereses.

Esta política no puede sostenerse por mucho tiempo, dado su carácter unilateral e impositivo, que causa frustración e indignación en el personal.

[6] CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos Quinta Edición, pág. 512

- **Política de Reciprocidad.-** Basada en la reciprocidad entre la organización y el sindicato. Las reivindicaciones se resuelven de modo directo y exclusivo entre la dirección de la organización y la del sindicato. El objetivo es construir un pacto y atribuir al sindicato la responsabilidad de impedir que las clausulas pactadas sean violadas por los trabajadores.

- **Política Participativa.-** Considera que las relaciones laborales involucran al sindicato y a los trabajadores, por un lado, y la organización, a los dirigentes y a los supervisores, por otro. Tiene en cuenta al empleado desde el punto de vista social, político y económico y no solo desde el punto de vista productivo. El cumplimiento de los acuerdos, así como la solución de problemas, quejas y reclamos, individuales de los trabajadores, se designen a los supervisores de primera línea.

4. GESTIÓN

La palabra **GESTIÓN** viene del latín *gestío*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar.

Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. La definición de gestión se desprende de la

intervención de los miembros activos correspondientes a la empresa, comprendiéndose la dirección general y los representantes de la gestión del personal. Por otro lado también debemos tener en cuenta que la definición de gestión en este caso requiere definir por su parte todas las políticas utilizadas por el personal para que así el mismo pueda ponerse en funcionamiento articulando las funciones sociales teniendo en cuenta las metas que posee la empresa.

De esta manera podemos decir que: La Gestión consiste en la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. La gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial. La **Gestión** es un proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

4.1. GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Todos tenemos “algo que ver” con los recursos humanos. Si bien los temas se abordarán desde la empresa o institución y no desde el individuo, este conocimiento será útil a todos más allá de la especialidad o profesión que posean y los ayudará a enfrentar diversas situaciones relacionadas con la gestión de personal.

Las personas que integren un área de Recursos Humanos, o cualquier otra dentro de una organización, como subordinados tendrán jefes, y como jefes tendrán que seleccionar subordinados, dirigirlos y comprender todos los aspectos que harán una fructífera relación institucional.

4.1.1. CONCEPTO

La Gestión de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización lo requiera.

Representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

4.1.2. OBJETIVOS

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación, y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.

- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.[7] Conquista y mantiene personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

4.1.3. GESTIÓN DE CALIDAD

Una gestión de calidad implica la revisión constante de los indicadores expuestos en el punto anterior, y su mejoramiento y encausamiento en el momento de obtener cifras negativas. La gestión de calidad implica también –y por sobre todo- la aplicación transversal de los siguientes conceptos a fin de convertir las políticas de gestión de calidad en cultura organizacional.

a) Alta adaptabilidad, flexibilidad.- Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.

Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.

La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar creencias y formas de interpretar la realidad; está vinculada estrechamente a la capacidad para la visión crítica.

[7]Administración de Recursos Humanos Quinta Edición IDALBERTO CHIAVENATO pág. 128

b) Colaboración.- Capacidad para trabajar colaborando con grupos multidisciplinarios con compañeros de trabajo muy distintos: expectativas positivas respecto de los demás, comprensión interpersonal

c) Competencia, capacidad.- Implica tener amplios conocimientos en los temas del área bajo su responsabilidad. Comprender la esencia de los aspectos complejos. Poseer buena capacidad de discernimiento (capacidad de juicio). Compartir su conocimiento profesional. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

d) Dinamismo, energía.- Se trata de la habilidad para trabajar duro, en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos que cambian en cortos períodos, en jornadas de trabajo prolongadas y hacerlo de forma tal que el nivel de actividad no se vea afectado.

e) *Delegación de responsabilidad (Empowerment).-* Proveer dirección y definir responsabilidades. Aprovechar claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior en el negocio. Combinar adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración al equipo de trabajo. Compartir las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

f) Franqueza, confiabilidad, integridad.-Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y confianza en el trato con otros. Que sus acciones y conductas sean consecuentes con sus palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.

g) Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común).-Tiene que ver con el tipo y alcance del razonamiento, y la forma en que cognitivamente una persona organiza el trabajo. Es la capacidad general que muestra alguien para realizar una análisis lógico. La capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros o estadísticos, estableciendo conexiones relevantes entre datos numéricos.

h) Iniciativa, autonomía, sencillez.- Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva ante las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto a solucionar. Se trata de capacidad para decidir, orientada a la acción, utilizando iniciativa y rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva implementación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y visualizar los cambios como

oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Generar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas evitando la burocracia.

i) Liderazgo.- Acotando el concepto a liderazgo de grupos, podría definirse como la habilidad para orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de éstos y la capacidad de retroalimentación *(feedback),* integrando las opiniones de los otros, son esenciales en esta competencia conductual.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades y comunicarlas. Tener energía y energizar a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener coraje para defender o llevar a cabo creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer entrenamiento *(coaching)* y retroalimentación (*feedback*) para el desarrollo de los colaboradores.

j) Modalidades de contacto (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto).- Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las

contribuciones de los demás. En un concepto extendido, comunicarse incluye *saber escuchar* y posibilitar a otros un acceso fácil a la información que se posea.

k) Nivel de compromiso, disciplina personal, productividad.- Apoyar e implementar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aún en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la implementación de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer habilidad de auto establecerse objetivos de desempeño más alto que el promedio, y de alcanzarlos exitosamente.

l) Orientación al cliente interno y externo.- Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales, externos o internos, pueden requerir en el presente o el futuro.

No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real sino de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se diferencia de "atención al cliente", que tiene más que ver con la interacción con un cliente real y concreto.

Otorgarle la más alta calidad a la satisfacción del cliente, escuchar al cliente, generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes, estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

4.1.3.1. NORMAS ISO

La ISO Organización Internacional de Estandarización (International Standarization Organization) es la entidad internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo. Con sede en Ginebra, es una federación de organismos nacionales, éstos, a su vez, son oficinas de normalización que actúan de delegadas en cada país, como por ejemplo: AENOR en España, AFNOR en Francia, DIN en Alemania, etc. con comités técnicos que llevan a término las normas. Se creó para dar más eficacia a las normas nacionales.

Los campos de aplicación son amplios y en el ámbito de la información científica y técnica es también muy importante.

La norma ISO 9001, es un método de trabajo para mejorar la calidad y satisfacción de cara al consumidor. La ISO9001:2000, que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad. Y es a lo que tiende, y debe aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.

Estos principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor.

Satisfacer al consumidor, permite que este repita los hábitos de consumo, y se adapte a los productos o servicios de la empresa. Consiguiendo más beneficios, cuota de mercado, capacidad de permanencia y supervivencia de las empresas en el largo plazo.

Como es difícil mejorar la técnica, se recurren a mejorar otros aspectos con la esperanza de lograr un mejor producto de cono servicio de edición superior.

Toda mejora, redunda en un beneficio de la calidad final del producto o servicio, y de la satisfacción del consumidor. Que es lo que pretende quien adopta la normativa como guía de desarrollo empresarial.

La principal forma de mejorar la producción con los medios materiales existentes. Es mejorando la organización que maneja y gestionar los medios de producción necesarios como un todo siguiendo principios de liderazgo, participación e implicación, orientación hacia la gestión, el sistema de procesos que simplifica los problemas, el análisis de los datos incluyendo sobre todo al consumidor y la mejora continua. Consiguen conocer y mejorar las capacidades de la organización. De este modo, es posible mejorar el producto de forma constante y satisfacer constantemente al cada vez más las exigencias del consumidor. Satisfacer, es el objetivo final de la esta norma y de toda empresa que pretenda permanecer en el mercado.

4.1.4. PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSO HUMANO

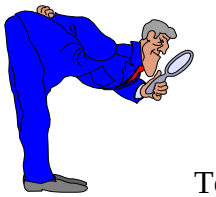
La gestión de recursos humanos cumple con una serie de fases o pasos que ayudarán al mejoramiento y cumplimiento de los objetivos propuestos en una organización:

- **Planificación del Recurso Humano.-**Intenta asegurar que la empresa va a contar con los RH necesarios tanto en cantidad como en habilidades, comportamientos y valores requeridos, en los puestos adecuados y en el momento preciso, de forma que se puedan alcanzar los objetivos generales de la organización. La planificación de recursos humanos es un proceso de cómo las organizaciones evalúan la demanda y la oferta futura de los recursos humanos. Incluye también mecanismos para salvar las brechas que haya entre la oferta y la demanda, determinando cuántos y cuáles empleados hay que reclutar o despedir de la organización, este proceso es de forma dinámica y debe ajustarse siempre a las condiciones del mercado.

- **Reclutamiento**.-El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En si es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Además el reclutamiento toma como base los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización y para ser eficaz debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

- **Selección.-** Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos orientados a la búsqueda, selección incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización, tratando de mantener y aumentar la eficiencia y desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.



Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr.

Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa.

- **Orientación e inducción del personal**.-

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

- **Formación y capacitación.-** Es el proceso de trasmisión y de transformación de las capacidades, comportamientos y valores de los empleados de la empresa. La capacitación es un esfuerzo que la empresa hace por dar oportunidades a los empleados de mejorar adquirir habilidades, actitudes y conocimientos que se relacionen con el trabajo que le permita mejorar el desempeño actual o futuro tanto a empleados nuevos como antiguos.

La capacitación es el proceso sistemático de alteración de la conducta de los empleados a cumplir con las metas de la compañía. Se relaciona con las habilidades y competencias laborales actuales. Cuenta con la inducción y ayuda a los empleados a dominar las competencias particulares que se requieren para lograr el éxito.

- **Evaluación del rendimiento.-** Es la medida de los resultados y del desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.

Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costos y beneficio. La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona, además constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

- **Salarios y recompensas.-** Recoge el conjunto de compensaciones y beneficios que obtienen los empleados a cambio de su trabajo y de su desempeño.[8]El sistema de recompensa incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios.

No solo se consideran los salarios, vacaciones, asensos o posiciones más elevadas, sino también algunas recompensas como garantía de estabilidad en el cargo. La remuneración es la parte de la administración de los recursos

[8]Administración de Recursos Humanos Quinta Edición IDALBERTO CHIAVENATO

humanos de todos los beneficios que reciben los individuos por realizar las tareas de la organización.

4.1.5. POLITICAS DE GESTIÓN

Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de la empresa.

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

5. FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

5.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones, obedecen a una necesidad de

comprender lo que ocurre en un entorno y explican porque algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

La cultura es el conjunto de modos de pensar, sentir y actuar (tales como: costumbres, creencias, actitudes, lenguajes, hábitos, valores, normas, conocimientos).

5.2. PRODUCTIVIDAD

La productividad se define como la cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo.

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

El objeto es establecer la mezcla idónea de maquinaria, de trabajadores y otros recursos para maximizar la producción total de productos y servicios.

5.3. EFICIENCIA

La eficiencia se relaciona con los recursos y el proceso de producción. Un buen empresario se preocupa por mejorar su eficiencia debido a que es el camino para mejorar la productividad y por lo tanto tener mejores resultados de gestión.

En definitiva la eficiencia mide la capacidad de sacar el máximo provecho de los recursos empleados para cumplir con los objetivos.

Es la capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que estas hacen, tienen como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) en situaciones complejas y muy competitivas.

5.4. EFICACIA

La eficacia está relacionada con los resultados de la gestión, debido a esto se miden los resultados y se expresa generalmente a través del volumen de producción, de ventas o niveles de calidad.

Es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados.

5.5. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es un conjunto de intervenciones para el cambio planeado, construidas sobre valores humanistas-democráticos que tratan de mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

El paradigma del desarrollo organizacional valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y un espíritu de investigación.

1. **Respeto por las personas:** se percibe a los individuos como responsables, meticulosos y serviciales. Se les debe tratar con dignidad y respeto.

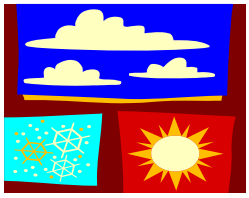
2. **Confianza y apoyo:** la organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, franqueza y un clima de apoyo.

3. **Igualdad de poder:** las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico.

4. **Confrontación:** no se deben esconder los problemas barriéndolos debajo de la alfombra. Se les debe enfrentar abiertamente.

5. **Participación:** mientras más se involucren las personas que se verán afectadas por un cambio, en las decisiones que rodean ese cambio, más se verán comprometidas con la implantación de esas decisiones.

5.6. CLIMA ORGANIZACIONAL[9]



El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

"Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un clima laboral favorable y un ambiente humano de apoyo y confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables".

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Frecuentemente el concepto

[9] http://www.gestiopolis.com/

de clima, se confunde con el de cultura organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es bastante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo.

La conexión entre la cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

5.7. CONTROL

El **Control** es un proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones. Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con planes determinados para alcanzar objetivos. Fijan sus misiones y establecen estrategias para esto es necesario que haya un control de recursos humanos para que las diversas secciones de la empresa puedan desempeñar sus responsabilidades de línea con relación al personal.

El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no trabajan en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. A medida que una

organización intenta relacionarse con su ambiente, existe la necesidad de garantizar que las actividades internas se realicen según lo planeado.

6.1.PROCESO DE CONTROL

El control es un proceso compuesto de cuatro etapas:

- **Establecimiento de los estándares deseados.-** Los estándares representan el desempeño deseado. Son criterios que proporcionan medios para establecer lo que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable.

- **Seguimiento o monitoreo del desempeño.-** Monitorear significa acompañar, observar de cerca, ver cómo van las cosas. Para controlar el desempeño es necesario conocerlo y obtener información acerca de este.

- **Comparación del desempeño con los estándares deseados.-** Una vez obtenida la información sobre el desempeño o resultado, la siguiente etapa del control es compararla con los estándares establecidos. La comparación del desempeño con lo planeado busca localizar las variaciones, errores, o desviaciones, así como también predecir resultados y localizar las dificultades para alcanzar mejores resultados en las operaciones futuras.

- **Acción correctiva (*si es necesaria*).-** La acción correctiva busca lograr que lo realizado este de acuerdo con lo que se pretendía realizar. La acción correctiva incide solo sobre los casos que presentan desviaciones más allá de lo tolerado.

6.2.CONTOL DE GESTIÓN

El **Control de gestión** es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

7. CALIDAD

Calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos.

La Calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con

dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

Gestión de la calidad en los servicios.- Una de las primeras acciones en la calidad de servicio, es averiguar quiénes son los clientes, qué quieren y esperan de la organización. Solo así se podrán orientar los productos y servicios, así como los procesos, hacia la mejor satisfacción de los mismos.

MATERIALES Y MÉTODOS

e. MATERIALES Y MÉTODOS

e.1. MATERIALES

Los materiales utilizados para la elaboración de la presente tesis fueron: equipo de computación, impresora, calculadora, resmas de papel bond, esferos, carpetas, lápices, derechos, borrador, tinta para impresora.

e.2. METODOS

Los métodos utilizados en el presente proyecto tienen como base el método científico, debido a la necesidad de tomar como referencia hechos comprobados y constituidos en ciencia para abordar el tema propuesto:

Método Deductivo.- Permitió partir del conocimiento general para aplicarlo al caso específico, mediante la recolección y selección de información relacionada con la gestión de la calidad del recurso humano en el Centro de Diálisis Cornelio Samaniego Cía. Ltda.

Método Inductivo.- Los conocimientos particulares obtenidos permitieron que la propuesta alternativa para el mejoramiento del control de calidad de la gestión del recurso humano en el Centro de Diálisis Cornelio Samaniego Cía. Ltda., sea elaborada de tal manera que su aplicación pueda darse a todas las empresas privadas de la ciudad de Loja.

Método Analítico-Sintético.- Una vez aplicadas las encuestas a los trabajadores del Centro de Diálisis Cornelio Samaniego Cía. Ltda., éste método permitió realizar eficazmente la tabulación de las encuestas y el análisis de los resultados obtenidos en las mismas.

Método Descriptivo.- Este método se utilizó para llevar a cabo de forma sistemática y objetiva la propuesta alternativa para el mejoramiento del control de calidad de la gestión del recurso humano en el Centro de Diálisis Cornelio Samaniego Cía. Ltda.

e.3. TECNICAS

Considerando los métodos citados anteriormente en la investigación se utilizó las siguientes técnicas de recolección de información.

Entrevistas.- Se aplicaron entrevistas a Gerentes o Responsables del Recurso Humano y Trabajadores de las empresas privadas de servicios inscritas en la Superintendencia de Compañías, tomando en cuenta las diferentes áreas en las que se desarrollan cada una como: construcción, consultoría, transporte, servicios de salud, etc.; con la finalidad de conocer como se viene gestionado este importante recurso.

Encuestas.- Se aplicaron encuestas a una muestra representativa de clientes de las empresas de servicio, lo que permitió determinar en forma clara

como perciben los clientes al recurso humano que labora dentro de las diferentes empresas.

Observación Directa.- Se utilizo está técnica para validar la propuesta alternativa en el Centro de Diálisis Cornelio Samaniego Cía. Ltda., pues permitió obtener una visión clara de la gestión utilizada.

Recolección Bibliográfica.- Permitió la obtención de toda la información necesaria para sustentar teóricamente el presente trabajo de investigación**,** mediante libros, revistas, internet.

Revisión Documental.- A través de esta técnica se recolecto información de los diferentes documentos y registros del Centro de Diálisis Cornelio Samaniego Cía. Ltda., de tal manera que se obtuvo la base para el sustento de la investigación y con ello presentar los resultados.

Muestreo.- Para determinar el tamaño de la muestra del proyecto, se tomó en consideración a la población conformada por las empresas de servicios lojanas, específicamente las inscritas en la Superintendencia de Compañías, ya que estas son empresas con una estructura legal más sólida y se las pudo tomar como base para el resto de compañías, asignando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

La fórmula para determinar la muestra que utilizamos es:

$$n = \frac{N * \&^2 * Z^2}{(N-1)E^2 + \&^2 * Z^2}$$

En donde:

n = Tamaño de muestra

N = Población o universo = 289 empresas de servicios inscritas en la Superintendencia de Compañías

& = Variación de la Población (0.50)

Z= Nivel de confianza (1.96)

e = Margen de error (5%)

(N-1) = Corrección para muestras mayores a 30 personas

$$n = \frac{289 * 0.50^2 * 1.96^2}{(289-1)0.05^2 + 0.50^2 * 1.96^2}$$

$$n = \frac{277.56}{1.68}$$

n = 165 empresas privadas de servicios

Estratificación de la muestra

$$n1 = \frac{n * N1}{N}$$

En donde:

n = Tamaño de muestra (165)

N1= Población o universo de acuerdo al área de actividad señaladas en la Tabla 1

N= Población o universo (289 empresas inscritas en la Superintendencia de Compañías.

$$n1 = \frac{165 * 27}{289} = 16$$

CUADRO N º 1				
	TIPOS DE EMPRESAS	**Nº POBLACIÓN**		**MUESTRA**
N1	AGENCIAS DE VIAJES	27	n1	16
N2	COMUNICACIÓN	13	n2	7
N3	CONSTRUCCION	94	n3	54
N4	CONSULTORIA	17	n4	10
N5	DESARROLLO	33	n5	19
N6	EDUCACION	6	n6	3
N7	EMBOTELLADORA	2	n7	1
N8	ELECTRICAS	2	n8	1
N9	ESTACIONES DE SERVICIO	3	n9	2
N10	HOTELES	4	n10	2
N11	IMPRESIONES	1	n11	1
N12	MINERIA	2	n12	1
N13	RENTA DE VEHICULOS	6	n13	3
N14	SEGURIDAD	19	n14	11
N15	SERVICIOS DE SALUD	7	n15	4
N16	SERVICIOS FUNERARIOS	2	n16	1
N17	SERVICIOS INFORMATICOS	3	n17	2
N18	SERVICIOS VARIOS	12	n18	7
N19	TRANSPORTE, FLETES Y EMBALAJES	36	n19	21
		289	**Nª entrevistas**	**166**

Fuente: Información pagina web de la Superintendencia de Compañías

Una vez determinada la muestra de las empresas privadas de servicios inscritas en la Superintendencia de Compañías de la ciudad de Loja, se procedió a aplicar 166 entrevistas a los gerentes o personas encargadas del Área de Recursos Humanos de las empresas. Al realizar esta entrevista se determinó el número de trabajadores que laboran en cada una de ellas y utilizando la fórmula para calcular la muestra y estratificación utilizada para las empresas, se determinó una muestra significativa de trabajadores para proceder a entrevistarlos. Es primordial

establecer la calidad del servicio y del recurso humano enfocado desde el cliente, para lo cual se procedió a establecer un número de 5 clientes por empresa que asisten en un día cualquiera.

Una vez obtenida la información se procedió a elaborar la propuesta alternativa para el mejoramiento del control de la gestión da la calidad del recurso humano de tal manera que su aplicación sea práctica para todas las empresas. La validación del trabajo se llevó a cabo en el Centro de Diálisis Cornelio Samaniego Cía. Ltda., ubicado en la avenida Cuxibamba 00-34 y Cañar.

RESULTADOS

f. RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN

ENCUESTA A GERENTES

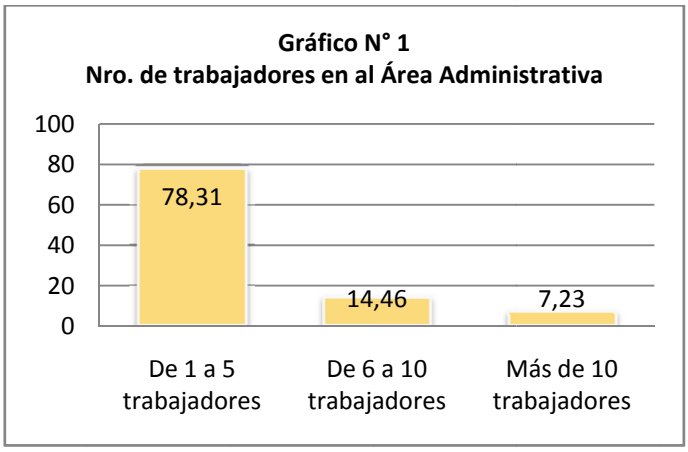
ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

Pregunta 1.- ¿Cuántos trabajadores laboran en la empresa?

