



**UNL**

Universidad  
Nacional  
de Loja

**Universidad Nacional de Loja**

**Facultad Jurídica Social y Administrativa**

**Carrera de Administración de Empresas**

**Propuesta de Gestión del Talento Humano para la “Clínica Nataly” de la  
Ciudad de Loja.**

Trabajo de Integración Curricular previo a  
la obtención del título de Licenciado en  
Administración de empresas.

**Autor:**

Jason Leonardo Mora Ortega

**Directora:**

Ing. Talia Elizabeth Riascos Eras Mg.Sc

Loja – Ecuador

2024

# Certificación



unl

Universidad  
Nacional  
de Loja

Sistema de Información Académico  
Administrativo y Financiero - SIAAF

## CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **Riascos Eras Talia Elizabeth**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado "**PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA CLÍNICA NATALY DE LA CIUDAD DE LOJA**", perteneciente al estudiante **Jason Leonardo Mora Ortega**, con cédula de identidad N° **1150754644**.

### Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 19 de Febrero de 2024



CELULAR: 0995402100000  
TALIA ELIZABETH  
RIASCOS ERAS

F) .....  
DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN  
CURRICULAR



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-000069

1/1  
Educamos para **Transformar**

## **Autoría**

Yo, **Jason Leonardo Mora Ortega**, declaro ser autor del presente Trabajo de Integración Curricular o de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular o de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

**Firma:**

**Cédula de identidad:** 1150754644

**Fecha:** 01 de mayo del 2024

**Correo electrónico:** [jason.mora@unl.edu.ec](mailto:jason.mora@unl.edu.ec)

**Teléfono:** 0992157072

**Carta de autorización por parte del autor, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular.**

Yo, **Jason Leonardo Mora Ortega**, declaro ser autor del Trabajo de Integración Curricular o de Titulación denominado: **“Propuesta de Gestión del Talento Humano para la “Clínica Nataly” de la Ciudad de Loja”**, como requisito para optar por el título de **Licenciado en Administración de Empresas**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular o de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, suscribo, en la ciudad de Loja, a los 01 días del mes de mayo del dos mil veinticuatro.

**Firma:**

**Autor:** Jason Leonardo Mora Ortega

**Cédula de identidad:** 1150754644

**Dirección:** Loja, Barrio las palmas

**Correo electrónico:** [jason.mora@unl.edu.ec](mailto:jason.mora@unl.edu.ec)

**Teléfono:** 0992157072

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Directora del Trabajo de Integración Curricular:** Ing. Talia Elizabeth Riascos Eras Mg.Sc.

## **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado especialmente a Dios, por haberme dado la fortaleza y sabiduría durante todo este trayecto de formación académica y personal.

Así mismo a mis padres Franco Mora y Carmen Ortega por haberme apoyado en todo momento, gracias a sus consejos, amor, motivación y esfuerzo que han puesto para que sea una persona de bien, han hecho que sea mi mayor inspiración para el cumplimiento de esta meta.

Así como también a mis hermanos Jonathan Mora y Rafael Mora por ser un motivo para esforzarme y en especial a mi bisabuelo Rafael Ortega que a pesar que ya no está con nosotros, ha sido una persona parte de mi formación y que desde niño me inculcó a ser una persona correcta y de valores.

Y finalmente a toda la familia y amigos que me supieron dar consejos y ánimos a seguir durante este trayecto de formación académica.

**Jason Leonardo Mora Ortega**

## **Agradecimiento**

Primeramente, quiero expresar mi gratitud a Dios, por darme la salud y vida, ya que sin ello no habría sido posible llegar a cumplir esta meta, así mismo a toda mi familia que ha sido mi motivación e inspiración durante todo este trayecto.

Mi más profundo agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja por abrirme sus puertas para fortalecer mis conocimientos y obtener mi título de Licenciado en Administración de Empresas.

De igual forma a la Carrera de Administración de Empresas, así como a toda su planta docente por brindarme todos sus conocimientos y experiencias en el aula, mismos que hicieron que cada día me forme como un buen profesional.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a la Ing. Talía Elizabeth Riascos Eras Mg.Sc., directora de tesis, quien con su valiosa guía y asesoramiento fue posible llegar a cumplir con el presente trabajo.

**Jason Leonardo Mora Ortega**

## Índice de contenidos

<b>Portada</b> .....	<b>ii</b>
<b>Certificación</b> .....	<b>ii</b>
<b>Autoría</b> .....	<b>iii</b>
<b>Carta de autorización</b> .....	<b>iv</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>v</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de contenidos</b> .....	<b>vii</b>
Índice de tablas.....	1
Índice de figuras.....	3
Índice de anexos.....	5
<b>1. Título</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Resumen</b> .....	<b>7</b>
2.1 Abstract .....	8
<b>3. Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>4. Marco Teórico</b> .....	<b>12</b>
4.1 Marco Referencial.....	12
4.2 Fundamentación Teórica.....	14
4.2.1 Diagnóstico .....	14
4.2.2 Gestión del Talento Humano .....	15
4.2.3 Etapas del Proceso de Gestión del Talento Humano .....	17
4.2.4 Diagnóstico organizacional.....	31
4.2.5 Estrategias de Gestión del Talento Humano .....	32
4.2.6 Tendencias y Mejores Prácticas en la Gestión del Talento Humano .....	33
4.2.7 Metodología de la Investigación.....	34

4.3 Marco legal .....	37
4.3.1 Contratación.....	37
4.3.2 Jornadas Laborales .....	38
4.3.3 Vacaciones .....	39
4.3.4 Remuneración .....	39
4.3.5 Seguridad laboral .....	39
4.3.6 Normas de Contratación.....	40
4.3.7 Políticas de Igualdad de Oportunidades.....	41
4.3.8 Base legal de la Clínica Nataly .....	42
<b>5. Metodología .....</b>	<b>43</b>
5.1 Área de estudio.....	43
5.2 Universo y muestra .....	44
5.2.1 Universo.....	44
5.2.2 Muestra.....	44
5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	44
5.3.1 Revisión bibliográfica .....	44
5.3.2 Observación .....	44
5.3.3 Entrevista .....	45
5.3.4 Encuesta .....	45
5.4 Fuentes de información.....	45
5.4.1 Primarias .....	45
5.4.2 Secundarias .....	46
5.5 Plan de tabulación y análisis .....	46
<b>6. Resultados .....</b>	<b>47</b>



6.1 Diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión del talento humano en la Clínica Nataly .....	47
6.1.1 Localización.....	47
6.1.2 Reseña histórica .....	50
6.1.3 Filosofía empresarial.....	50
6.1.4 Diseño Organizacional de la clínica.....	51
6.2 Situación actual del proceso de gestión de talento humano .....	59
6.3 Prácticas actuales de la gestión del talento humano en la Clínica .....	61
6.3.1 Reclutamiento .....	62
6.3.2 Selección .....	62
6.3.3 Contratación.....	62
6.3.4 Inducción.....	63
6.3.5 Motivación.....	63
6.3.6 Capacitación.....	63
6.3.7 Valoración de Puestos .....	