Área Administrativa
CUADRO Nº 1

Alternativas	f	%
De 1 a 5 trabajadores	130	78.31
de 6 a 10 trabajadores	36	21.69
Más de 10 trabajadores	0	-
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



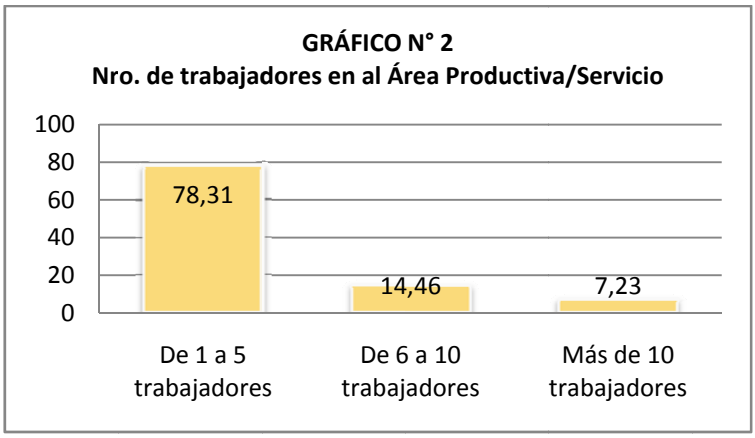
ANÁLISIS.- De los resultados obtenidos en la pregunta 1 podemos determinar que el 78.31% de las empresas tienen colaborando en el área administrativa de 1 a 5 trabajadores y solo un 21.69% tienen laborando de 6 a 10 trabajadores,

cumpliendo labores de gerencia, contabilidad, secretaría y servicios generales. Esto es debido a que en Loja existen empresas pequeñas que no ameritan un número mayor de trabajadores.

Área Productiva/Servicios
CUADRO Nº 2

Alternativas	**f**	**%**
De 1 a 15 trabajadores	130	78.31
De 16 a 30 trabajadores	24	14.46
Más de 30 trabajadores	12	7.23
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



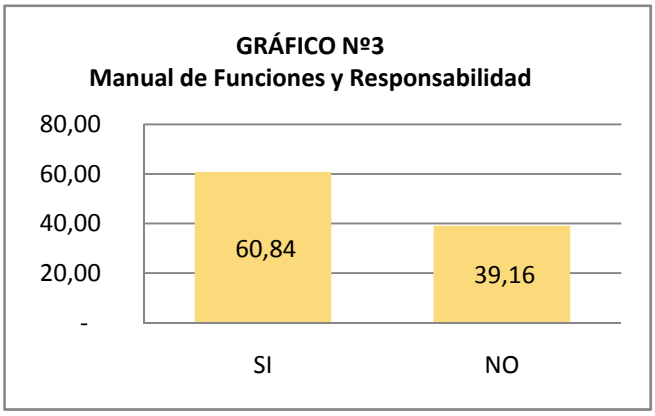
ANÁLISIS.- De los resultados obtenidos en la pregunta 1 tenemos que el 78.31% tienen colaborando de 1 a 5 trabajadores, el 14.46% de 16 a 30 trabajadores y el 7.23% con más de 30 trabajadores, con esta información podemos decir que la mayoría de las empresas son pequeñas por el número de trabajadores que manejan en sus nóminas.

Pregunta 2.- ¿Cuenta la empresa con un manual de funciones y responsabilidad?

CUADRO Nº 3
MANUAL DE FUNCIONES

Alternativas	f	%
SI	101	60.84
NO	65	39.16
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



ANÁLISIS.- De los resultados obtenidos en la pregunta 2 se demuestra que el 60.84% de las empresas lojanas cuentan con un Manual de Funciones y Responsabilidades, mientras que un 39.16% de las empresas no lo tienen, deduciendo que la mayoría de las empresas utilizan el Manual de Funciones como herramienta para determinar claramente funciones y responsabilidades dentro de la Institución, con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados en la organización

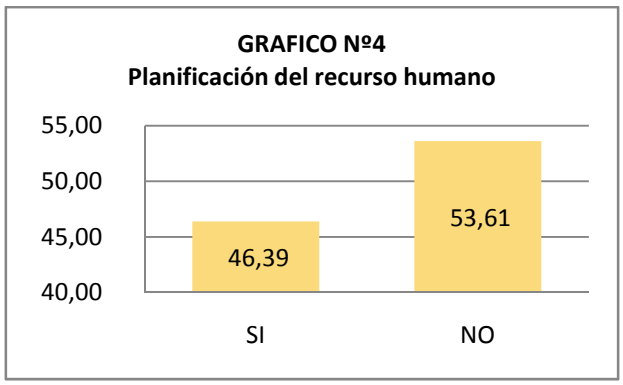
PLANIFICACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Pregunta 3. ¿Planifica la empresa las necesidades futuras de recurso humano en los diferentes departamentos?

CUADRO Nº 4
PLANIFICACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Alternativas	f	%
SI	77	46.39
NO	89	53.61
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



ANÁLISIS.- Según los resultados obtenidos en la pregunta 3 tenemos que el 46.39% de las empresas encuestadas planifican las necesidades futuras de recursos humanos, mientras que un 53.61% no lo realiza. Si analizamos estas tendencias observamos que la mayor parte de empresas no logran un correcto desarrollo de esta herramienta administrativa como es la planificación del recurso humano, siendo esta la parte esencial que encierra la gestión de empresas y es la encargada de proyectar a futuro los planes que se llevarán a cabo para prever necesidades

futuras de recursos humanos y no tener inconvenientes por la falta de personal para cubrir vacantes.

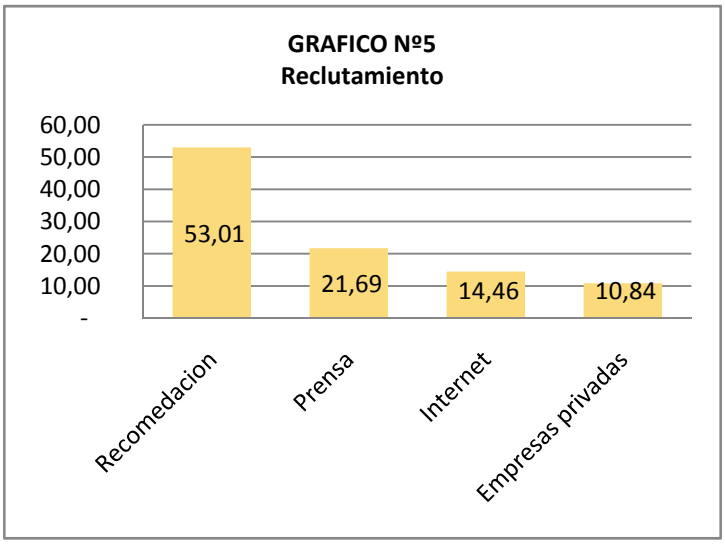
SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO

Pregunta 4. Como realiza el reclutamiento y selección del nuevo personal

CUADRO Nº 5
Reclutamiento

Alternativas	f	%
Recomendaciones personales	88	53.01
Prensa	36	21.69
Internet	24	14.46
Empresas privadas	18	10.84
Total	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



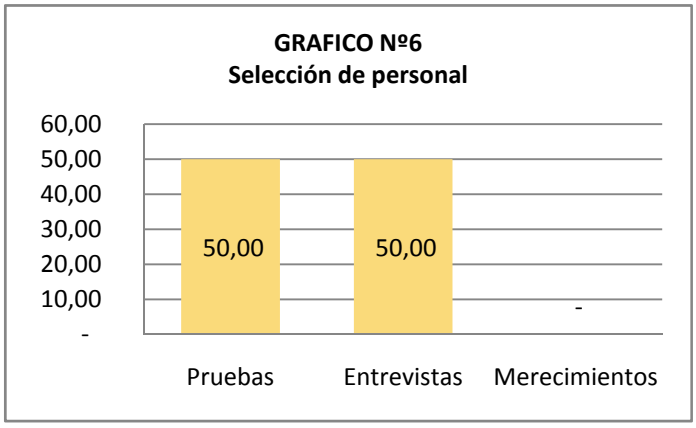
ANÁLISIS.- Con relación a la pregunta 4 tenemos que el 53.01 % de las empresa encuestadas utilizan recomendaciones para contratar al personal, un 21.69% lo hace a través de la prensa, un 14.46% mediante el internet y un 10.84% mediante

la contratación de empresas privadas. De lo que se deduce que la mayoría de las empresas lojanas consideran la recomendación como forma para atraer el recurso humano que colabore con la empresa.

CUADRO Nº6
Selección de personal

Alternativas	f	%
Pruebas	83	50.00
Entrevistas	83	50.00
Merecimientos	0	-
Total	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



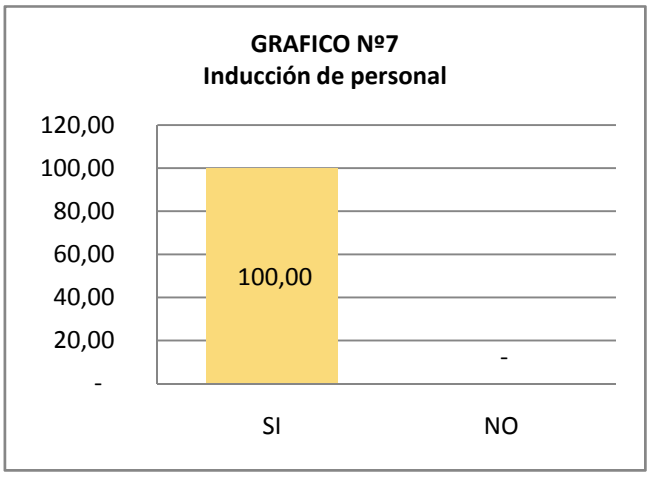
ANÁLISIS.- De los resultados obtenidos en la pregunta 4 con relación a la selección tenemos que el 50% de las empresas aplica pruebas a los postulantes y el 50% restante realiza entrevistas para seleccionar al personal que va a colaborar con la empresa, demostrando que aunque se hace uso de recomendaciones para el reclutamiento al momento de elegir al personal se utiliza técnicas como pruebas y entrevistas para demostrar conocimientos y experiencia para cubrir las expectativas de la empresa.

Pregunta 5.- ¿La empresa capacita al personal al momento de ingresar a la empresa para la prestación de sus servicios (Plan de inducción)?

CUADRO Nº 7
Inducción de personal

Alternativas	f	%
SI	166	100.00
NO	0	-
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



ANÁLISIS.- De los resultados obtenidos en la pregunta 5 tenemos que el 100% de las empresas lojanas realizan inducción del personal nuevo al momento de ingresar, lo que demuestra el interés de las empresas por tratar de adaptar al personal al ambiente de la empresa y al puesto de trabajo, brindándole una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón sociales de la empresa y organización y la estructura de ésta.

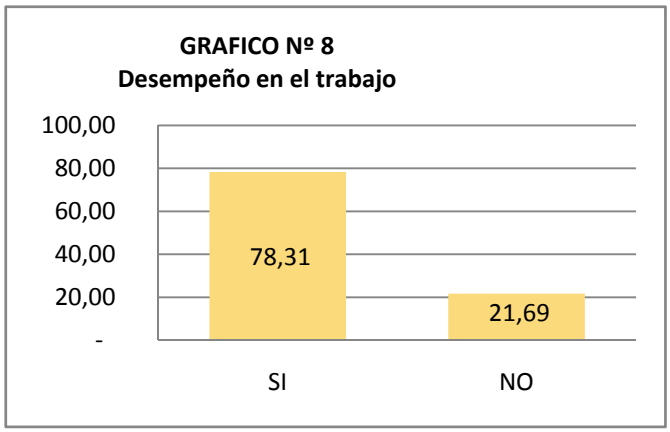
RETRIBUCIÓN

Pregunta 6.- ¿Qué aspectos toma en cuenta para ofrecer a sus trabajadores aumentos salariales?

CUADRO Nº 8
DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

Alternativas	f	%
SI	130	78.31
NO	36	21.69
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras

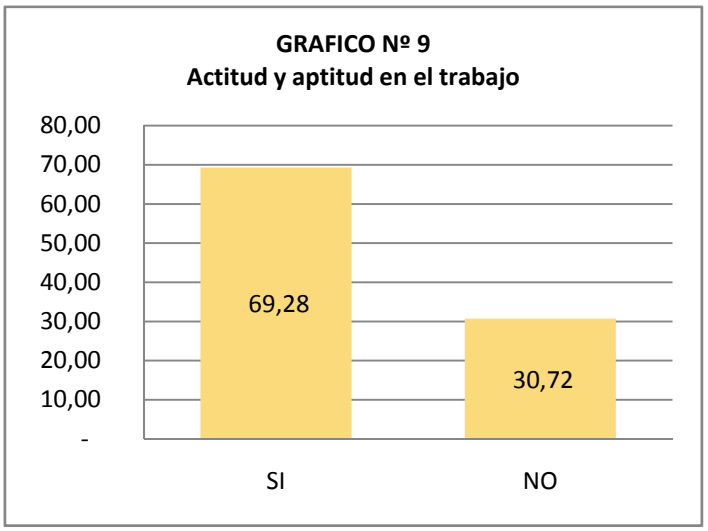


ANÁLISIS.- De los resultados obtenidos en la pregunta 6 tenemos que el 78.31% de las empresas lojanas toman en cuenta el desempeño del trabajador en el puesto de trabajo para la evaluación de los puestos de trabajo y posibles aumentos salariales, mientras que un 21.69% no lo toma en cuenta.

CUADRO Nº 9
APTITUD Y ACTITUD EN EL TRABAJO

Alternativas	f	%
SI	115	69.28
NO	51	30.72
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



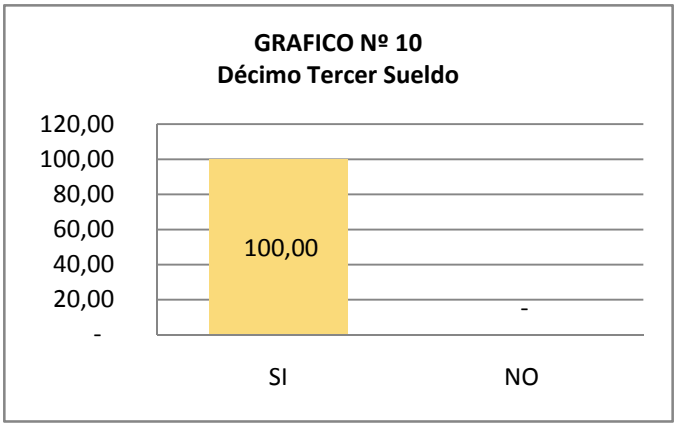
ANALISIS.- Con relación a los resultados obtenidos en la pregunta 6 tenemos que el 69.28% de las empresas lojanas evalúan la actitud y aptitud del empleados en el trabajo como aspecto para la evaluación de los puestos de trabajo y posibles aumentos salariales, mientras que un 30.72% no los considera.

Pregunta 7. ¿Qué beneficios ofrece a sus trabajadores?

CUADRO Nº 10
DECIMO TERCER SUELDO

Alternativas	f	%
SI	166	100.00
NO	0	-
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras

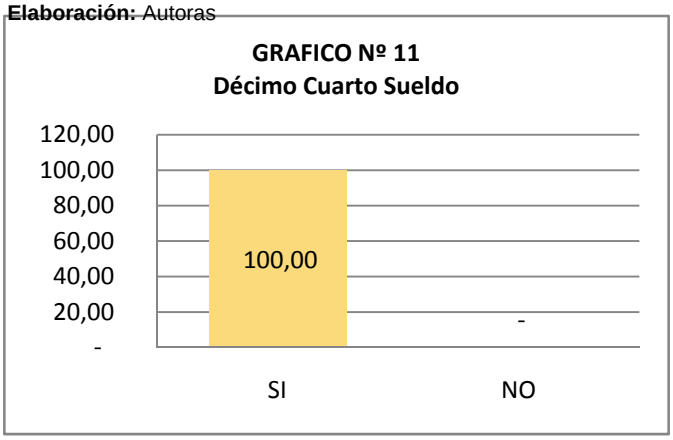


ANÁLISIS.- De los resultados obtenidos en la pregunta 7 tenemos que el 100% de las empresas cancelan a sus trabajadores el décimo tercer sueldo de acuerdo a lo que dispone la Ley. Es decir que las empresas si cumplen con las leyes establecidas por el código de trabajo dadas tanto para las empresas públicas como privadas.

CUADRO Nº 11
DECIMO CUARTO SUELDO

Alternativas	f	%
SI	166	100.00
NO	0	-
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras

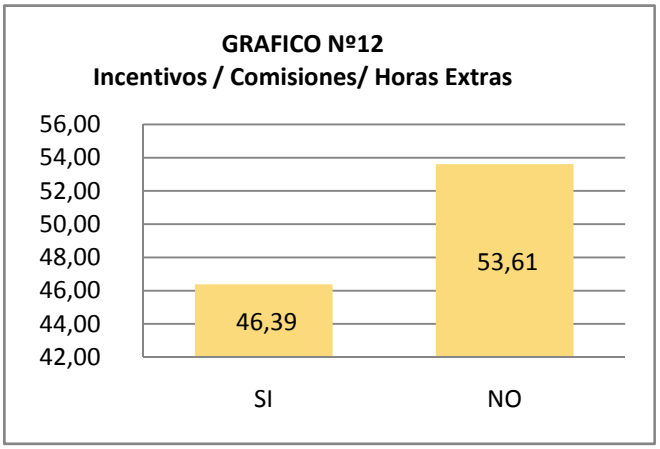


ANÁLISIS.- Con relación a la pregunta 7 tenemos que el 100% de las empresas encuestadas cancelan a sus trabajadores el décimo cuarto sueldo de acuerdo a lo que dispone la Ley deduciendo que las organizaciones lojanas si cumplen con las obligaciones establecidas para los trabajadores motivándolos de esta manera para que desempeñen sus actividades eficazmente.

CUADRO Nº 12
INCENTIVOS / COMISIONES / HORAS EXTRAS

Alternativas	f	%
SI	77	46.39
NO	89	53.61
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras

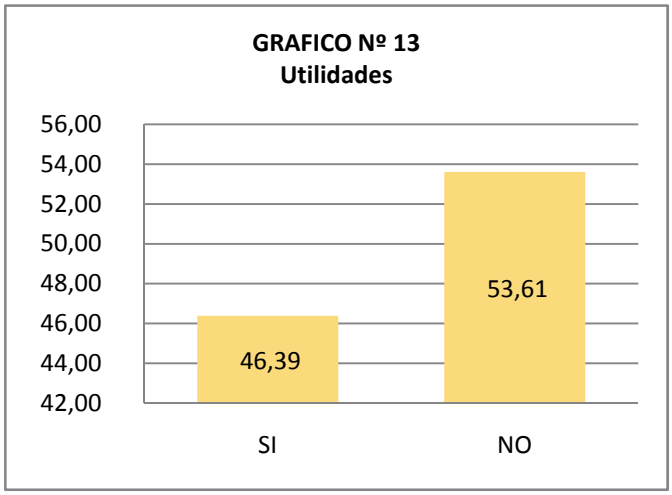


ANÁLISIS.- De los resultados obtenidos en la pregunta 7 tenemos que un 46.39% de las empresas ofrecen a sus trabajadores incentivos, comisiones y horas extras, mientras que en un 53.61% no cancela, lo que demuestra que la mayoría de las empresas no incentivan al personal a colaborar cuando se requiera que el personal trabaje horas extras.

CUADRO Nº 13
UTILIDADES

Alternativas	f	%
SI	77	46.39
NO	89	53.61
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras

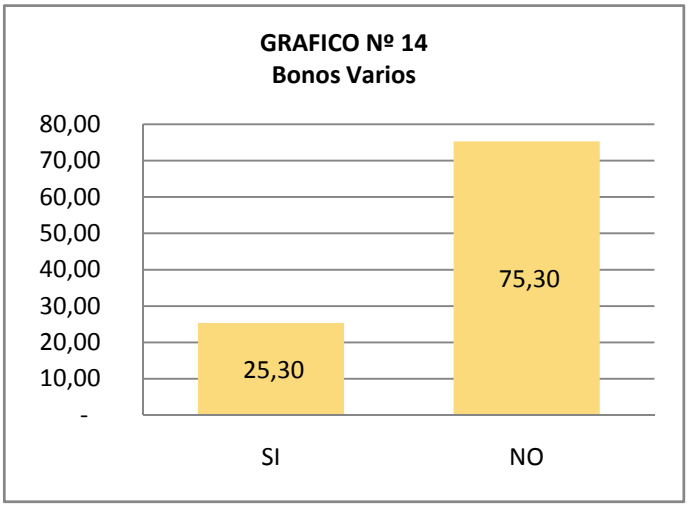


ANÁLISIS.- De los resultados obtenidos en la pregunta 7 tenemos que el 46.39% reparten entre sus trabajadores utilidades anuales mientras que el 53.61% no lo realiza, lo que nos demuestra primero: que la mayoría de las empresas no tienen ingresos suficientes para obtener utilidades que les permita distribuir entre sus trabajadores como lo dispone la Ley.

CUADRO Nº 14
BONOS VARIOS

Alternativas	f	%
SI	42	25.30
NO	125	75.30
TOTAL	**167**	**100.60**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



ANÁLISIS.- Con relación a los resultados obtenidos en la pregunta 7 tenemos que un 25.30% de las empresas ofrecen a sus trabajadores bonos varios con lo que les permite de una u otra manera se sientan a gusto y cumplan con sus funciones eficazmente porque se sienten motivados; mientras que la mayoría es decir el 75.30% no lo hacen, indicando que las empresas no ofrecen incentivos adicionales para sus trabajadores.

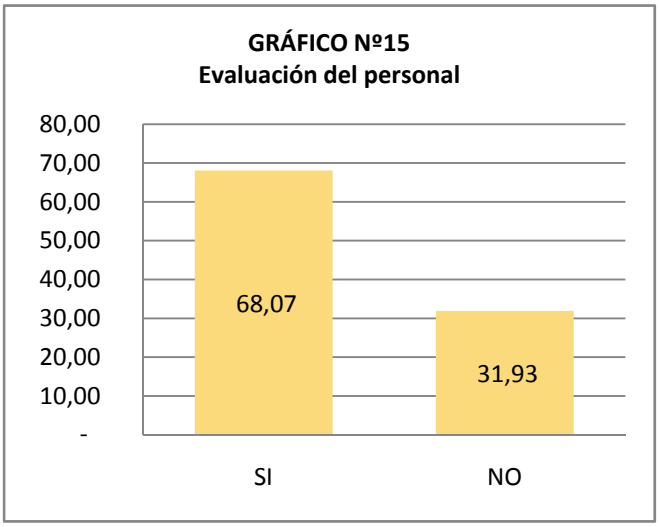
EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO

Pregunta 8. Realiza evaluaciones sobre el desempeño de los trabajadores en el puesto de trabajo.

CUADRO Nº 15
EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO

Alternativas	f	%
SI	113	68.07
NO	53	31.93
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



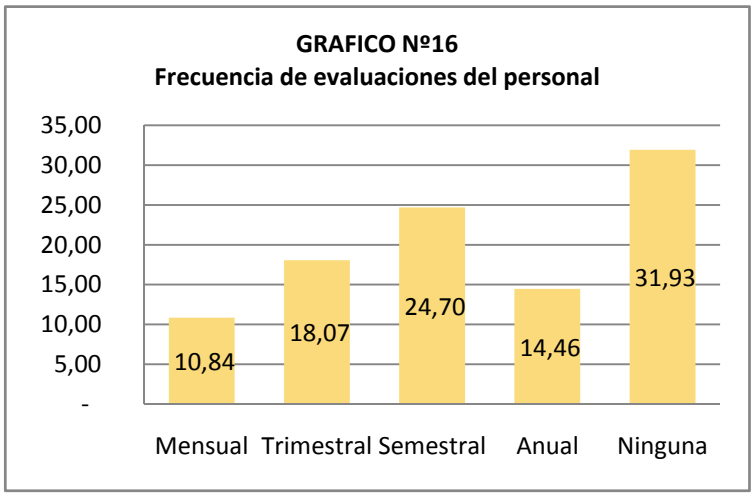
ANÁLISIS.- De los resultados obtenidos en la pregunta 8 tenemos que el 68.07% evalúa el desempeño de los trabajadores, lo que les permite estar en continuo control de sus colaboradores logrando un mejor desenvolvimiento y cumplimiento eficaz de sus labores, contribuyendo de una u otra manera al logro de los objetivos organizacionales; mientras que un 31.93% no realiza ningún tipo de evaluación a sus trabajadores.

Pregunta 9.- ¿Con que frecuencia evalúa el desempeño del personal?

CUADRO Nº 16
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Alternativas	f	%
Mensual	18	10.84
Trimestral	30	18.07
Semestral	41	24.70
Anual	24	14.46
Ninguna	53	31.93
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



ANÁLISIS.- Con relación a los resultados obtenidos en la pregunta 9 tenemos que el 10.84% evalúa mensualmente al personal, un 18.07% lo evalúa trimestralmente, el 24.70 semestralmente, el 14.46 lo realiza anualmente y un 31.93% no lo hace, demostrando que la mayoría de las empresas lojanas evalúan a su personal constantemente lo que les permite medir el desempeño en su puesto de trabajo, y en caso de existir falencias poder rectificarlas a tiempo.

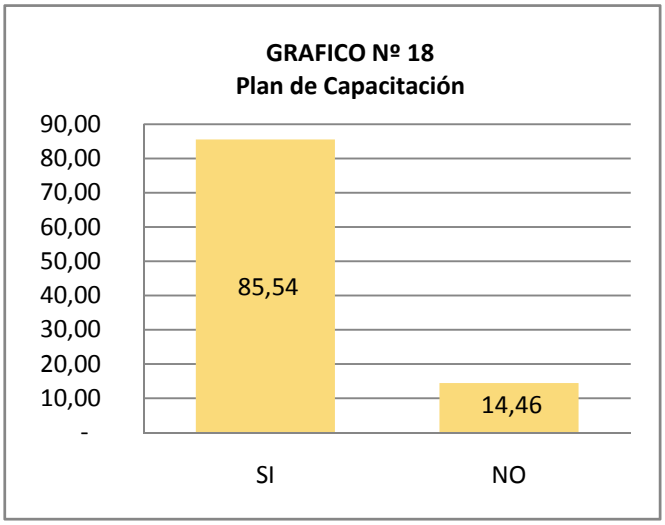
FORMACIÓN Y DESARROLLO

Pregunta 10.- ¿Cuenta la empresa con un plan de capacitación?

CUADRO Nº 18
PLAN DE CAPACITACIÓN

Alternativas	f	%
SI	142	85.54
NO	24	14.46
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



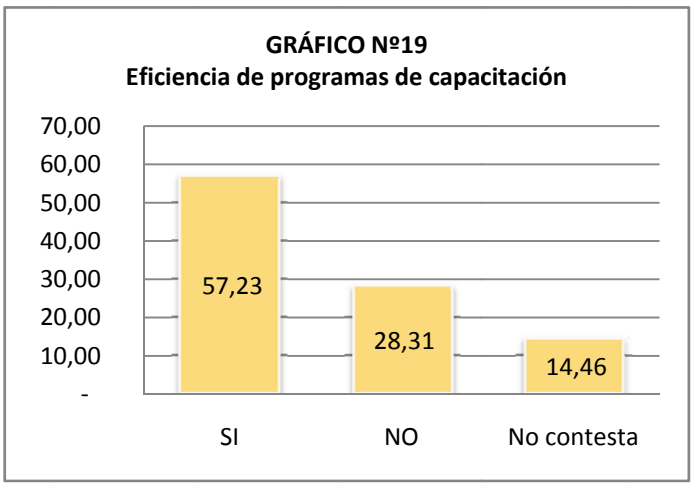
ANÁLISIS.- Con relación a los resultados obtenidos en la pregunta 10 tenemos que el 85.54% de las empresas cuentan con un plan de capacitación, mientras que un 14.46% no lo tiene, determinando que la mayoría de las empresas consideran a la capacitación como un mecanismo para potencializar las aptitudes y actitudes de los empleados hacia el puesto de trabajo y de esa manera preparar a los trabajadores para enfrentar los obstáculos que se presenten tanto dentro de la empresa como fuera de ella.

Pregunta 11.- Evalúa la eficiencia de las diferentes capacitaciones que ofrece al personal.

CUADRO Nº 19
EFICIENCIA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Alternativas	f	%
SI	95	57.23
NO	47	28.31
No contesta	24	14.46
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



ANALISIS.- De los resultados obtenidos en la pregunta 11 podemos determinar que un 57.23% si realiza evaluaciones de los programas de capacitación mientras que un 28.31% no lo realiza, un 14.46% no contestó a la interrogante presentada. De esta forma se demuestra que la mayoría de las empresas encuestadas toman en cuenta la evaluación para determinar si la inversión realizada en capacitación es consecuente con los conocimientos adquiridos por el personal.

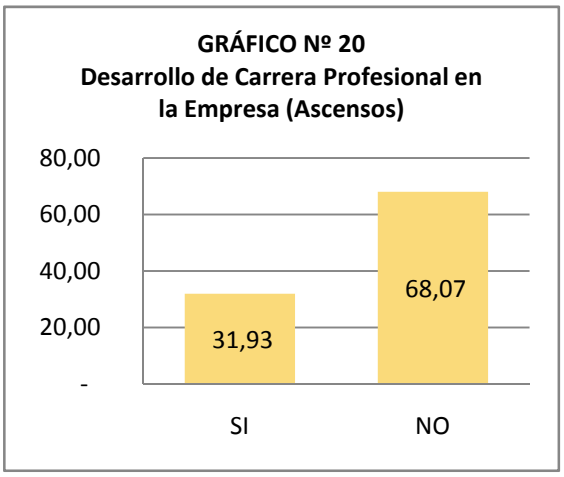
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE UNA CARRERA PROFESIONAL (ASCENSOS)

Pregunta 12.- Existe alguna política para que los trabajadores logren desarrollar una carrera profesional dentro de la empresa (Ascensos).

CUADRO Nº 20
DESARROLLO DE CARRERA PROFESIONAL

Alternativas	f	%
SI	53	31.93
NO	113	68.07
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



ANALISIS.- Con relación a la pregunta 12 tenemos que el 31.93% de las empresas ofrecen ascensos a sus trabajadores, mientras que la mayoría el 68.07% no lo que demuestra que la mayoría de las personas que prestan sus servicios en empresas no pueden aspirar a ascender y ocupar cargos que por méritos y experiencia lo podrían realizar.

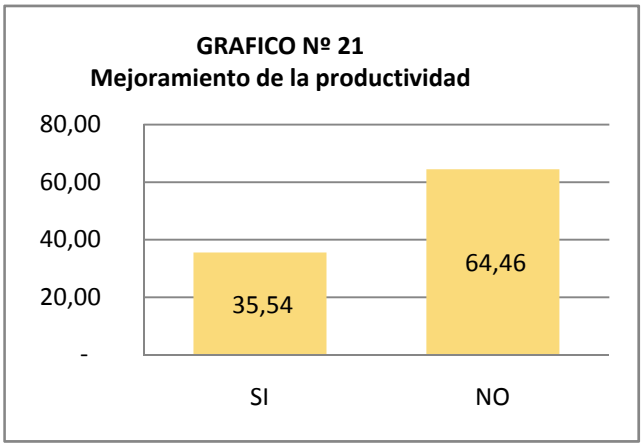
CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO Y PRODUCTIVIDAD

Pregunta 13. La empresa ha planificado poner en marcha algún programa de mejora de la productividad (Gestión calidad, Normas ISO, Círculos de Calidad, Calidad Total, Planeación Estratégica, etc.)

CUADRO Nº 21
CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO Y PRODUCTIVIDAD

Alternativas	f	%
SI	59	35.54
NO	107	64.46
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



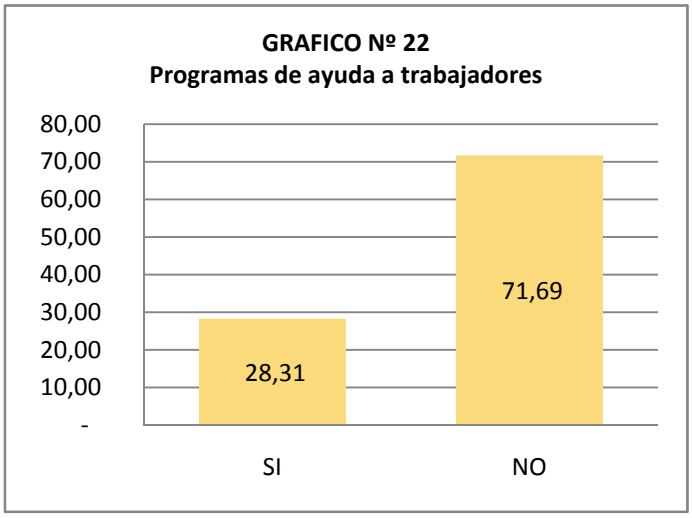
ANALISIS: De los resultados obtenidos en la pregunta 13 tenemos que el 35.54% de las empresas han emprendido estrategias para el mejoramiento de la productividad, mientras que la mayoría el 64.46% no lo ha considerado, lo que determina que no se toman en cuenta los avances con relación a la administración para el mejoramiento de todos los niveles organizacionales.

Pregunta 14.- ¿Aplica la empresa políticas de ayuda a los trabajadores con dificultades?

UADRO Nº 22
PROGRAMAS DE AYUDA A TRABAJADORES

Alternativas	f	%
SI	47	28.31
NO	119	71.69
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



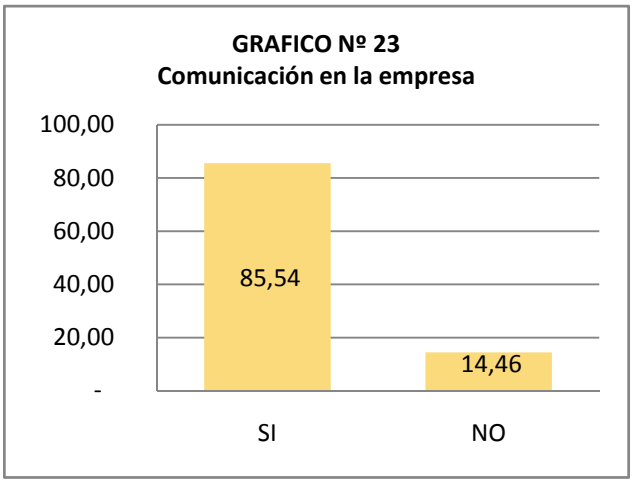
ANALISIS.- Con relación a la pregunta 14 tenemos que el 28.31% de las empresas llevan a cabo programas de ayuda a los trabajadores con problemas, mientras que el 71.69% no, demostrando que las empresas en su mayoría no han tomado en cuenta este aspecto para integrarlo a la organización.

Pregunta 15.- ¿Mantiene informados a los trabajadores sobre lo que sucede en la empresa?

CUADRO Nº 23
COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Alternativas	f	%
SI	142	85.54
NO	24	14.46
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



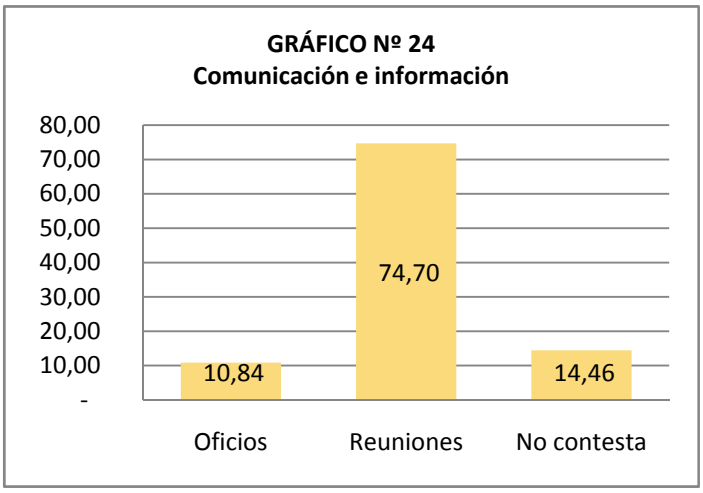
ANALISIS.- De los resultados obtenidos en la pregunta 15 tenemos que el 85.54% de las empresas encuestadas mantienen una comunicación eficaz con el personal, manteniendo buenas relaciones laborales las que les permitan obtener con certeza que todos los objetivos serán alcanzados, por el interés y entusiasmo que presente cada miembro de la organización. Mientras que el 14.46% no lo hace, es decir no utilizan canales de comunicación adecuados para mantenerse informados sobre aspectos relevantes que se den en la empresa.

Pregunta 16.- ¿Que medios emplean para la comunicación en la empresa?

CUADRO Nº 24
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

Alternativas	f	%
Oficios	18	10.84
Reuniones	124	74.70
No contesta	24	14.46
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



ANALISIS.- Con relación a la pregunta 16, tenemos que el 10.84% de las empresas utiliza oficios para informar de sus actividades, el 74.70% realiza reuniones y el 14.46% no contesta, con lo que se puede deducir que la mayoría de las empresas prefieren la comunicación verbal para informar sobre las actividades y resultados de las empresa.

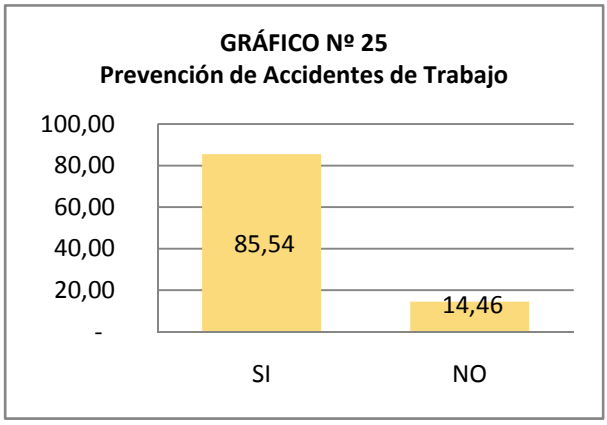
HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Pregunta 17.- Pone en práctica políticas para la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

CUADRO Nº 25
PREVENCIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO

Alternativas	f	%
SI	142	85.54
NO	24	14.46
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



ANÁLISIS.- De los resultados obtenidos en la pregunta 17 tenemos que el 85.54% de las empresas encuestadas ponen en práctica políticas de prevención de accidentes de trabajo, y un 14.46% no lo realiza, lo que demuestra que la mayoría de las empresas mantienen una adecuada política para prevenir accidentes laborales, pues un ambiente laboral seguro conduce a actividades más estables por parte del trabajador y por ende al mejor desarrollo en puesto de trabajo.

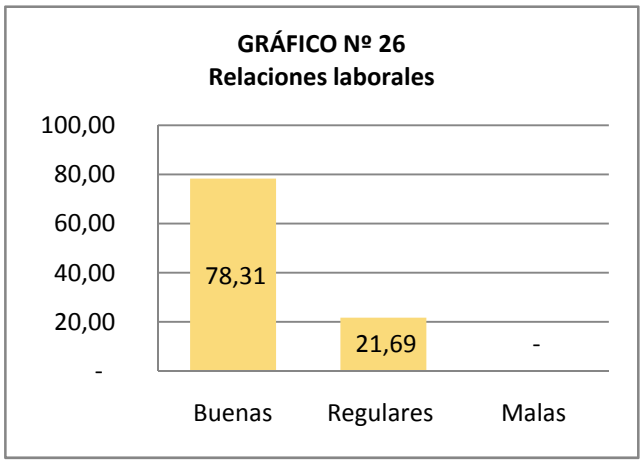
RELACIONES LABORALES

Pregunta 18.- ¿Cómo considera las relaciones laborales en la empresa?

CUADRO Nº 26
RELACIONES LABORALES

Alternativas	f	%
Buenas	130	78.31
Regulares	36	21.69
Malas	0	-
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



ANÁLISIS.- Con relación a la pregunta 18 tenemos que el 78.31% de las empresas encuestadas consideran que las relaciones laborales son buenas y un 21.69% que son regulares. Por tanto, todas las empresas no solo lojanas deberán propender por crear un ambiente de confianza y optimismo en su interior, lo que ocasionará que los empleados se sientan más comprometidos con la consecución de los objetivos de la compañía y se centren mucho más en sus labores, al tener la

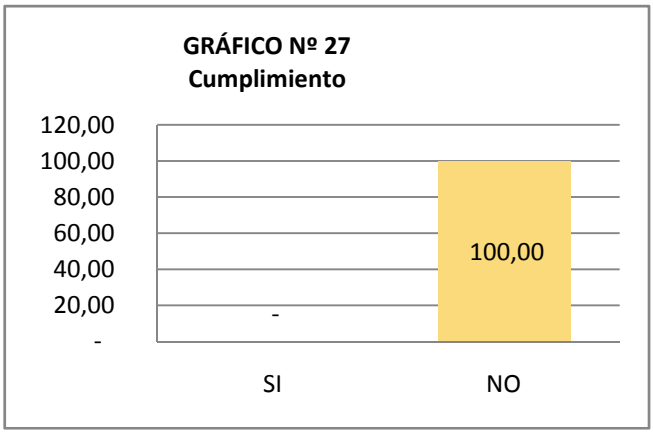
certeza que la compañía está haciendo todo lo posible para su bienestar. De esta manera, se conseguirá un mejor desempeño por parte de los trabajadores.

Pregunta 19.- Tiene dificultad para que los trabajadores cumplan los reglamentos, políticas, estatutos y demás normas internas.

CUADRO Nº 27
CUMPLIMIENTO

Alternativas	f	%
SI	0	-
NO	166	100.00
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



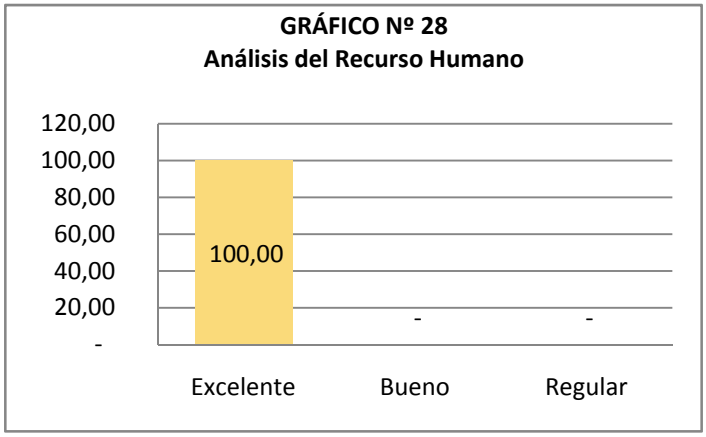
ANALISIS.- De acuerdo a los resultados obtenidos en la Pregunta 19 tenemos que el 100% de las empresas encuestadas afirman que los trabajadores cumplen a cabalidad los reglamentos, normas y demás disposiciones que rigen la vida institucional por que han sido bien adiestrados y capacitados al momento de ingresar a la empresa lo que les ha permitido cumplir adecuadamente el cargo asignado.

Pregunta 20.- ¿Cómo considera al recurso humano que labora con usted?

CUADRO Nº 28
ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO

Alternativas	f	%
Excelente	166	100.00
Bueno	0	-
Regular	0	-
TOTAL	**166**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



ANÁLISIS.- Con relación a la pregunta 20, tenemos que el 100% de las empresas encuestadas consideran excelente al personal que les colabora, tanto en actitud como en aptitud al trabajo, de tal manera que a través de un trabajo conjunto logran los objetivos empresariales.

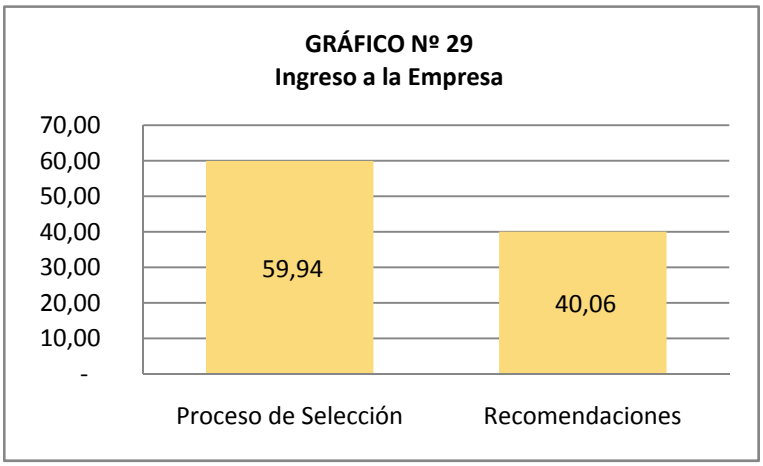
ENCUESTA A TRABAJADORES

Pregunta 1.- ¿Mediante qué medios fue su ingreso a la empresa?

CUADRO Nº 29
INGRESO A LA EMPRESA

Alternativas	f	%
Proceso de selección	199	59.94
Recomendaciones	133	40.06
TOTAL	**332**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



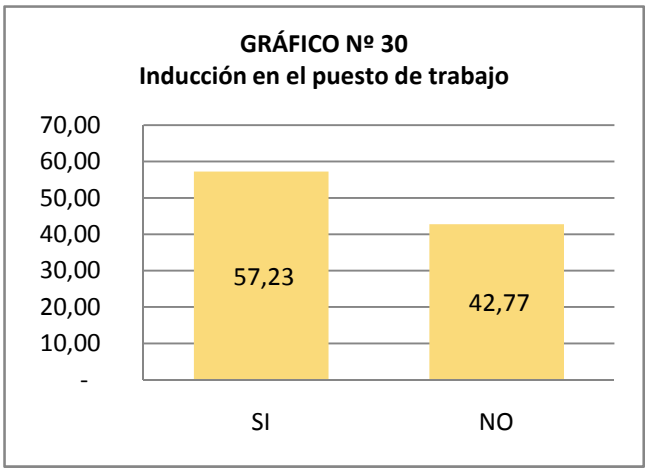
ANÁLISIS.- De los resultados obtenidos en la pregunta 1 tenemos que el 59.94% de los trabajadores encuestados fueron contratados en las empresas mediante un proceso de reclutamiento y selección adecuados brindando una mayor seguridad y desenvolvimiento en su puesto; y un 40.06% a través de recomendaciones.

Pregunta 2.- Recibió inducción sobre su puesto de trabajo cuando ingreso a laborar en la empresa

CUADRO Nº 30
INDUCCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

Alternativas	f	%
SI	190	57.23
NO	142	42.77
TOTAL	**332**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



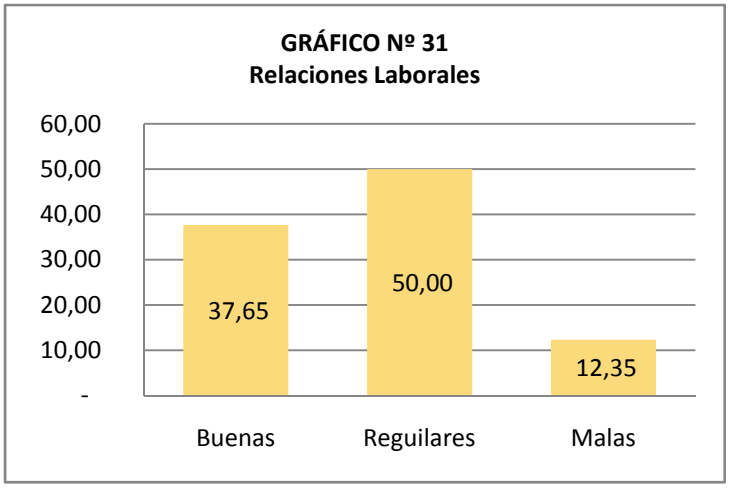
ANÁLISIS.- Con relación a la pregunta 3 tenemos que el 57.23% de los trabajadores encuestados recibieron al momento de ingresar a la empresa una inducción al puesto para que su adaptación a su nuevo ambiente de trabajo a sus compañeros y a sus nuevas obligaciones sea inmediata lo que les brindo seguridad para desarrollar su trabajo, mientras que un 42.77% no lo recibió, lo que demuestra que algunas empresas no toman en cuenta la inducción como mecanismo para evitar pérdida de tiempo y dinero.

Pregunta 3.- ¿Cómo considera las relaciones laborales en la empresa?

CUADRO Nº 31
RELACIONES LABORALES

Alternativas	f	%
Buenas	125	37.65
Regulares	166	50.00
Malas	41	12.35
TOTAL	**332**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



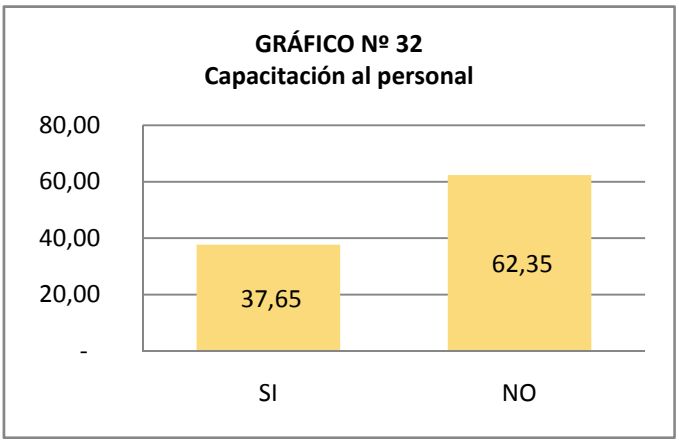
ANÁLISIS.- De los resultados obtenidos en la pregunta 3 tenemos que el 37.65% de los encuestados consideran que las relaciones laborales son buenas, un 50% que son regulares y un 12.35% afirman que son malas, demostrado que las relaciones laborales en la mayoría de las empresas según la opinión de los trabajadores no son las mejores para que el trabajo se logre desarrollar con mayor eficacia y eficiencia.

Pregunta 4.- ¿La empresa capacita al personal?

CUADRO Nº 32
CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Alternativas	f	%
SI	125	37.65
NO	207	62.35
TOTAL	**332**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



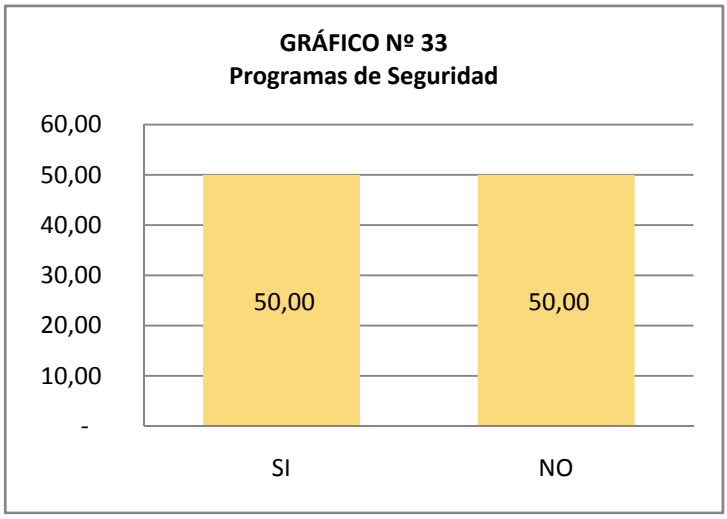
ANÁLISIS.- De los resultados obtenidos en la pregunta 4 tenemos que el 37.65% de los trabajadores encuestados afirmaron que la empresa invierte en capacitación, mientas que un 62.55% contestaron que no son capacitados, lo que demuestra una vez más el poco interés de las empresas por incrementar los conocimientos de sus trabajados y el desarrollo de sus habilidades lo que se demostraría en el desempeño de sus funciones.

Pregunta 5.- La empresa pone en práctica políticas de seguridad para la ejecución de las labores dentro de la empresa

CUADRO Nº 33
PROGRAMAS DE SEGURIDAD

Alternativas	f	%
SI	166	50.00
NO	166	50.00
TOTAL	**332**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



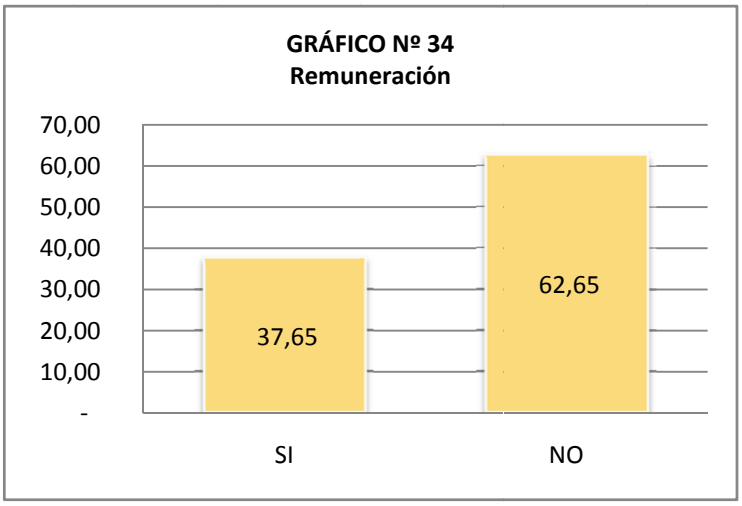
ANÁLISIS.- Con relación a los resultados obtenidos en la pregunta 6 tenemos que un 50% de los trabajadores encuestados contestaron que las empresas en las que laboran cuentan con programas de seguridad para evitar accidentes de trabajo lo que les da confianza para seguir colaborando en la empresa, y el restante 50% afirma que sus empresas no cuentan con programas.

Pregunta 6.- ¿Considera que la remuneración percibida está acorde con el grado de responsabilidad en la empresa?

CUADRO Nº 34
REMUNERACIÓN

Alternativas	f	%
SI	125	37.65
NO	208	62.65
TOTAL	**333**	**100.30**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



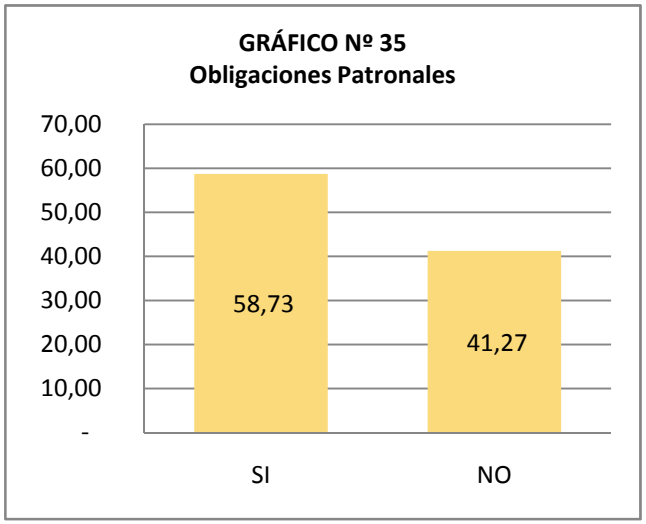
ANÁLISIS.- De los resultados obtenidos en la pregunta 6 tenemos que el 37.65% de los trabajadores encuestados están conformes con la remuneración que perciben en las empresas, mientas que el 62.65% consideran que la remuneración que perciben no está acorde con las funciones, desempeño y responsabilidad pero a pesar de esto siguen colaborando con la empresa.

Pregunta 7.- ¿La empresa cumple puntualmente con sus obligaciones patronales?

CUADRO Nº 35
OBLIGACIONES PATRONALES

Alternativas	f	%
SI	195	58.73
NO	137	41.27
TOTAL	**332**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



ANALSIS.- Con relación a las respuestas obtenidas en la pregunta 7 tenemos que el 58.73% de los trabajadores afirman que las empresas en las que prestan sus servicios cumplen puntualmente sus obligaciones patronales lo que les motiva a seguir cumpliendo y desempeñando de mejor manera sus actividades, mientras que un 41.27% contestó que las empresas no cumplen con todas sus obligaciones lo que desmotiva

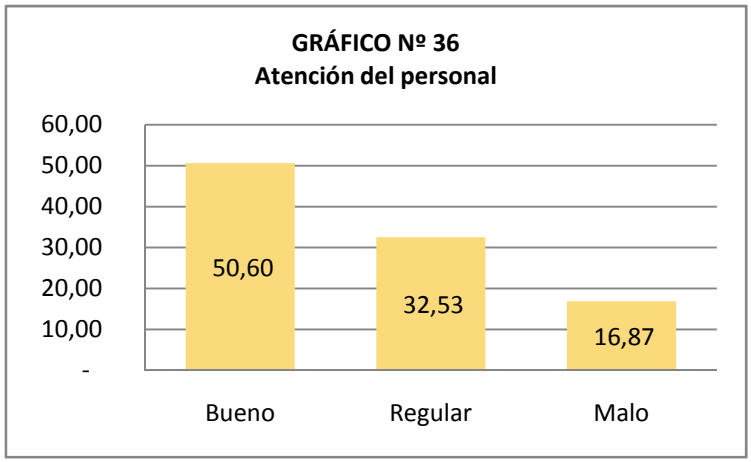
ENCUESTA A CLIENTES

Pregunta 1.- ¿El trato que recibió por parte del personal que labora en la Empresa?

CUADRO Nº 36
ATENCIÓN AL PERSONAL

Alternativas	f	%
Bueno	168	50.60
Regular	108	32.53
Malo	56	16.87
TOTAL	**332**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



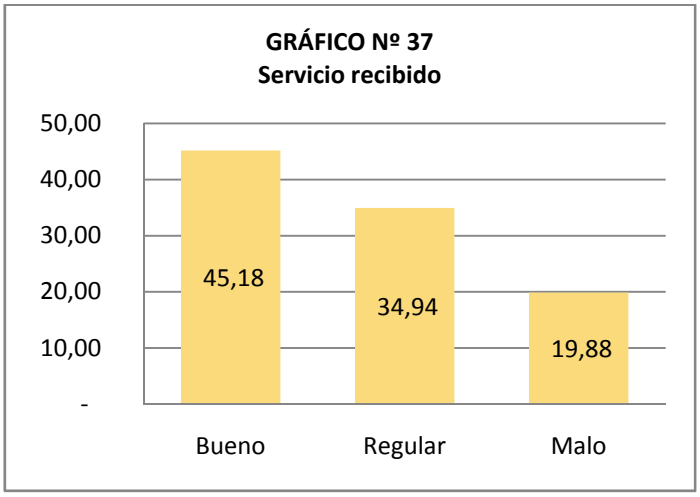
ANALISIS.- De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes de las empresas, tenemos que un 50.60% considero que el trato recibido fue bueno, un 32.53% regular y un 16.87% malo, de lo que se puede concluir que los clientes tienen diversas opiniones sobre el trato que reciben en las empresas, y que estas deberían poner empeño en capacitar al personal en lo relacionado con atención al cliente para que ofrezcan un trato eficiente.

Pregunta 2.- ¿Cómo calificaría el servicio que usted recibe en la empresa?

CUADRO Nº 37
SERVICIO RECIBIDO

Alternativas	f	%
Bueno	150	45.18
Regular	116	34.94
Malo	66	19.88
TOTAL	**332**	**100.00**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autoras



ANALISIS.- De los resultados obtenidos en la pregunta 2 tenemos que un 45.18% de los clientes encuestados consideran que el servicio que perciben es bueno, debido a que cumplen con sus expectativas, un 34.94% considera que regular y un 19.88% malo que no están de acuerdo con el trato ofrecido por parte del personal que labora en esas empresas.

DIAGNÓSTICO GENERAL DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE LA CIUDAD DE LOJA INSCRITAS EN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a gerentes, trabajadores y clientes de las empresas, tenemos que la mayoría son pequeñas por el número de trabajadores que manejan en sus nóminas y por el capital invertido. Cuentan en su mayoría con un Manual de Funciones, el cual permite determinar claramente funciones y responsabilidades que tiene cada trabajador dentro de la empresa.

También se pudo determinar que no llevan a cabo la planificación del recurso humano, para prever necesidades futuras, de tal manera que se pueda contar con el personal adecuado para cubrir una vacante.

El reclutamiento lo realizan mediante recomendaciones de personas, prensa, internet y contratación de empresas privadas y la selección se realiza mediante la aplicación de pruebas o entrevistas a los postulantes al personal que va a colaborar con la empresa.

Las empresas lojanas llevan a cabo la inducción del personal nuevo al momento de ingresar, brindándole una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará.

La mayoría de las empresas tratan de cumplir las leyes establecidas en el Código de Trabajo puntualmente cancelando los beneficios sociales a sus trabajadores como: décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, también ofrecen a sus trabajadores incentivos, comisiones, bonos; cancelan horas extras y al finalizar el ejercicio económico cuando se obtiene ganancias las utilidades anuales

Es importante destacar la realización de evaluaciones periódicas del desempeño de los trabajadores, determinando la aptitud y actitud para desempeñar las funciones encomendadas. Las empresas cuentan con planes de capacitación para sus trabajadores y evalúan los mismos. Las empresas ponen en práctica políticas de prevención de accidentes de trabajo.

Algunas empresas han emprendido estrategias para el mejoramiento de la productividad. Se empeñan en mejorar la comunicación institucional y mejorar las relaciones laborales, de tal manera que se cree por crear un ambiente de confianza y optimismo en su interior.

Los trabajadores cumplen a cabalidad los reglamentos, normas y demás disposiciones que rigen la vida institucional, debiéndose al conocimiento integral sobre la institución que tienen los trabajadores.

En cuanto a la opinión de los clientes se determinó que la mayoría considera que la atención recibida en las empresas es buena y satisface con sus expectativas.

DISCUSIÓN

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA ALTERNATIVA PARAEL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y RELACIONES LABORALES EN EL CENTRO DE DIÁLISIS CORNELIO SAMANIEGO CÍA. LTDA.

AUTORES

Ing. Fanny Jumbo Procel
Ing. Tania Patiño Calderón

Loja-Ecuador
2009

PRESENTACIÓN

Es menester que las empresas innoven y asuman el desafío de impulsar la verdadera Gestión del Recurso Humano enfocada en procesos de calidad total, a fin de que se adapten efectivamente a las exigencias de la modernización lo que obliga a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de todos sus colaboradores, ya que todos los aspectos productivos de la empresa están condicionados por el personal que labora, disminuyendo o desarrollando la producción y la productividad.

La presente propuesta tiene la responsabilidad de servir de guía y consulta que colabore en el desarrollo del talento humano en el Centro de Diálisis Cornelio Samaniego Cía. Ltda., ofreciendo los instrumentos y técnicas que le permita gestionar el recurso humano de acuerdo a sus actitudes y aptitudes, en aras de lograr una mayor productividad empresarial contando con el recurso humano que posea la mayor capacidad, conocimiento, y que sea el más idóneo, mediante la definición de normas de gestión, formulación de políticas y procesos para la planificación y programación, clasificación de puestos, desarrollo de los Recursos Humanos, gestión del desempeño, las relaciones laborales y la administración de los salarios y los beneficios sociales, en forma de un sistema completo de conocimientos y experiencias, orientados a un manejo eficiente y eficaz de los recursos humanos para el cumplimiento de los objetivos empresariales y tomar decisiones acertadas en relación al factor humano.

Sin embargo requiere su actualización periódica para garantizar su validez por los cambios acelerados en el ámbito de la gestión del Recurso Humano.

PROCESO: GESTIÓN DE RECURSO HUMANO

Fecha de Edición 2010-05-01

1. PROPÓSITO

Describir y normar las diferentes etapas del Proceso de Gestión del Recurso Humano en el Centro de Diálisis Cornelio Samaniego Cía. Ltda.

2. APLICABILIDAD

Este procedimiento aplica a todo el personal del Centro de Diálisis Cornelio Samaniego Cía. Ltda., que intervenga en el proceso de gestión del recurso humano.

3. DEFINICIONES

3.1. PLANIFICACIÓN DEL RECURSO HUMANO.- Asegurar que la empresa va a contar con el personal necesario tanto en cantidad como en habilidades, comportamientos y valores requeridos, en los puestos adecuados y en el momento preciso, de forma que se puedan alcanzar los objetivos generales de la organización.

3.2. RECLUTAMIENTO.- Conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización

3.3. SELECCIÓN.- Pasos orientados a la búsqueda, selección incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo.

3.4. ORIENTACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL.- Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo.

3.5.FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.- Dar oportunidades a los empleados de mejorar adquirir habilidades, actitudes y conocimientos que se relacionen con el trabajo que le permita mejorar el desempeño actual o futuro tanto a empleados nuevos como antiguos.

3.6.EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.- Apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo.

3.7.SALARIOS Y RECOMPENSAS.- Recoge el conjunto de compensaciones y beneficios que obtienen los empleados a cambio de su trabajo y de su desempeño.

4. PROCEDIMIENTO

3.1. El Plan de Capacitación debe elaborarse anualmente y en caso de presentarse una oportunidad de capacitación debe ser analizada por el Gerente para incluirla en el Plan de Capacitación.

3.2. El Director de la Unidad Administrativa es el Gerente y el Director de la Unidad Médica es el Director Médico.

3.3. El Director de cada Unidad debe detectar la necesidad de un nuevo trabajador y será el encargado de elaborar el requerimiento de personal y entregarlo al Gerente.

3.4. El reclutamiento de aspirantes puede hacerse mediante el proceso establecido en los concursos de méritos (educación, experiencia) y oposición (pruebas técnicas y entrevistas).

3.5. El Gerente preselecciona a los aspirantes apoyándose en el perfil del cargo solicitado, que consta en el Manual de Funciones.

3.6. Los candidatos seleccionados, se someten a la inducción y entrenamiento por parte del Director de Unidad o su delegado. El periodo de entrenamiento es de un mes luego del cual, el entrenador emite un informe de desempeño; el Gerente es el encargado de elaborar su contrato.

3.7. La evaluación de desempeño de los trabajadores será realizada trimestralmente por: el Director Médico a los trabajadores del área médica y por el Gerente Administrador a los trabajadores del área administrativa. Los dos directivos serán los encargados de decidir la permanencia de cada trabajador en el Centro de Diálisis.

3.8. Se llevaran a cabo reuniones trimestrales con el personal para analizar las relaciones laborales y el clima organizacional presente dentro de la organización

3.9. Los Directores de las Unidades elaborarán el Manual de Seguridad. El Gerente será el responsable de proveer un formato de identificación de riesgos, los cuales luego de ser analizados permitirán actualizar el Manual de Seguridad.

3.10. La obtención de indicadores se hará con las siguientes fórmulas:

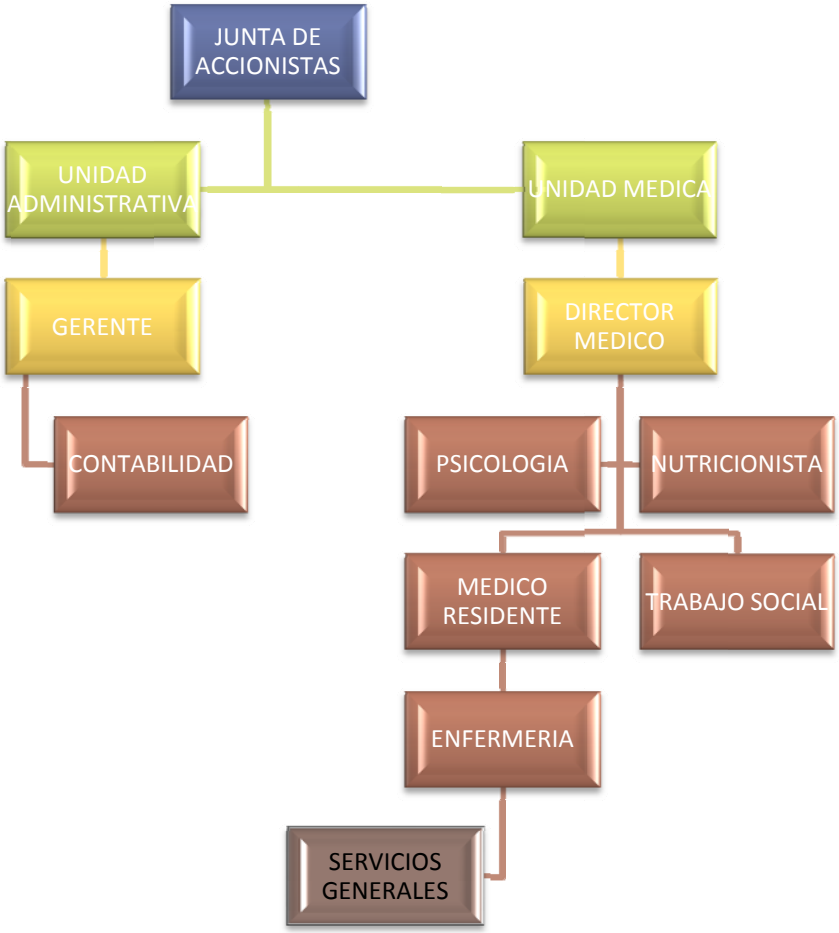
$$\text{\% de personal que dejo de prestar sus servicios} = \frac{\text{Trabajadores que dejaron de laborar}}{\text{Nro. Total de Trabajadores}}$$

$$\text{\% de trabajadores capacitados/ año} = \frac{\text{Trabajadores que asistieron a capacitación}}{\text{Nro. Total de Trabajadores}}$$

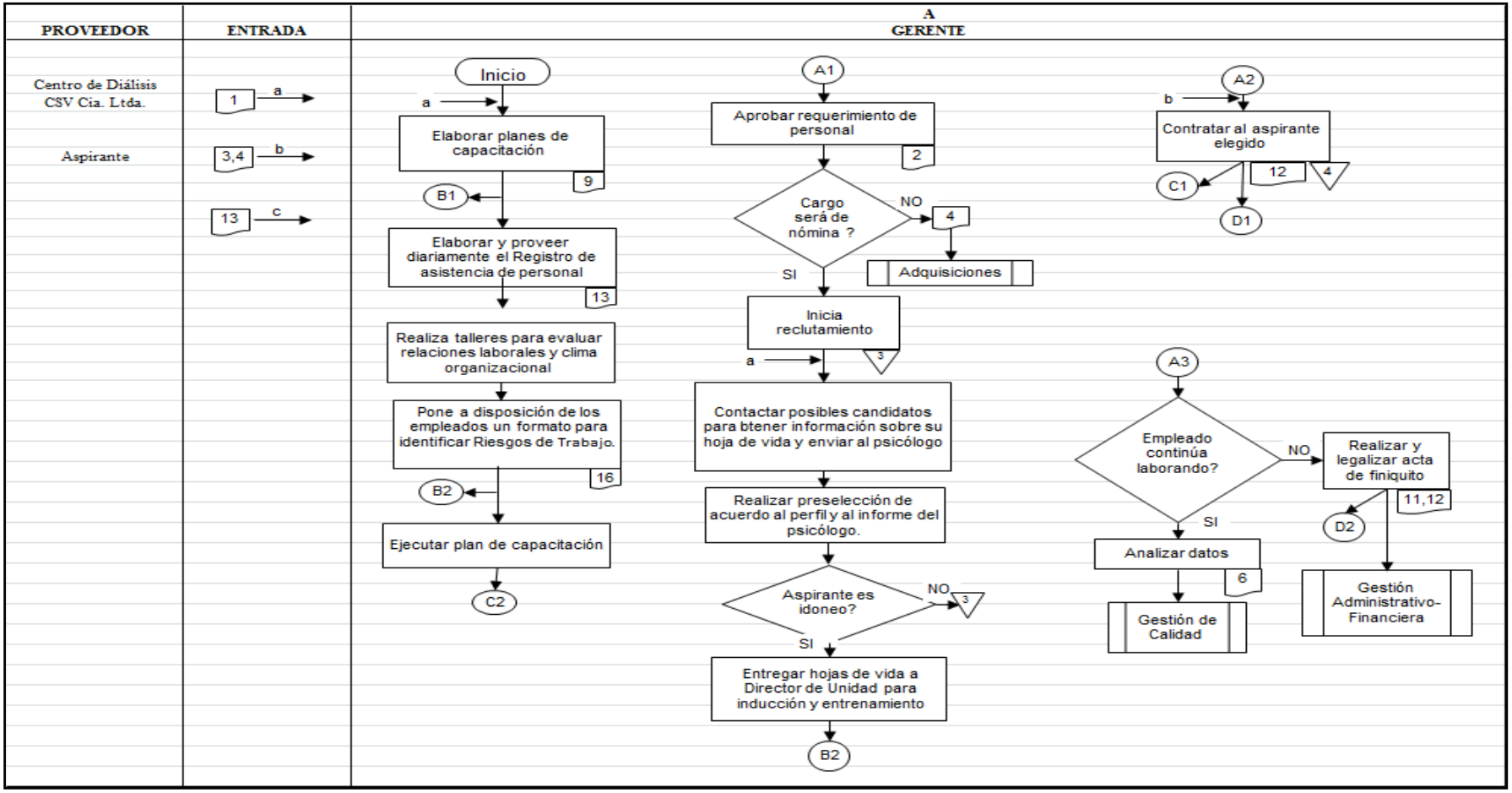
$$\text{\% de trabajadores con calificación satisfactoria (entre bueno y excelente)} = \frac{\text{Trabajadores con calificación satisfactoria}}{\text{Nro. Total de Trabajadores}}$$

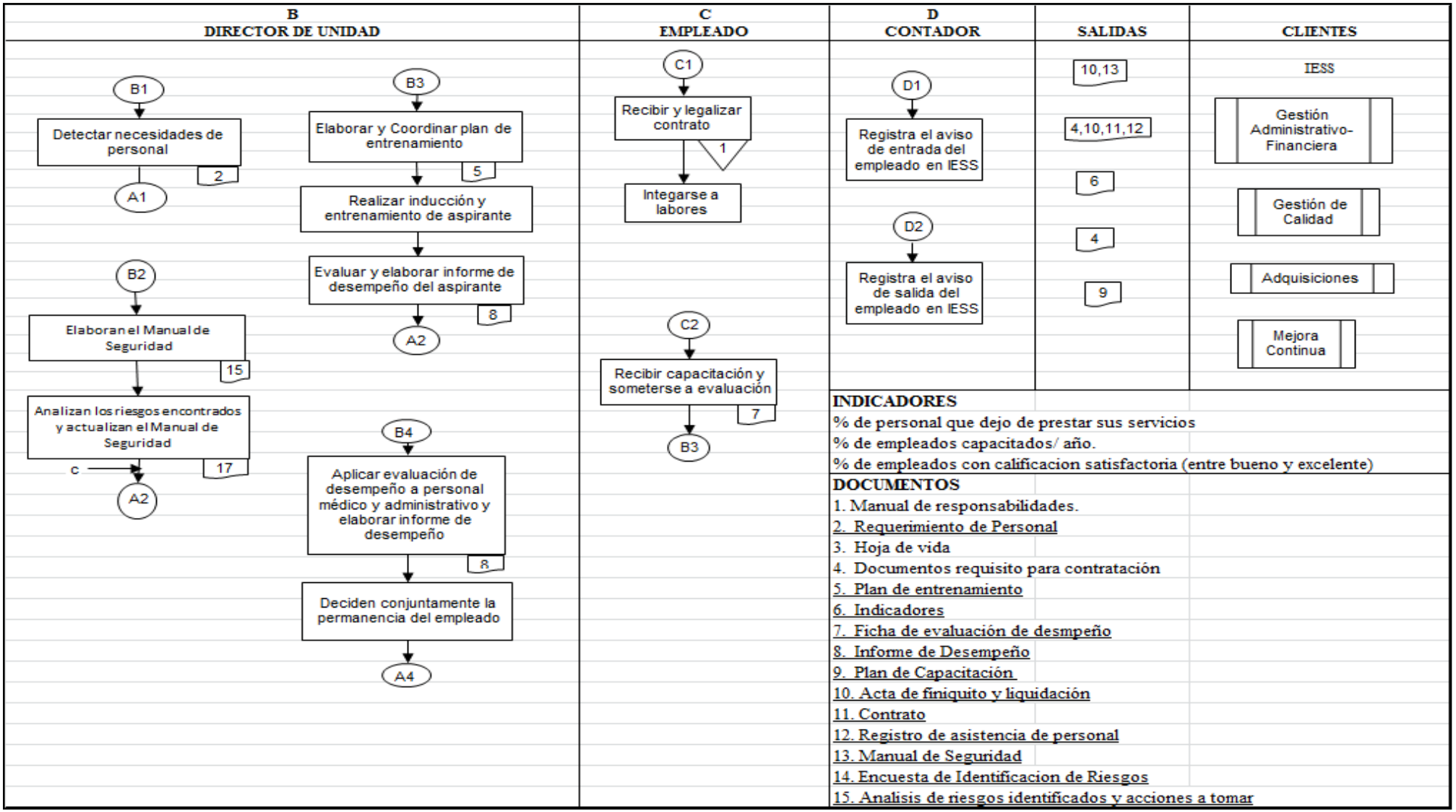
3.11. El organigrama estructural estará diseñado de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
CENTRO DE DIÁLISISCORNELIO SAMANIEGO CIA. LTDA.



CUADRO 1: Flujograma y Procedimiento del Proceso Gestión del Recurso Humano.
CUADRO 1.1. Flujograma del Proceso de Gestión del Recurso Humano




B
DIRECTOR DE UNIDAD
C
EMPLEADO
D
CONTADOR
SALIDAS
CLIENTES
B1
Detectar necesidades de personal
2
A1
B2
Elaboran el Manual de Seguridad
15
Analizan los riesgos encontrados y actualizan el Manual de Seguridad
17
c
A2
B3
Elaborar y Coordinar plan de entrenamiento
5
Realizar inducción y entrenamiento de aspirante
Evaluar y elaborar informe de desempeño del aspirante
8
A2
B4
Aplicar evaluación de desempeño a personal médico y administrativo y elaborar informe de desempeño
8
Deciden conjuntamente la permanencia del empleado
A4
C1
Recibir y legalizar contrato
1
Integarse a labores
C2
Recibir capacitación y someterse a evaluación
7
B3
D1
Registra el aviso de entrada del empleado en IESS
D2
Registra el aviso de salida del empleado en IESS
10,13
4,10,11,12
6
4
9
IESS
Gestión Administrativo-Financiera
Gestión de Calidad
Adquisiciones
Mejora Continua
INDICADORES
% de personal que dejo de prestar sus servicios
% de empleados capacitados/ año.
% de empleados con calificacion satisfactoria (entre bueno y excelente)
DOCUMENTOS
1. Manual de responsabilidades.
2. Requerimiento de Personal
3. Hoja de vida
4. Documentos requisito para contratación
5. Plan de entrenamiento
6. Indicadores
7. Ficha de evaluación de desmpeño
8. Informe de Desempeño
9. Plan de Capacitación
10. Acta de finiquito y liquidación
11. Contrato
12. Registro de asistencia de personal
13. Manual de Seguridad
14. Encuesta de Identificacion de Riesgos
15. Analisis de riesgos identificados y acciones a tomar

CUADRO 1.2. Procedimiento del proceso de gestión del recurso humano

PROCEDIMIENTO DE GESTION DEL RECURSO HUMANO			
EJECUTOR	**DOCUMENTO**	**ACTIVIDADES**	**REGISTROS**
Gerente General	Manual de Responsabilidades	Elabora el Plan Anual de Capacitación para el Personal, y en caso de considerarlo lo actualiza.	Plan Anual de Capacitación
Gerente General		Ejecuta el Plan Anual de Capacitaciones	
Gerente General		Realiza reuniones o talleres trimestralmente con el personal para analizar las relaciones laborales y clima organizacional de la empresa.	
Director de Unidad		Elabora el Manual de Seguridad	Manual de Seguridad
Gerente General		Pone a disposición de los empleados un formato para identificar Riesgos de Trabajo.	Análisis de Riesgos y Acciones Tomadas
Director de Unidad		Analizan los riesgos encontrados y actualizan el Manual de Seguridad	Formato de Riesgos Identificados y Acciones Tomadas
Director de Unidad		Detecta la necesidad de personal	Requerimiento de personal
Gerente General	Requerimiento de Personal Manual de Responsabilidades Hoja de Vida	Aprueba el requerimiento de personal e identifica: 1. En caso de que el cargo a cubrir no sea de nómina, se realiza la contratación mediante la modalidad de servicios profesionales. 2. En caso de que el cargo sea de nómina, inicia el reclutamiento y selección de aspirantes, los contacta para pedir información sobre su hoja de vida, evalúa la información recopilada. Se apoya en el Manual de Responsabilidades. 2.1 En caso de que el candidato no sea idóneo, archiva su hoja de vida. 2.2 En caso de que el candidato sea idóneo, entrega hoja de vida al Director de Unidad que solicitó el nuevo trabajador. (Unidad Médica: Director Médico / Unidad Administrativa: Gerente)	
Director Medico Gerente General		Elabora y coordina un Plan de Inducción y Entrenamiento del aspirante. Una vez cumplido el periodo de inducción y entrenamiento, evalúa el desempeño y emite un informe	Plan de Entrenamiento Informe de Desempeño
Gerente General	Informe de desempeño,	Contrata al aspirante elegido para el cargo	Contrato de Trabajo

	Documentos requisito para contratación		
Contadora		Registra el aviso de entrada del trabajador en el IESS	
Empleado	Contrato	Recibe, legaliza el contrato y se integra a sus labores	
Gerente General		Elaborar, proveer y revisar diariamente el registro de asistencia del personal	Registro de Asistencia del Personal
Empleado		Recibe la capacitación y se somete a la evaluación semestral del personal	Ficha de evaluación de desempeño
Director de Unidad		Aplicar evaluación de desempeño a personal del área administrativa y del área médica semestralmente, Los Directores de las áreas analizan el desempeño y deciden la permanencia del trabajador.	Informe de desempeño
Gerente General		1. En caso de que los Directores de Unidad decidan que el empleado no debe continuar laborando, el Gerente realiza y legaliza el acta de finiquito y entrega a Contadora en el proceso de Gestión Administrativo-Financiero	Acta de finiquito y Liquidación. Contrato.
Contadora		Registra el aviso de salida del trabajador en IESS	
Gerente General		2. En caso de que decidan que el empleado debe continuar laborando, analiza los datos producidos durante todo el proceso y obtiene indicadores que envía mensualmente al Proceso de Gestión de Calidad. Indicadores.	Indicadores

FORMATO 1: **MANUAL DE FUNCIONES DEL CENTRO DE DIALISIS CORNELIO SAMANIEGO CIA. LTDA.**

CARGO: *GERENTE*

1. DEPENDENCIA ORGÁNICA

Reporta directamente a: Todo el personal del Centro de Diálisis en general.

Cargos que le reportan: Director Médico, Médico Residente, Jefe de Enfermería, Personal Asistencial, Clientes Externos.

Clientes internos con quien interactúa: Junta General de Socios

Área: Unidad Administrativa.

2. PERFIL DEL CARGO

Educación Formal: Título en Administración de empresas, Economía, Contabilidad, o carreras a fines de preferencia con especialidad en el Área de Gerencia en Salud.

Observaciones: Requiere adiestramiento de un mes.

Naturaleza del cargo: Garantizar el cumplimiento de las políticas administrativas y de personal. Responder por la efectividad contable y financiera de las operaciones del Centro de Diálisis.

3. DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

a) Revisar mensualmente los informes contables (Balances, Estados de Resultados), con el fin de mantener y mejorar la gestión de calidad del Centro de Diálisis.

b) Asegurar el crecimiento del Centro de Diálisis en pacientes, a través de las gestiones de mercadeo y promoción de servicios de la institución ante los diferentes Aseguradores, para así dar cumplimiento al presupuesto establecido.

c) Cerciorarse para que se dé estricto cumplimiento a todas las normas legales y de gestión que se generen en el Centro de Diálisis.

d) Representar al Centro de Diálisis ante toda clase de personas naturales o jurídicas, autoridades políticas, administrativas, judiciales, sanitarias, y fiscales.

e) Realizar y comparar mensualmente estadísticos y de gestión, que le permita saber los resultados obtenidos para tomar las acciones necesarias involucrando las áreas requeridas.

f) Cumplir estrictamente con lo establecido en el Manual de Calidad del Centro de Diálisis.

CARGO: *DIRECTOR MÉDICO*

1. DEPENDENCIA ORGÁNICA

Reporta directamente a: Junta de Socios.

Reporta funcionalmente a: Gerente

Clientes internos con quien interactúa: Gerente, Médico Residente, Pacientes.

Ubicación Organizacional: Unidad Médica.

2. PERFIL DEL CARGO

Estudios: Requiere título profesional con especialización en nefrología, debidamente convalidado.

Experiencia: Mínimo tres años en Nefrología.

Naturaleza del cargo: Garantizar el funcionamiento de la unidad médica a través de la implementación de los protocolos médicos definidos, que aseguren el adecuado tratamiento a los pacientes renales del Centro de Diálisis cumplimiento con los estándares de calidad.

3. DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

a) Garantizar la atención efectiva de los pacientes que consultan por Nefrología y los tratamientos que en ella se genere, para ayudar al mantenimiento y/o mejoramiento de la calidad de vida de los pacientes.

b) Asesorar, controlar funcionalmente al personal asistencial y de Apoyo, que preste los servicios a los pacientes atendidos en el Centro de Diálisis, con el fin de garantizar que, en la prestación de sus servicios, éstos cumplen con los procesos y protocolos clínico-médicos.

c) Garantizar el adecuado manejo de los sistemas de información clínicos del Centro de Diálisis, que aseguren una actualización permanente de las diferentes bases de datos, para llevar un seguimiento del paciente y su evolución, elaboración de estudios médicos y demás análisis que permitan determinar acciones a seguir.

d) Examinar las propuestas de reducción de costos presentadas por las diferentes áreas del Centro de Diálisis y establecer estrategias, que permitan

mantener una relación efectiva del costo-beneficio de tal manera que se garantice una mejor calidad en los servicios médicos prestados a un menor costo.

e) Garantizar la aplicación de los diferentes procedimientos médicos del servicio de Nefrología.

f) Fiscalizar la calidad de los servicios médicos para garantizar el cumplimiento de las normas de bioseguridad en el Centro de Diálisis.

g) Asegurar el registro efectivo y análisis de los datos derivados de la atención de los pacientes para determinar los resultados de gestión desde el punto de vista clínico.

h) Garantizar la calidad de los informes médicos periódicos estadístico que se requieran.

i) Participar en los diferentes programas de capacitación continua desarrollados en forma interinstitucional o extra institucional, para garantizar la actualización Tecnológica, y Científica.

CARGO: *MÉDICO RESIDENTE*

1. **DEPENDENCIA ORGÁNICA**

Reporta directamente a: Director Médico

Reporta funcionalmente a: Gerente

Clientes internos con quien interactúa: Director Médico, Personal de Enfermería, Personal de Apoyo, Pacientes

Ubicación Organizacional: Unidad Médica

2. PERFIL DEL CARGO

Estudios: Requiere título profesional en medicina debidamente convalidado.

Naturaleza del cargo: Garantizar el cumplimiento de las disposiciones del Director Médico, normas y procedimientos del proceso de tratamiento hemodialítico.

3. DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

a) Garantizar la aplicación de los protocolos del procedimiento médico durante el tratamiento de diálisis.

b) Participar activamente de los diferentes comités de garantía de calidad de los servicios prestados.

c) Asegurar la adecuada elaboración, actualización, mantenimiento y archivo de la historia clínica de cada paciente.

d) Participar en el control del cumplimiento de las normas de bioseguridad.

e) Garantizar el oportuno suministro de los insumos de diálisis en conjunto con enfermería.

f) Colaborar en la elaboración de informes médicos y estadísticos.

g) Vigilar el cumplimiento de las diferentes funciones del personal que labora en el área de diálisis cuando no esté presente el Director Médico.

h) Participar activamente en los programas de educación y mejora continua desarrollados en forma interinstitucional o extra institucional, para garantizar la actualización Tecnológica, y Científica.

i) Analizar los resultados de los indicadores de gestión y proponer alternativas de cambio para el Centro.

j) Presentar propuestas de reducción de costos, sin que estos afecten en la calidad para la prestación del servicio.

k) Asegurar el registro técnico, para generar el mantenimiento preventivo, correctivo y oportuno de los equipos.

l) Desarrollar y liderar los programas de capacitación y entrenamiento a los pacientes para asegurar la continuidad y permanencia en los programas de diálisis.

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE ENFERMERÍA

1. **DEPENDENCIA ORGÁNICA**

Reporta directamente a: Director Médico

Reporta funcionalmente a: Gerente

Clientes que le reportan: Enfermera

Clientes internos con quien interactúa: Director Médico, Personal de Enfermería, Personal de Apoyo, Pacientes.

Ubicación Organizacional: Unidad Médica

2. **PERFIL DEL CARGO**

Estudios: Requiere titulo de profesional en enfermería debidamente convalidado.

Experiencia: Profesional en enfermería, con experiencia clínica en el área de Nefrología mínimo tres años, y tener conocimiento en el manejo de computadores.

Observaciones: Requiere preparación de dos meses.

Naturaleza del cargo: Dirige labores de enfermería, coordina todas las actividades asistenciales relacionadas con la atención del paciente y con las demás dependencias del Centro de Diálisis. Dar a conocer normas y reglamentos para su correcto funcionamiento, supervisar, controlar y evaluar resultados.

3. DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

a) Planifica y coordina las actividades asistenciales del área a su cargo.

b) Asegurar que el proceso de entrega de turno se cumpla de acuerdo al proceso establecido garantizando el registro y conocimiento de las novedades clínicas y administrativas generadas.

c) Llevar ordenadamente el control de los pacientes y los tratamientos a seguir en sus diferentes procesos.

d) Garantizar el cumplimiento de la prestación de servicios de enfermería en los diferentes procesos.

e) Capacitar al personal de enfermería en la interpretación y aplicación de las políticas, normas y procedimientos administrativos y clínicos del Centro para el cumplimiento de la misma.

f) Asegurar el registro efectivo derivado de la atención para determinar los resultados de gestión desde el punto de vista clínico.

g) Participar activamente en la desarrollo de los comités para el mejoramiento continuo de la calidad.

h) Asegurar el registro adecuado y oportuno de todas las actividades de enfermería para conocer el comportamiento en la prestación del servicio.

i) Garantizar la entrega oportuna de los Medicamentos a los pacientes de acuerdo a los procesos y procedimientos establecidos.

j) Verificar el cumplimiento de las normas y procedimientos de higiene y seguridad integral, establecidos por el Centro de Diálisis.

k) Participar en los programas de educación continua desarrollados en forma interinstitucional o extra institucional, para garantizar la actualización Tecnológica, Científica y Administrativa.

l) Desarrollar y actualizar protocolos de enfermería en cuanto a la atención del paciente de Nefrología para garantizar la calidad de la atención prestada por enfermería.

m) Liderar los procesos de educación continuada, garantizando que todo el personal de enfermería se vincule a estos.

NOMBRE DEL CARGO: *ENFERMERA*

1. **DEPENDENCIA ORGÁNICA**

Reporta directamente a: Jefe de Enfermería

Reporta funcionalmente a: Gerente

Clientes internos con quien interactúa: Director Médico, Personal de Enfermería, Personal de Apoyo, Pacientes

Ubicación Organizacional: Unidad Médica

2. PERFIL DEL CARGO

Estudios: Requiere titulo de profesional en enfermería debidamente convalidado.

Observaciones: Requiere entrenamiento.

Naturaleza del cargo: Efectuar las actividades asistenciales relacionadas con la atención del paciente en el ámbito de la enfermería. Garantizar el cumplimiento de las disposiciones superiores, normas y protocolos del proceso de diálisis.

3. DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

a) Registrar oportunamente los datos derivados de la atención del paciente antes, durante y después de la diálisis.

b) Cumplir con el proceso de entrega de turno garantizando el registro y conocimiento de las novedades clínicas y administrativas.

c) Dar cumplimiento a los protocolos establecidos para el funcionamiento adecuado de los equipos de trabajo.

d) Participar activamente en los comités en los que fuera requerida.

e) Cumplir con el registro adecuado y oportuno de las actividades de enfermería para conocer el nivel de cumplimiento de sus funciones.

f) Informar oportunamente de novedades presentadas con los pacientes y/o los equipos bajo su responsabilidad.

g) Cumplir a cabalidad con las normas de higiene y bioseguridad implementadas en el centro.

h) Realiza cualquier otra actividad que le sea asignada.

NOMBRE DEL CARGO: *PSICÓLOGO*

1. **DEPENDENCIA ORGÁNICA**

Reporta directamente a: Director Médico

Reporta funcionalmente a: Gerente

Clientes internos con quien interactúa: Director Médico, Gerente-Administrador, Jefe de Enfermería, Pacientes

Ubicación Organizacional: Unidad Médica

2. **PERFIL DEL CARGO**

Estudios: Titulo de Psicólogo, otorgado por una Institución Universitaria aprobada por el Ministerio de Educación.

Experiencia: Dos años en Psicología clínica. Experiencia en trato con pacientes terminales o con invalidez, manejo de grupo y psicoterapia individual y familiar.

Observaciones: Requiere entrenamiento de un meses.

Naturaleza del cargo: Evaluar e intervenir en todos los procesos psicológicos implicados en la vivencia emocional, cognoscitiva y conductual del paciente que se ve enfrentado a la falla renal crónica, así como interactuar con los familiares para que facilitan la aceptación y el ajuste del paciente a la enfermedad y al tratamiento.

3. **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

a) Investigar el estado emocional y psicológico de cada paciente y registrar los resultados derivados de su evaluación en la Historia Clínica.

b) Participar en los comités de Garantía de la Calidad en Salud.

c) Analizar los resultados de los indicadores de gestión y proponer alternativas de cambio.

d) Desarrollar y liderar los programas de capacitación y entrenamiento a los pacientes para asegurar la continuidad y permanencia en los programas psicología.

e) Participar en los programas de educación continua desarrollados en forma interinstitucional o extra institucional, para garantizar la actualización Tecnológica, Científica y Administrativa.

f) Emitir oportunamente los informes correspondientes a psicología.

NOMBRE DEL CARGO: *NUTRICIONISTA*

1. DEPENDENCIA ORGÁNICA

Reporta directamente a: Director Médico

Reporta funcionalmente a: Gerente

Clientes internos con quien interactúa: Director Médico, Gerente-Administrador, Jefe de Enfermería, Pacientes

Ubicación Organizacional: Unidad Médica

2. PERFIL DEL CARGO

Estudios: Titulo de Nutricionista Dietista, otorgado por una Institución Universitaria aprobada por el Ministerio de Educación.

Experiencia: Experiencia mínima dos años, en el área Clínica, de preferencia con pacientes renales.

Observaciones: Requiere entrenamiento de un meses.

Naturaleza del cargo: Evaluar el estado nutricional de los pacientes del Centro de Diálisis, con el fin de establecer el tratamiento nutricional adecuado y realizar el seguimiento de este, garantizando mejorar su calidad de vida.

3. DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

a) Asegurar el balance nutricional del paciente renal.

b) Mantener y asegurar el registro adecuado y oportuno en la historia clínica de todas las actividades de nutrición, para conocer el comportamiento en la prestación del servicio desde el punto de vista nutricional.

c) Garantizar el seguimiento de la efectividad y adherencia del tratamiento nutricional del paciente.

d) Analizar mensualmente los resultados de indicadores de atención nutricional, con el fin de generar acciones para el mejoramiento nutricional del paciente.

e) Participar en los comités de Garantía de la Calidad en Salud.

f) Planificar, desarrollar y liderar los planes de capacitación y adiestramiento a los pacientes para asegurar la continuidad y permanencia en los programas nutricionales.

g) Formar parte de los programas de educación continua desarrollados en forma interinstitucional o extra institucional, para garantizar la actualización Tecnológica, Científica y Administrativa.

h) Emitir oportunamente los informes correspondientes a psicología.

NOMBRE DEL CARGO: *TRABAJADORA SOCIAL*

1. **DEPENDENCIA ORGÁNICA**

Reporta directamente a: Director Médico

Reporta funcionalmente a: Gerente

Clientes internos con quien interactúa: Director Médico, Gerente-Administrador, Jefe de Enfermería, Pacientes

Ubicación Organizacional: Unidad Médica

2. **PERFIL DEL CARGO**

Estudios: Titulo de Trabajadora Social, otorgado por una Institución de Educación Superior y debidamente validado.

Observaciones: Requiere entrenamiento de un meses.

Naturaleza del cargo: Asesorar al paciente en los trámites para cumplir con los requisitos establecidos por las Aseguradoras para su admisión, y verificar los derechos y deberes para acceder a la prestación del servicio, así mismo debe contribuir a la integralidad entre el paciente y su familia, el medio, y Centro de Diálisis, asegurando el bienestar del mismo.

3. **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

a) Asesorar a los pacientes en los trámites que debe hacer cuando no se pueda realizar la verificación de derechos, por no cumplir los requisitos establecidos por las Aseguradoras.

b) Verificar que los pacientes del Centro de Diálisis cumplan con todos los requisitos de admisión, para tener derecho a la prestación de servicios.

c) Investigar los aspectos socio-familiar y económico, e identificar los factores medio ambientales que puedan incidir en el estado de ánimo y salud de los pacientes, con el fin de lograr la intervención del equipo interdisciplinario.

d) Garantizar un plan de educación para el paciente y su familia desde punto de vista socioeconómico.

e) Efectuar visitas domiciliarias a los pacientes que lo requieran para lograr una valoración de las condiciones higiénicas y determinar la incidencia de la adherencia al tratamiento y la calidad de vida del paciente.

f) Hacer un seguimiento a aquellos pacientes que abandonan la terapia, para determinar las causas o aspectos médicos que han generado el abandono y buscar estrategias para la recuperación del paciente.

g) Participar en los programas de educación continua desarrollados en forma interinstitucional o extra institucional, para garantizar la actualización Tecnológica, Científica y Administrativa.

h) Emitir oportunamente los informes correspondientes a psicología.

NOMBRE DEL CARGO: *CONTADOR*

1. DEPENDENCIA ORGÁNICA

Reporta directamente a: Gerente

Cargos que le reportan: Gerente

Clientes internos con quien interactúa: Gerente, Clientes Externos

Ubicación Organizacional: Unidad Administrativa.

2. PERFIL DEL CARGO

Estudios: Título de Contadora con conocimientos en secretariado ejecutivo.

Experiencia: Más de un año.

Observaciones: Requiere una preparación de dos semanas previo a asumir el cargo.

Naturaleza del cargo: Es la persona que con su labor ayuda a mantener la organización contable y administrativa del Centro de Diálisis, garantizando el cumplimiento de requisitos de ley y de la Empresa.

3. DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

a) Clasificar, registrar, y manejar adecuadamente la documentación contable interna y externa que se genere en la Centro de Diálisis.

b) Garantizar la entrega oportuna de las novedades de nómina del personal del Centro de Diálisis.

c) Preparar y presentar informes mensuales y en los plazos establecidos de los movimientos de inventarios al Gerente-Administrador.

d) Asegurar el cumplimiento de las normas establecidas para el manejo contable del Centro de Diálisis, manteniendo actualizada y en orden la contabilidad.

e) Cumplir oportunamente con el pago de proveedores y nomina de trabajadores.

f) Garantizar el registro oportuno de entradas y salidas de inventarios (insumos y elementos), de Centro de Diálisis.

g) Llevar adecuadamente el manejo de la caja menor bajo el proceso preestablecido por él centro.

h) Llevar en forma organizada y oportuna el manejo del archivo de documentos que le corresponden con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.

i) Coordinar la programación y el desarrollo de las reuniones que establezca el Gerente-Administrador.

j) Asegurar la aplicación y cumplimiento de las NORMAS, establecidas para cada uno de los procesos y procedimientos.

k) Participar en los programas de educación continua desarrollados en forma interinstitucional o extra institucional, para garantizar la actualización tecnológica, científica y administrativa.

NOMBRE DEL CARGO: *AUXILIAR DE SERVICIOS*

1. **DEPENDENCIA ORGÁNICA**

Reporta directamente a: Jefe de Enfermería

Reporta funcionalmente a: Gerente

Clientes internos con quien interactúa: Director Médico, Gerente, Personal de Enfermería, Pacientes

Ubicación Organizacional: Unidad Médica

2. **PERFIL DEL CARGO**

Estudios: Bachiller.

Experiencia: Mínimo de un mes en cargos similares.

Observaciones: Requiere preparación en programas de Bioseguridad.

Naturaleza del cargo: Mantener todos los y áreas del Centro de Diálisis en impecable limpieza, higiene y desinfección de las áreas específicas, de acuerdo a las indicaciones y entrenamiento previo.

3. DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

a) Garantizar la limpieza general del Centro de Diálisis.

b) Asegurar y mantener en completa limpieza y desinfección de la sala de procedimientos, pisos, sillas y demás áreas asépticas de la Sala de Hemodiálisis.

c) Informar oportunamente la requisición de insumos de cafetería y aseo.

d) Manejar adecuadamente los desechos del Centro de Diálisis generados para la prestación del servicio de acuerdo con los parámetros establecidos en el programa de Bioseguridad.

e) Utilizar debidamente los implementos asignados para su protección.

f) Llevar un registro para el control de los elementos entregados para su esterilización.

FORMATO 2: Formato de Requerimiento de Personal.

"CENTRO DE DIÁLISIS CORNELIO SAMANIEGO VALDIVIESO Cía. Ltda."

REQUISICIÓN DE PERSONAL

FECHA:_____

SOLICITANTE:_____

INFORMACIÓN SOBRE NUEVO CARGO

PROCESO:_____

CARGO:_____

JUSTIFICACIÓN

_____

Elaborado por: _____ UA-020

FORMATO 3: Formato de Ficha de Evaluación e informe de Desempeño

CENTRO DE DIÁLISIS CORNELIO SAMANIEGO VALDIVIESO CÍA. LTDA.
INFORME DE DESEMPEÑO

Evaluado:_____
Evaluador: _____
Fecha: _____

		Evaluado						Evaluador					
	CRITERIOS DE EVALUACION		D	R	B	MB	E		D	R	B	MB	E
		%	N	RV	AV	CS	S	**%**	N	RV	AV	CS	S
			1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1	***Desarrollo Humano***												
	Relación humana												
	Actitud positiva frente al cambio												
	Colaborador												
	Subtotal Desarrollo Humano												
2	***Educación y Experiencia Profesional***												
	Conocimientos												
	Especialización												
	Título académico												
	Experiencia												
	Asistencia eventos de capacitación en la organización												
	Subtotal Formación y experiencia profesional												
3	***Valores Humanos***												
	Vivencia de valores éticos y morales												
	Mística como trabajador del área de salud												
	Asiste puntualmente a sus labores												
	Subtotal Valores Humanos												
4	***Contribución al mejoramiento de la calidad***												
	Ejecuta proyectos de mejoramiento establecidos												
	Subtotal Contribución al Mejoramiento de la Calidad												
	TOTAL DE EVALUACIÓN												

CONCLUSIÓN DE EVALUACIÓN
ACUERDO DE ACCIONES DE MEJORAMIENTO

_____ Evaluado

_____ Evaluador

FORMATO 4: Registro de asistencia de Personal

CENTRO DE DIÁLISIS CORNELIO SAMANIEGO VALDIVIESO CIA. LTDA.
REGISTRO DE ASISTENCIA DIARIO DE PERSONAL

FECHA: _____

			MAÑANA			TARDE			
No.	**NOMBRES Y APELLIDOS**	**CARGO**	**HORA ENTRADA**	**HORA SALIDA**	**FIRMA**	**HORA ENTRADA**	**HORA SALIDA**	**FIRMA**	**OBSERVACIONES**
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									

FORMATO 5: Formato de horario mensual de enfermeras y médico residente.

CENTRO DE DIÁLISIS CORNELIO SAMANIEGO VALDIVIESO CIA. LTDA.
HORARIO MENSUAL DE ENFERMERAS Y MÉDICO RESIDENTE

MES_____AÑO_____

TURNOS MENSUALES DE ENFERMERAS

	SEMANA 1.						SEMANA 2.						SEMANA 3.						SEMANA 4.						SEMANA 5.					
	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S
TURNOS / DIA																														
MAÑANA																														
TARDE																														
NOCHE																														

TURNOS MENSUALES DE MÉDICO RESIDENTE

	SEMANA 1.						SEMANA 2.						SEMANA 3.						SEMANA 4.						SEMANA 5.					
	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S
TURNOS / DIA																														
MAÑANA																														
TARDE																														

NOVEDADES PRESENTADAS EN LOS TURNOS

No.	PERSONAL	FECHA	HORARIO	NOVEDAD
1				
2				
3				

Responsable:_____

FORMATO 6: Plan anual de Capacitación

CENTRO DE DIALISIS CORNELIO SAMANIEGO CIA. LTDA

PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL CORRESPONDIENTE AL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2010

MES	FECHAS	TEMAS	INSTITUCIÓN	GRUPO DIRIGIDO	OBSERVACIONES
JULIO	**Del 15 al 20**	Diálisis Peritoneal	Baxter del Ecuador - Cuenca	Médico Residente / Enfermeras	
AGOSTO	**28**	Nutrición a pacientes en Hemodiálisis	Instituto Sudamericano	Nutricionista	
SEPTIEMBRE	**Del 20 al 25**	Manejo de Maquina Diamax	Baxter del Ecuador - Cuenca	Enfermeras	
OCTUBRE	**Del 05 al 10**	Líderes en Gestión de la Calidad	Qualiplus del Ecuador	Todo el personal	
NOVIEMBRE	**Del 12 al 14**	Inspecciones Internas	Qualiplus del Ecuador	Trabajo Social y Contabilidad	
DICIEMBRE	**Del 17 al 18**	Manejo psicológico de pacientes en hemodiálisis	Baxter del Ecuador - Quito	Psicólogo	

RESPONSABLE: GERENTE GENERAL

FORMATO 7: Manual de Seguridad

CENTRO DE DIALISIS CORNELIO SAMANIEGO CIA. LTDA.

MANUAL DE SEGURIDAD

1. MANEJO DE DESECHOS

1.1. SEPARACION DE DESECHOS EN CADA DEPARTAMENTO

La separación de los desechos en todos los departamentos del Centro de Diálisis. Los recipientes deberán estar rotulados, limpios y del tamaño apropiado a la cantidad de desechos generados. Los recipientes estarán dispuestos de la siguiente manera:

Recipientes rojos: Desechos infecciosos

Recipientes azules: Desechos comunes

- **Sala de Espera**: Recipiente para comunes.
- **Consultorios Médicos**: Recipientes para comunes e infecciosos.
- **Oficinas**: Recipientes para comunes.
- **Baños para Personal**: Recipientes para comunes.
- **Baños para Pacientes**: Recipientes para comunes e infecciosos.
- **Sala de Hemodiálisis**: Recipientes para comunes, infecciosos y corto punzantes.

1.2. ALMACENAMIENTO DE DESECHOS EN EL ÁREA DE DESECHOS

En el Centro de Diálisis el almacenamiento se lo realiza en los recipientes específicos en el Área de Desechos ubicado en la parte posterior del edificio y que están rotulados visiblemente.

- Se usan fundas de color rojo para desechos infecciosos.
- Se usan fundas de color negro para desechos comunes.
- Se usan recipientes de plástico resistente y con tapa para los cortopunzantes.

1.3. TRANSPORTE DE DESECHOS

El transporte desde las áreas hacia el área de desechos se lo realiza al final de la jornada diaria de trabajo.

1.4. TRATAMIENTO DE DESECHOS

El personal de enfermería debe colocar en el recipiente destinado a cortopunzantes, hipoclorito al 5% hasta un nivel que cubra los desechos. Los insumos utilizados en el tratamiento de hemodiálisis serán tratados con hipoclorito al 5% antes de ser depositados en los recipientes de almacenamiento. El agua de

drenaje de las máquinas de diálisis recibirá tratamiento mediante goteo continuo de hipoclorito.

1.5. PERSONAL ENCARGADO DE LOS DESECHOS

La recolección interna, transporte y almacenamiento está a cargo de la persona de Servicios Generales y esta usará guantes, gorro, mascarilla y ropa específica. Además tiene que ser inmunizada para: Tétanos y Hepatitis B.

1.6. ENTREGA DE DESECHOS

La entrega se la realiza al personal Municipal los días martes en la mañana, la constancia de la entrega se debe anotará en el Registro de Entrega de Desechos Contaminados donde consta: la fecha, el peso, la persona que entrega y la persona que recibe.

2. ASEO Y LIMPIEZA DEL ÁREA FÍSICA.

Terminado el turno de los pacientes que reciben la hemodiálisis la persona encargada de la limpieza y desinfección procederá diariamente a:

- Vestirse adecuadamente para iniciar su labor especifica. Utilizará: ropa de limpieza, zapatos, gorro, mascarilla y guantes.
- Realizará limpieza en seco de los diversos ambientes del Centro de Diálisis.
- Recolectará los desechos no contaminados y procederá a ponerlos en el recipiente destinado para el efecto.
- Limpiará los baños y recolectará los desechos contaminados para depositarlos en el recipiente correspondiente.
- Pasará el trapeador húmedo por todo el piso.
- Limpiará con desinfectante (Hipoclorito) las paredes de la sala de hemodiálisis.
- Pasará el trapeador con desinfectante el piso de la sala de hemodiálisis hasta la entrada del centro.
- Lavará adecuadamente los instrumentos de limpieza y procederá a colocarlos en el sitio correspondiente.
- Se cambiará la ropa utilizada y dejara en el vestidor designado para el efecto.

3. ELIMINACIÓN DE DESECHOS.

En la mañana los desechos no contaminados derivados de la preparación de las máquinas para la realización de hemodiálisis, serán depositados en los **recipientes azules** que se están ubicados a lado de cada máquina, los desechos infecciosos producidos en la conexión de los pacientes se depositaran en los **recipientes rojos** que se encuentran junto con el recipiente azul.

Terminada la conexión de los pacientes todos los desechos no contaminados se depositaran en el recipiente de recolección con funda negra, lo desechos contaminados se depositarán en el recipiente con funda roja.

Al terminar el procedimiento hemodialítico, los desechos cortopunzantes contaminados se depositaran en el recipiente específico para el efecto, el cual contiene hipoclorito. Los desechos como frascos, y algunas jeringuillas se depositarán también en el recipiente rotulado para desechos especiales. Los materiales como filtros, líneas, etc. recibirán tratamiento con hipoclorito antes de ser depositadas en el recipiente con funda roja que corresponde a desechos biodegradables.

Al final de cada turno se cerrará la funda roja, se pesará, rotulará la misma y se depositará en el sitio determinado para recolección de desechos dentro del tacho rojo en donde permanecerá hasta que el recolector municipal lo retire. La funda de color negro también se cerrará y depositará en el sitio de recolección de desechos dentro del tacho azul para luego ser eliminada con el procedimiento de basura común inorgánica.

Todo el proceso de manejo de desechos se realizará tomando las debidas precauciones, usando guantes, gorro y mascarilla. Además se llevará un registro de entrega de desechos al recolector municipal en el cual constara firma de quien entrega, peso de la funda y firma de quien recibe.

FORMATO 8: Formato de Encuesta de Identificación de Riesgos

CENTRO DE DIÁLISIS CORNELIO SAMANIEGO CIA. LTDA.

ENCUESTA DE IDENTIFICACION DE RIESGOS

DEPARTAMENTO: _____

FECHA: _____

Riesgos presentados

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
Informador

FORMATO 9: Formato de riesgos identificados y acciones tomadas

CENTRO DE DIALISIS CORNELIO SAMANIEGO CIA. LTDA.
FORMATO DE RIESGOS IDENTIFICADOS Y ACCIONES TOMADAS

DEPARTAMENTO _____
FECHA _____

Riesgos presentados	**Acciones tomadas**

Observaciones

_____
_____
_____
_____
_____

Es necesario actualizar Manual de Seguridad: SI ( ) NO ( )

_____
Evaluador

CONCLUSIONES

h. CONCLUSIONES

El presente trabajo permite conocer la importancia que tiene la correcta gestión del Recurso Humano para el crecimiento y desarrollo organizacional, por lo que una vez realizada la investigación hemos llegado a las siguientes conclusiones.

- Con los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas se evidencio que realizan el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluaciones del personal.

- Se evidenció también que las empresas cumplen sus obligaciones patronales, así como también se preocupan por mantener la seguridad de su personal, así como también mejorar el ambiente laboral y las relaciones laborales.

- La mayoría de las empresas no han considerado conveniente incorporar al sistema de gestión del recurso humano principios basados en calidad.

- Al validar el trabajo en el Centro de Diálisis Cornelio Samaniego Cía. Ltda., se evidencio el interés de incorporar a su gestión del recurso humano y en si a toda la gestión empresarial principios de calidad total basados en la Norma Internacional ISO 9001-2000.

- El Centro de Diálisis Cornelio Samaniego Cía. Ltda., a través de esta propuesta pretende gestionar el recurso humano mediante procesos secuenciales e interrelacionados debidamente documentados y controlados que le permitan obtener una mayor productividad de sus empleados y así mejorar la calidad del servicio que ofrece.

- Se planteo un Manual de Seguridad debido a la necesidad de prever y prevenir posibles accidentes laborales debido a la manipulación por parte del personal del Centro de Diálisis desechos en su mayoría contagiosos.

- Los objetivos y la hipótesis se cumplieron mediante la presentación de la propuesta alternativa para el mejoramiento de la calidad de la Gestión del recurso Humano en el Centro de Diálisis Cornelio Samaniego.

RECOMENDACIONES

i. RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones planteadas podemos realizar las siguientes recomendaciones:

- Recomendamos a los directivos de las empresas realizar controles y evaluaciones periódicas sobre la gestión emprendida en cada uno de los pasos que constituye el proceso de gestión del recurso humano, ya que este constituye el motor principal para el logro de los objetivos.

- Recomendamos la evaluación periódica del ambiente laboral y relaciones laborales por su influencia directa en el desempeño de los trabajadores.

- Recomendamos a los directivos de las diferentes empresas en lo posible aplicar a su gestión principios basados en calidad total, de tal manera que sus procesos se encuentren debidamente documentados y controlados.

- Recomendamos a los Directivos del Centro de Diálisis aplicar a su gestión la propuesta planteada, misma que se constituirá en un aporte significativo para el mejoramiento en la gestión del recurso humano basados en principios de calidad total.

- Recomendamos a la Universidad Nacional de Loja, ofrecer conocimientos sobre este tema de trascendental importancia como es la Gestión de la Calidad.

BIBLIOGRAFÍA

j. BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES Martha. Selección por competencias, Edición Granica 2006.

2. BRETONES, F. D. y MAÑAS, M. A. La organización creadora de clima, Edición 2008.

3. BRETONES, F. D. y SILVA, M. (2009). Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. En F. D. Bretones (coord.) *Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario: personas y sociedad*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada. pp. 93-109.

4. CHICA, Sergio. Cultura Organizacional. Colombia. 2008.

5. CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición 2000, Editorial Mc. Graw Hill.

6. CHRUDEN HERBERT, SHERMAN ARTHUR, Administración de Personal, Editorial continental, S.A México.}

7. DESSLER GARY, Administración de Personal , Cuarta edición.1991, Editorial Prentice Hall.

8. DÍAZ BRETONES, F. Y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A. (2003). *Selección y formación de personal*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.

9. GAMBLIN, T. (1977). MAGIC, ACCOUNTING AND MORALE. *Accounting Organizations and Society*, 2, 141-151.

10. HARZING, A. W. Y SORGE, A. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingences on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives. *Organizational Studies*, 24, 187-214.

11. HOFSTEDE, G. (1980). Culture's consequences: international differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage. Schramm-Nielsen, J. (2001). Cultural dimension on decision making: Denmark and France compared. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 404-423

12. MORA, JULIA. "Transformación y Gestión curricular". En: Memorias Seminario Taller *Evaluación y Gestión Curricular*, Universidad de Antioquia, septiembre de 1999.

13. ROSEMBERG JM. Diccionario de Administración y finanzas, Edición 1995.

14. SERENA GONZALEZ, HUMBERTO, Gerencia estratégica, Edición 1998.

15. TREACY MICHAEL & WIERSEMA FRED, Disciplina de los líderes de mercado. Ed. Norma 2001.

16. URIBE, AUGUSTO. Introducción a la Gerencia. UPB, 1997.

17. VALENCIA, CARLOS. Gerencia de Proyectos. Seminario para profesores U. de A., 1996.

18. 20. WERTHER WILLIAM, Administración de Personal y R.R.H.H, Tercera edición.1991 Editorial Mc. Graw Hill.

ANEXOS

k. ANEXOS

ENCUESTA A GERENTES

ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

Pregunta 1.- ¿Cuántos trabajadores laboran en la empresa?

Área Administrativa ( )
Área Productiva ( )

Pregunta 2.- ¿Cuenta la empresa con un Manual de Funciones y Responsabilidad?

SI ( )
NO ( )

PLANIFICACION DEL RECURSO HUMANO

Pregunta 3. ¿Planifica la empresa las necesidades futuras de Recursos Humanos en los diferentes departamentos?

SI ( )
NO ( )

SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO

Pregunta 4. Como realiza el reclutamiento y selección del nuevo personal

Reclutamiento

Recomendaciones ( )
Prensa ( )
Internet ( )
Empresas Privadas ( )

Selección

Pruebas ( )
Entrevistas ( )
Otros ( )

Pregunta 5.- ¿La Empresa capacita al Personal al momento de ingresar a la Empresa para la prestación de sus servicios (Plan de Inducción)?

SI ( )
NO ( )

RETRIBUCION

Pregunta 6.- ¿Que parámetros toma en cuenta para evaluar los puestos de trabajo y aumentos salariales?

Desempeño en las funciones / logros obtenidos ( )
Aptitud y actitud en el trabajo ( )

Pregunta 7. ¿Qué beneficios ofrece a sus trabajadores?

Décimo tercer sueldo o bono navideño ( )
Décimo cuarto sueldo o bono escolar ( )

Incentivos / comisiones / horas extras ( )
Utilidades ( )
Bonos varios ( )

EVALUACION Y DESEMPEÑO

Pregunta 8. Realiza evaluaciones sobre el desempeño de los trabajadores en el puesto de trabajo.

SI ( )
NO ( )

Pregunta 9.- ¿Con que frecuencia evalúa el desempeño del personal?

Mensual ( )
Trimestral ( )
Semestral ( )
Anual ( )
Ninguna ( )

FORMACION Y DESARROLLO

Pregunta 10.- ¿Cuenta la empresa con un Plan de Capacitación?

SI ( )
NO ( )

Pregunta 11.- Evalúa la eficiencia de las diferentes capacitaciones que ofrece al personal

SI ( )
NO ( )

PLANIFICACION Y GESTION DE UNA CARRERA PROFESIONAL (ASCENSOS)

Pregunta 12.- Existe alguna política para que los trabajadores logren desarrollar una Carrera Profesional dentro de la Empresa (Ascensos)

SI ( )
NO ( )

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO Y PRODUCTIVIDAD

Pregunta 13. La Empresa ha planificado poner en marcha algún programa de mejora de la productividad (Gestión calidad (Normas ISO, Círculos de Calidad, Calidad Total, Planeación Estratégica, etc.)

SI ( )
NO ( )

Pregunta 14.- ¿Aplica la empresa políticas de ayuda a los trabajadores con dificultades?

SI ( )
NO ( )

Pregunta 15.- ¿Mantiene informados a los trabajadores sobre lo que sucede en la Empresa?
SI ( )
NO ( )
Pregunta 16.- ¿Que medios emplean para la comunicación en la Empresa?
Oficios ( )
Reuniones ( )
Otros ( )

HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO
Pregunta 17.- Pone en práctica políticas para la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales
SI ( )
NO ( )

RELACIONES LABORALES
Pregunta 18.- ¿Cómo considera las relaciones laborales en la Empresa?
Buenas ( )
Regulares ( )
Malas ( )
Pregunta 19.- ¿Tiene dificultad para que los trabajadores cumplan los reglamentos, políticas, estatutos y demás normas internas?
SI ( )
NO ( )
Pregunta 20.- ¿Cómo considera al Recurso Humano que labora con Usted?
Bueno ( )
Regular ( )
Malo ( )

ENCUESTA A EMPLEADOS

Pregunta 1.- ¿Mediante qué medios fue su ingreso a la Empresa?
……

Pregunta 2.- Recibió inducción sobre su puesto de trabajo cuando ingreso a laborar en la Empresa

SI ( )
NO ( )

Pregunta 3.- ¿Como considera las relaciones laborales en la Empresa?

Buenas ( )
Regulares ( )
Malas ( )

Pregunta 4.- ¿La Empresa capacita al personal?

SI ( )
NO ( )

Pregunta 5.- La empresa pone en práctica políticas de Seguridad para la ejecución de las labores dentro de la Empresa

SI ( )
NO ( )

Pregunta 6.- ¿Considera que la remuneración percibida está acorde con el grado de responsabilidad en la Empresa?

SI ( )
NO ( )

Pregunta 7.- ¿La Empresa cumple puntualmente con sus obligaciones patronales?

SI ( )
NO ( )

ENCUESTA A CLIENTES

Pregunta 1.- ¿El trato que recibió por parte del personal que labora en la Empresa?

Bueno ( )
Regular ( )
Malo ( )

Pregunta 2.- ¿Cómo calificaría el servicio que Usted recibe en la Empresa?

Bueno ( )
Regular ( )
Malo ( )

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

AREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

NIVEL DE POSTGRADO

MAESTRIA EN GERENCIA CONTABLE FINANCIERA

TEMA

"PROPUESTA ALTERNATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CONTROL DE LA CALIDAD EN LA GESTION DEL RECURSO HUMANO Y RELACIONES LABORALES EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIO DE LA CIUDAD DE LOJA"

Proyecto de Tesis previo a la obtención del Título de Magisteres en Gerencia Contable Financiera

ASPIRANTES: *Ing. Fanny Alexandra Jumbo Procel*

Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón

LOJA – ECUADOR

2009

1. TITULO

“PROPUESTA ALTERNATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CONTROL DE LA CALIDAD EN LA GESTION DEL RECURSO HUMANO Y RELACIONES LABORALES EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DE LA CIUDAD DE LOJA”

2. PROBLEMA

Hace algunos años se consideraba al Recurso Humano como una parte más de la maquinaria de producción, y no como un elemento indispensable para lograr el éxito de una organización. Se catalogaba a la persona como un instrumento, sin considerar que es el capital principal, poseedor de habilidades, capacidades, aptitudes y características que dan vida, movimiento y acción a toda la organización. Hoy en día se lo reconoce como el factor primordial que conduce al logro de altos niveles de eficiencia y eficacia, de donde se deriva la importancia de establecer parámetros de direccionamiento claros que conduzcan al logro de estos objetivos, requiriéndose entonces el conocimiento y aplicación de herramientas para una efectiva administración del personal.

Toda empresa debe considerar que para reponer maquinaria o pérdida de dinero lo podemos resolver mediante la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento

humano, esta solución no es posible adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Las exigencias del mercado laboral y la necesidad de incrementar los niveles de productividad empresarial que conduzcan a una alta competitividad, son factores que inciden sustancialmente en la forma como se establece y direcciona una efectiva administración del personal en una empresa.

Mediante un control de la calidad en la gestión del Recurso Humano las Empresas pueden determinar las deficiencias que existen dentro de la organización, o bien, ayudar a mejorar lo que ya está establecido, así como también mejorar a cada uno de los trabajadores de la organización. Estos controles permiten a la administración evaluar a cada empleado, para ver si es el indicado en el puesto y revisar que es lo que éste puede mejorar y de esta manera aportar más a su puesto. Los controles deben llevarse a cabo de manera periódica, de esta manera la empresa podrá tener un mejor control interno y además que estará en constante crecimiento.

La gestión de los recursos humanos en la mayoría de empresas de la localidad no tiene la importancia necesaria, no se determina si los recursos humanos que administran las empresas se gestionan correctamente o si están cumpliéndose los fines para los cuales fueron contratados y si tales fines, se logran con efectividad,

eficiencia y economía, componentes principales de la auditoría de gestión de Recursos Humanos. La problemática en la que se centra la gestión del Recurso Humano en la mayoría de empresas de la ciudad de Loja la constituye el proceso propio de la Gestión del Recurso Humano que incluye el análisis de la productividad que los empleados proporcionan a la empresa, el clima laboral existente que en algunas empresas es el inadecuada para llevar a cabo las labores, las políticas de promoción e incentivos aplicadas que no constituyen motivación, las políticas de selección y formación de los empleados y el diseño de tareas y puestos de trabajo.

Entre los problemas evidenciados tenemos:

- **En la Planificación de los Recursos Humanos**: No se evalúa eficazmente las necesidades futuras de recursos humanos, de tal manera que se garantice que la empresa va a contar con el personal necesario tanto en cantidad como en habilidades, comportamientos y valores requeridos, en los puestos adecuados y en el momento preciso, de forma que se puedan alcanzar los objetivos generales de la organización.

- **En el reclutamiento y selección:** el uso de técnicas inadecuadas para atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización ocasiona que los candidatos reclutados no sean los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, aumentado los problemas fundamentales como la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre al cargo.

- **En la Orientación e Inducción del personal**: falta de un buen plan de inducción por parte de la administración hacia sus empleados nuevos, lo que ocasiona confusión e incertidumbre al nuevo empleado y pérdida de tiempo y dinero a la empresa por el tiempo que se toma en encaminarlo y dirigirlo a entender su trabajo, se relacione con el ambiente laboral y se comprometa con los objetivos institucionales.

- **En la formación y capacitación:** insuficientes planes de capacitación para el personal, lo que ha provocado una falta de potenciación de las habilidades, actitudes y conocimientos necesarios para llevar un buen desempeño en el trabajo.

- **En la evaluación del rendimiento:** falta de difusión sobre el objetivo de la evaluación del rendimiento al personal, debido a que este lo considera que es un acto coercitivo hacia su desempeño y no como medida que le permita tanto al administrador como al empleado en si, determinar resultados obtenidos, desempeño eficaz en el puesto de trabajo, excelencia laboral y cualidades necesarias para cumplir sus funciones.

- **En el salario y recompensa:** en la mayoría de las empresas el salario que perciben los **empleados no va de acuerdo a lo que establece la Ley** lo que nos les permite cubrir sus necesidades básicas, además que se vienen a tornar en planos y no distinguen el buen desempeño del malo, esta falta de análisis de salarios y

recompensas hace que se genere un ambiente laboral inestable debido a que los empleados no se sienten motivados para cumplir eficientemente su trabajo y no se comprometen con los objetivos propios de la empresa.

Es necesario que las empresas locales enfoquen la Gestión del Recurso más importante como es el humano a mantener relaciones laborales provechosas y que la evaluación permanente del control interno mantenido se lo considere como un recurso de vital importancia para encaminar la empresa y al personal al éxito.

Tomando en cuenta estos puntos de vista y considerando la importancia de la aplicación de un Control de la calidad en la Gestión del Recurso Humano como mecanismo para evaluar la Gestión del recurso humano dentro de la empresa se revela la importancia de elaborar una propuesta alternativa para el mejoramiento del control de la calidad en la gestión del Recurso Humano y relaciones laborales en las empresas privadas lojanas, que le permita al administrador en forma rápida y fácil enfocarse a mejorar la Gestión del Recurso Humano, planteando el siguiente problema:

“LA FALTA DE CONTROL DE LA CALIDAD EN LA GESTION DEL RECURSO HUMANO Y RELACIONES LABORALES EN LAS EMPRESAS PRIVADAS LOJANAS NO PERMITE A LAS EMPRESAS VERIFICAR SI EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES ES LA CORRECTA”

3. JUSTIFICACIÓN

3.1. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

La Universidad Nacional de Loja, el Área Jurídica, Social y Administrativa y por ende el Nivel de Postgrado, tienen como objetivo fundamental la formación de profesionales capaces, idóneos y responsables que resuelvan los problemas que afectan día a día a las organizaciones tanto públicas como privadas, mediante el proceso de investigación que posibilita la recreación del conocimiento a través de la investigación mediante la vinculación teórica y práctica de los conocimientos adquiridos durante el periodo de formación profesional y así poder contribuir a la sociedad a través del desarrollo de las funciones prioritarias de la universidad

Por esta razón la capacidad académica adquirida en las aulas universitarias facilitara poder llevar a efecto el presente trabajo investigativo mediante la elaboración de una propuesta alternativa para el mejoramiento del control de calidad de la gestión del recurso humano y relaciones laborales.

3.2. JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Los Directivos y Personal que labora en las empresas privadas de servicio de la ciudad de Loja y otros interesados, podrán disponer de una propuesta alternativa para el mejoramiento del control de calidad de la gestión del recurso humano y relaciones laborales como mecanismo para analizar la eficacia y eficiencia de las políticas y

prácticas de gestión del Recurso Humano, el mismo que estará desarrollado en una fase teórica y práctica que les será de utilidad para el mejoramiento interno y externo de las organizaciones.

3.3. JUSTIFICACION SOCIAL

Es menester que las Empresas tomen en cuenta la importancia del Recurso Humano y que de su gestión depende el éxito de las organizaciones, debido al compromiso de todo el personal que labora para la consecución de los objetivos, por lo tanto consideramos que al elaborar una propuesta alternativa para mejorar el control de calidad de la gestión del recurso humano y relaciones laborales estamos contribuyendo socialmente a que las empresas evalúen la gestión realizada de tal manera que les permita mejorar las falencias y enfocarse al compromiso empresarial de crecimiento y productividad.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Propuesta alternativa para el mejoramiento del Control de la Calidad en la Gestión del Recurso Humano y Relaciones Laborales, que permita lograr eficacia y

eficiencia en las políticas y prácticas de la gestión del recurso humano aplicadas en las empresas.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnostico del Control de la Calidad de la Gestión del Recurso Humano en las empresas privadas de servicio de la ciudad de Loja que permita un análisis general de la gestión del Recurso Humano y las relaciones laborales.

- Elaborar un Propuesta alternativa para el mejoramiento del Control de la Calidad en la Gestión del Recurso Humano y Relaciones Laborales.

- Validación del Trabajo de Investigación mediante la aplicación de la propuesta alternativa para el mejoramiento del Control de la Calidad en la Gestión del Recurso Humano y Relaciones Laborales en el Centro de Diálisis Cornelio Samaniego Cía. Ltda. de la ciudad de Loja.

5. MARCO TEORICO

5.1 EMPRESA

5.1.1. CONCEPTO

La empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común.

Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales. La empresa es una organización de personas que realizan una actividad económica debidamente planificada, y se orienta hacia la intervención en el mercado de bienes y servicios, con el propósito de obtener utilidades. [10]

5.1.2. OBJETIVO

El objetivo fundamental es de obtener: Utilidad, rentabilidad o ganancia minimizando sus costos y gastos.[11]

La empresa es la organización del negocio orientada a ofrecer bienes y servicios para los consumidores.

[10] VASCONEZ, José Vicente. Contabilidad General para el siglo XXI, pág. 67
[11] SARMIENTO, Rubén. Contabilidad General, pág. 1

5.1.3. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Existen un sinnúmero de empresas entre los que podemos citar las que nos van ha servir para el presente estudio investigativo:

5.1.3.2. POR EL SECTOR AL QUE PERTENECEN

- **Empresas Públicas**.- Son aquellas cuyo capital pertenece al sector público.
- **Empresas Privadas.-** Son aquellas cuyo capital pertenece al sector privado (personas naturales o personas jurídicas).

5.1.3.1. POR SU NATURALEZA

- **Empresas Industriales.-** son aquellas que se dedican a la transformación de materias primas en nuevos productos.

- **Empresas Comerciales.-** Son aquellas que se dedican a la compra-venta de productos, convirtiéndose en intermediarios entre productores y consumidores.

- **Empresas de servicios.-** Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
- Educación
- Finanzas
- Salubridad
- Estética

5.2. RECURSO

Un recurso, es un acumulado de capacidades, intelectuales, físicas y humanas, que encontramos en la naturaleza, estos pueden ser (naturales, renovables y no renovables) en pro de beneficio humano, para obtener bienes simbolizados en capital. Se pueden representar en la oferta y la demanda, que conjuntamente representan servicios, bienes, a un país en un lazo de tiempo.

Estos recursos nos facilitan la adquisición de maquinaria y equipo para producir productos en beneficio humano.

5.2.1. RECURSOS HUMANOS

5.2.2. CONCEPTO

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

El Recurso Humano es el conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma un negocio o empresa.[12]

Las organizaciones, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. El Recurso humano son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea .el recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás que son físicos o materiales. A demás constituye u tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo, aportando con sus habilidades, conocimientos, aptitudes sin importar el cargo que ocupen.[13]

---

[12] http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/migrh.htm
[13] CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos Quinta Edición, pág. 128

Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección) el nivel intermedio (gerencia o asesoría) y el nivel operacional (técnicos, auxiliares, operarios, supervisores de primera línea).

5.2.3. IMPORTANCIA

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempañar sus funciones, el éxito sería imposible.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Una empresa esta compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forman o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.[14]

5.3. RELACIONES LABORALES

Las relaciones laborales son el sistema de relación entre la organización, sus miembros y los sindicatos que los representan. Se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades por lo menos en teoría de los empleados. En la práctica, es una especialidad política, puesto que el conflicto entre capital y trabajo puede resolverse.[15]

5.3.1. POÍTICAS DE RELACIONES LABORALES[16]

La política de relaciones con los sindicatos refleja de modo directo la ideología, la cultura y los valores asumidos por la alta administración de la organización, los

[14] http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/migrh.htm
[15] CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos Quinta Edición, pág. 128
[16] CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos Quinta Edición, pág. 512

cuales a su vez están influenciados por la etapa del desarrollo del sindicalismo, por el régimen político del gobierno.

Entre las políticas de relaciones laborales que la organización puede adoptar, podemos definir:

- **Política Paternalista.-** Se caracteriza por aceptar con facilidad y rapidez las reivindicaciones de los trabajadores, sea por inseguridad, falta de habilidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes sindicales.

A medida que los sindicatos logran atender las necesidades de sus bases, van creando otras de interés colectivo o particular de sus propios líderes, y las presentan como si proviniesen de las bases que representan.

- **Política Autocrática.-** Esta dada por la postura rígida e impositiva de la organización, que actúa de modo arbitrario y legalista para conceder lo estipulado por la ley y de acuerdo con sus intereses.

Esta política no puede sostenerse por mucho tiempo, dado su carácter unilateral e impositivo, que causa frustración e indignación en el personal.

- **Política de Reciprocidad.-** Basada en la reciprocidad entre la organización y el sindicato. Las reivindicaciones se resuelven de modo directo y exclusivo entre

la dirección de la organización y la del sindicato. El objetivo es construir un pacto y atribuir al sindicato la responsabilidad de impedir que las clausulas pactadas sean violadas por los trabajadores.

- **Política Participativa.-** Considera que las relaciones laborales involucran al sindicato y a los trabajadores, por un lado, y la organización, a los dirigentes y a los supervisores, por otro. Tiene en cuenta al empleado desde el punto de vista social, político y económico y no solo desde el punto de vista productivo.

El cumplimiento de los acuerdos, así como la solución de problemas, quejas y reclamos, individuales de los trabajadores, se designen a los supervisores de primera línea.

5.4. GESTIÓN

La palabra GESTIÓN viene del latín *gestío*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar.

Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. La definición de gestión se desprende de la intervención de los miembros activos correspondientes a la empresa, comprendiéndose la dirección general y los representantes de la gestión del personal.

Por otro lado también debemos tener en cuenta que la definición de gestión en este caso requiere definir por su parte todas las políticas utilizadas por el personal para que así el mismo pueda ponerse en funcionamiento articulando las funciones sociales teniendo en cuenta las metas que posee la empresa.

De esta manera podemos decir que: La Gestión consiste en la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. La gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial.

La **GESTION**. Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

5.4.1. GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Todos tenemos “algo que ver” con los recursos humanos. Si bien los temas se abordarán desde la empresa o institución y no desde el individuo, este conocimiento será útil a todos más allá de la especialidad o profesión que posean y los ayudará a enfrentar diversas situaciones relacionadas con la gestión de personal.

Las personas que integren un área de Recursos Humanos, o cualquier otra dentro de una organización, como subordinados tendrán jefes, y como jefes tendrán que seleccionar subordinados, dirigirlos y comprender todos los aspectos que harán una fructífera relación institucional.

5.4.2. CONCEPTO

"La Gestión de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización lo requiera.

Representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

5.4.3. OBJETIVOS

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación, y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.

- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.[17]

Conquista y mantiene personas en la organización, que trabajen y den el máximo de si mismas con una actitud positiva y favorable.

5.4.4. GESTIÓN DE CALIDAD

Una gestión de calidad implica la revisión constante de los indicadores expuestos en el punto anterior, y su mejoramiento y encausamiento en el momento de obtener cifras negativas.

La gestión de calidad implica también –y por sobre todo- la aplicación transversal de los siguientes conceptos a fin de convertir las políticas de gestión de calidad en cultura organizacional.

m) Alta adaptabilidad, flexibilidad.- Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.

---

[17] Administración de Recursos Humanos Quinta Edición IDALBERTO CHIAVENATO pág. 128

Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.

La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar creencias y formas de interpretar la realidad; está vinculada estrechamente a la capacidad para la visión crítica.

n) Colaboración.- Capacidad para trabajar colaborando con grupos multidisciplinarios con compañeros de trabajo muy distintos: expectativas positivas respecto de los demás, comprensión interpersonal

o) Competencia, capacidad.- Implica tener amplios conocimientos en los temas del área bajo su responsabilidad. Comprender la esencia de los aspectos complejos. Poder trabajar a nivel Inter. E intrafuncional. Poseer buena capacidad de discernimiento (capacidad de juicio). Compartir su conocimiento profesional y *expertise*. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

p) Dinamismo, energía.- Se trata de la habilidad para trabajar duro, en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos que cambian en cortos períodos, en jornadas de trabajo prolongadas y hacerlo de forma tal que el nivel de actividad no se vea afectado.

q) Empowerment.- Fijar claramente objetivos de performance con las responsabilidades personales correspondientes. Proveer dirección y definir responsabilidades. Aprovechar claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior en el negocio. Combinar adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración al equipo de trabajo. Compartir las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

r) Franqueza, confiabilidad, integridad.- Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y confianza en el trato con otros. Que sus acciones y conductas sean consecuentes con sus palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.

s) Habilidad analítica: (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común).-Tiene que ver con el tipo y alcance del razonamiento, y la forma en que cognitivamente una persona organiza el trabajo. Es la capacidad general que muestra alguien para realizar una análisis lógico. La capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros o estadísticos, estableciendo conexiones relevantes entre datos numéricos.

t) Iniciativa, autonomía, sencillez.- Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva ante las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto a solucionar. Se trata de capacidad para decidir, orientada a la acción, utilizando iniciativa y rapidez como ventaja competitiva.

Responder con rapidez asegurando una efectiva implementación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y visualizar los cambios como oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Generar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas evitando la burocracia.

u) Liderazgo.- Acotando el concepto a liderazgo de grupos, podría definirse como la habilidad para orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de éstos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros, son esenciales en esta competencia conductual.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades y comunicarlas. Tener energía y energizar a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener coraje para defender o

llevar a cabo creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

v) Modalidades de contacto.- (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto).- Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

En un concepto extendido, comunicarse incluye *saber escuchar* y posibilitar a otros un acceso fácil a la información que se posea.

w) Nivel de compromiso, disciplina personal, productividad.- Apoyar e implementar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles.

Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la implementación de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer habilidad de autoestablecerse objetivos de desempeño más alto que el promedio, y de alcanzarlos exitosamente.

x) Orientación al cliente interno y externo.- Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales, externos o internos, pueden requerir en el presente o el futuro.

No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real sino de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se diferencia de "atención al cliente", que tiene más que ver con la interacción con un cliente real y concreto.

Otorgarle la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

5.4.5. PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSO HUMANO

La gestión de recursos humanos cumple con una serie de fases o pasos que ayudaran al mejoramiento y cumplimiento de los objetivos propuestos en una organización:

- **Planificación de los Recursos Humanos**:

Intenta asegurar que la empresa va a contar con los RH necesarios tanto en cantidad como en habilidades, comportamientos y valores requeridos, en los puestos

adecuados y en el momento preciso, de forma que se puedan alcanzar los objetivos generales de la organización.

La planificación de recursos humanos es un proceso de cómo las organizaciones evalúan la demanda y la oferta futura de los recursos humanos. Incluye también mecanismos para salvar las brechas que haya entre la oferta y la demanda, determinando cuantos y cuales empleados hay que reclutar o despedir de la organización, este proceso es de forma dinámica y debe ajustarse siempre a las condiciones del mercado.

- **Reclutamiento**.- El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En si es un sistema de información mediante la cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Además el reclutamiento toma como base los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización y para ser eficaz debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

- **Selección.-** Consiste en el examen de los solicitantes de empleo para controlar a los candidatos más apropiados para ocupar cargos existentes en la empresa, tratando de mantener y aumentar la eficiencia y desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización. Buscando de esta manera solucionar los problemas fundamentales que son la adecuación del hombre al cargo.

Como proceso, el reclutamiento y la selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr. Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración el la empresa.

- **Orientación e inducción del personal**: Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida

incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

- **Formación y capacitación:** Es el proceso de trasmisión y de transformación de las capacidades, comportamientos y valores de los empleados de la empresa.

La capacitación es un esfuerzo que la empresa hace por dar oportunidades a los empleados de mejorar de adquirir habilidades, actitudes y conocimientos que se relaciones con su trabajo que le permita mejorar el desempeño actual o futuro tanto a empleados nuevos como antiguos.

La capacitación es el proceso sistemático de alteración de la conducta de los empleados a cumplir con las metas de la compañía. Se relaciona con las habilidades y competencias laborales actuales. Cuenta con la inducción y ayuda a los empleados a dominar las competencias particulares que se requieren para lograr el éxito.

- **Evaluación del rendimiento:** Es la medida de los resultados y del desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo. Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costos y beneficio. La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo. Toda evaluación es un proceso para

estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona, además constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

- **Salarios y recompensas:** Recoge el conjunto de compensaciones y beneficios que obtienen los empleados a cambio de su trabajo y de su desempeño.[18]

El sistema de recompensa incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros y los mecanismos procedimientos para distribuir restos beneficios.

No solo se consideran los salarios, vacaciones, asensos o posiciones mas elevadas, si no también algunas recompensas como garantía de estabilidad en el cargo.

La remuneración es la parte de la administración de los recursos humanos de todos los beneficios que reciben los individuos por realizar las tareas de la organización.

5.4.5. POLITICAS DE GESTIÓN

Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

[18] Administración de Recursos Humanos Quinta Edición IDALBERTO CHIAVENATO

Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de la empresa.

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

5.4.6. FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

5.4.6.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones, obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por que algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

La cultura es el conjunto de modos de pensar, sentir y actuar (tales como: costumbres, creencias, actitudes, lenguajes, hábitos, valores, normas, conocimientos).

5.4.6.2. PRODUCTIVIDAD

La productividad se define como la cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo. Mide la eficiencia de producción por factor utilizado, que es por unidad de trabajo o capital utilizado. El objeto es establecer la mezcla idónea de maquinaria, de trabajadores y otros recursos para maximizar la producción total de productos y servicios.

5.4.6.3. EFICIENCIA

Es la capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que estas hacen tienen como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) en situaciones complejas y muy competitivas.

5.4.6.3. EFICACIA

Es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, si que priven para ello los recursos o los medios empleados. Esta es una acepción que obedece a la practica y debe ser reevaluada por la reala academia.

5.4.6.4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional es un conjunto de intervenciones para el cambio planeado, construidas sobre valores humanistas-democráticos que tratan de mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

El paradigma del Desarrollo Organizacional valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y un espíritu de investigación. Se estima poco conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coerción entre los agentes de cambio del organización. Los siguientes puntos identifican brevemente los valores subyacentes en la mayoría de los esfuerzos del Desarrollo Organizacional:

6. **Respeto por las personas:** se percibe a los individuos como responsables, meticulosos y serviciales. Se les debe tratar con dignidad y respeto.
7. **Confianza y apoyo:** la organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, franqueza y un clima de apoyo.
8. **Igualdad de poder:** las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico.
9. **Confrontación:** no se deben esconder los problemas barriéndolos debajo de la alfombra. Se les debe enfrentar abiertamente.

10. **Participación:** mientras más se involucren las personas que se verán afectadas por un cambio, en las decisiones que rodean ese cambio, más se verán comprometidas con la implantación de esas decisiones.

5.4.6.5. CLIMA ORGANIZACIONAL[19]

Primeramente debemos distinguir dos sentidos diferentes de clima. Por una parte el clima en sentido meteorológico que entendería el clima como: el conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes.

No se trata del "tiempo que hace", sino de las peculiaridades del "tiempo que predomina" en una zona o lugar. La segunda acepción del concepto de clima se refiere a su dimensión o sentido psicosocial. Por lo que podemos definir lo siguiente.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno".

[19] http://www.gestiopolis.com/

“Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un clima laboral favorable y un ambiente humano de apoyo y confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables”.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Frecuentemente el concepto de clima, se confunde con el de cultura organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es bastante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. Habría que hablar por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma.

La conexión entre la cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

5.5. CONTROL

El **CONTROL** es un proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones. Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con planes determinados para alcanzar objetivos. Fijan sus misiones y establecen estrategias para esto es necesario que haya un control de recursos humanos para que las diversas secciones de la empresa puedan desempeñar sus responsabilidades de línea con relación al personal.

El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no trabajan en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. A medida que una organización intenta relacionarse con su ambiente, existe la necesidad de garantizar que las actividades internas se realicen según lo planeado.

5.5.1. PROCESO DE CONTROL

El control es un proceso compuesto de cuatro etapas:

- **Establecimiento de los estándares deseados.-** Los estándares representan el desempeño deseado. Son criterios o disposiciones arbitrarios que proporcionan medios para establecer lo que deberá hacerse y cual es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable.

- **Seguimiento o monitoreo del desempeño.-** Monitorear significa acompañar, observar de cerca, ver como machan las cosas. Para controlar el desempeño es necesario conocerlo y obtener información acerca de este.

- **Comparación del desempeño con los estándares deseados.-** Una vez obtenida la información sobre el desempeño o resultado, la siguiente etapa del control es compararla con los estándares establecidos. La comparación del desempeño con lo que se planeo no solo busca localizar las variaciones, errores, o desviaciones, sino también predecir resultados y localizar las dificultades para alcanzar mejores resultados en las operaciones futuras.

- **Acción correctiva, si es necesaria.-** La accione correctiva busca lograr que lo realizado este de acuerdo con lo que se pretendía realizar. La acción correctiva incide solo sobre los casos excepcionales, es decir, los casos que presentan desviaciones y variaciones más allá de lo tolerado.

5.5.2. CONTOL DE GESTIÓN

El **Control de gestión** es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos.

El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

5.6. CALIDAD

La Calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

La palabra calidad tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

Gestión de la calidad en los servicios.- Una de las primeras acciones en la calidad de servicio, es averiguar quiénes son los clientes, qué quieren y esperan de la organización. Solo así se podrán orientar los productos y servicios, así como los procesos, hacia la mejor satisfacción de los mismos.

6. HIPOTESIS

La aplicación de una propuesta alternativa para el mejoramiento del control de calidad de la gestión del recurso humano y relaciones laborales en las empresas privadas de servicio en la ciudad de Loja, permitirá evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión aplicada.

7. METODOLOGIA

7.1. METODOS

Para el desarrollo del presente trabajo se hará uso de los diferentes métodos y técnicas de investigación, que ayudaran al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Los métodos que se utilizaran en el presente proyecto tienen como base el método científico, debido a la necesidad de tomar como referencia hechos comprobados y constituidos en ciencia para abordar el tema propuesto:

Método Deductivo.- Permitirá partir del conocimiento general para aplicarlo al caso especifico, mediante la recolección y selección de información relacionada con la gestión de la calidad del recurso humano.

Método Inductivo.- Los conocimientos particulares obtenidos permitirán que la propuesta alternativa para el mejoramiento del control de calidad de la gestión del recurso humano sea elaborada de tal manera que su aplicación pueda darse a todas las empresas privadas de la ciudad de Loja.

Método Analítico-Sintético.- Una vez que se apliquen las encuestas, este método permitirá realizar eficazmente la tabulación de las encuestas y el análisis de los resultados obtenidos en las mismas.

Método Descriptivo.- Este método se lo utilizará para llevar a cabo de forma sistemática y objetiva la propuesta alternativa para el mejoramiento del control de calidad de la gestión del recurso humano

7.2. TECNICAS

Considerando los métodos citados anteriormente en la investigación se hará uso de las siguientes técnicas de recolección de información.

Encuestas.- Se aplicaran encuestas a Gerentes o Responsables del Recurso Humano y Empleados de las empresas privadas de servicios de la ciudad de Loja, con la finalidad de conocer como se viene gestionando este importante recurso.

Observación Directa.- Haremos uso de la observación cuando realicemos la validación de la propuesta alternativa en el Centro de Diálisis Cornelio Samaniego Cía. Ltda., de tal manera que se obtenga una visión clara de la Gestión utilizada.

Recolección Bibliográfica.- Permitirá la obtención de toda la información necesaria para sustentar teóricamente el presente trabajo de investigación**,** mediante libros, revistas, internet.

Revisión Documental.- Recolectar la información de los diferentes documentos y registros de la empresa relacionados con el tema de estudio, de tal manera que se obtenga la base para el sustento de la investigación y con ello presentar los resultados.

Muestreo.- Para determinar el tamaño de la muestra del presente proyecto, se tomara en consideración a la población conformada por los gerentes y empleados de las empresas privadas de servicio de la Ciudad de Loja, ya que estas son empresas con una estructura legal más solida y se las puede tomar como base para el resto de compañías, asignando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

La fórmula para determinar la muestra que utilizaremos será:

$$n = \frac{N}{(1 + N) * e2}$$

En donde:

n = Tamaño de muestra

N = Población o universo

1 = Constante

e = Margen de error (5%)

8. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES PARA LA INVESTIGACION	PERIODO MENSUAL POR SEMANAS																							
	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del proyecto	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x											
Presentación del proyecto														x										
Revisión de literatura	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x							
Aplicación de encuestas															x	x								
Tabulación y análisis de encuestas																x								
Elaboración de una propuesta alternativa para el mejoramiento del control de calidad de la gestión del recurso humano y relaciones laborales																x	x	x	x					
Aplicación una propuesta alternativa en el lugar escogido																			x	x				
Análisis y discusión de los resultados obtenidos																				x				
Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos																					x			
Elaboración del borrador de Tesis																						x	x	
Presentación del Borrador de Tesis																								x

9. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

PRESUPUESTO

INGRESOS	
Ing. Fanny Jumbo (Fondos Propios)	500.00
Ing. Tania Patiño (Fondos Propios)	500.00
TOTAL INGRESOS	**1.000,00**
GASTOS	
Material de oficina (Hojas, tinta, esferos, carpetas)	200.00
Movilización, Servicio de Internet	100,00
Trámites Legales	600,00
Reproducción de documentos	100,00
Imprevistos 1%	100.00
TOTAL GASTOS	**1.000,00**

FINANCIAMIENTO

El presente proyecto de tesis será financiando en su totalidad con fondos propios de las postulantes

POSTULANTES	FINANCIAMIENTO	FINANCIAMIENTO
Ing. Fanny Jumbo Procel	500	Fondos propios
Ing. Tania Patiño Calderón	500	Fondos propios

10. BIBLIOGRAFIA

1. ALLES Martha. Selección por competencias, Edición Granica 2006.

2. BRETONES, F. D. y MAÑAS, M. A. La organización creadora de clima, Edición 2008.

3. BRETONES, F. D. y SILVA, M. (2009). Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. En F. D. Bretones (coord.) *Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario: personas y sociedad*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada. pp. 93-109.

4. CHICA, SERGIO. Cultura Organizacional. Colombia. 2008.

5. CHIAVENATO IDALBERTO, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición 2000, Editorial Mc. Graw Hill.

6. CHRUDEN HERBERT, SHERMAN ARTHUR, Administración de Personal, Editorial continental, S.A México.}

7. DESSLER GARY, Administración de Personal , Cuarta edición.1991, Editorial Prentice Hall.

8. DÍAZ BRETONES, F. Y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A. (2003). *Selección y formación de personal*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.

9. GAMBLIN, T. (1977). MAGIC, ACCOUNTING AND MORALE. *Accounting Organizations and Society*, 2, 141-151.

10. HARZING, A. W. Y SORGE, A. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingences on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives. *Organizational Studies*, 24, 187-214.

11. HOFSTEDE, G. (1980). Culture's consequences: international differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage. Schramm-Nielsen, J. (2001). Cultural dimension on decision making: Denmark and France compared. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 404-423

12. MORA, JULIA. "Transformación y Gestión curricular". En: Memorias Seminario Taller *Evaluación y Gestión Curricular*, Universidad de Antioquia, septiembre de 1999.

13. ROSEMBERG JM. Diccionario de Administración y finanzas, Edición 1995.

14. SERENA GONZALEZ, HUMBERTO, Gerencia estratégica, Edición 1998.

15. TREACY MICHAEL & WIERSEMA FRED, Disciplina de los líderes de mercado. Ed. Norma 2001.

16. URIBE, AUGUSTO. Introducción a la Gerencia. UPB, 1997.

17. VALENCIA, CARLOS. Gerencia de Proyectos. Seminario para profesores U. de A., 1996.

18. WERTHER WILLIAM, Administración de Personal y R.R.H.H, Tercera edición.1991 Editorial Mc. Graw Hill.

ÍNDICE

I. INDICE

CARATULA……...……..…l

CERTIFICACION……...II

AUTORIA……...……...……III

DEDICATORIA……...……..…VI

AGRADECIMIENTO…….……V

a. TITULO……...……...……..…2

b. RESUMEN……4

c. INTRODUCCION……..……...…..…9

d. REVISION DE LITERATURA…….……..…13

1. Empresa……...…….....…....……13

2. Recurso……...…….....……..…...…….....……15

2.1. Recursos humanos……...…….....……...…….....16

3. Relaciones laborales……...…….....……...…….....……18

4. Gestión ....…….....…….....…….....20

4.1. .Gestión del recurso humano.....21

5. Factores que inciden en la gestión del recurso humano…….……34

5.1. Cultura organizacional……...…….....……...…34

5.2. Productividad……...……...…….....……...……35

5.3. Eficiencia……...…….....…….....……...…….....36

5.4. Eficacia……...…….....…….....……36

5.5. Desarrollo organizacional…….....…….....……37

5.6. Clima organizacional……..…….....……..…38

6. Control……...…….....……..…….....……39

7. Calidad……...…….....…….....….....……41

e. MATERIALES Y METODOS……..……44

e.1. Materiales……...…….....……...…….....44

E.2. Métodos..…….....……...…….....……...……44

E.3. Técnicas.....…….....……...…….....45

f. RESULTADOS……....….....…51

Encuesta aplicada a Gerentes……...…….....……..……..51

Encuesta aplicada a Trabajadores……...…….....……78

Encuesta aplicada a Clientes……...…….....…….....……85

Diagnóstico..... ……...…….....…….....87

g. DISCUSION……...……90

h. CONCLUSIONES……....……133

i. RECOMENDACIONES……..……136

j. BIBLIOGRAFIA…….....……139

k. ANEXOS…….....……...……....…142

l. INDICE……...……...…..…193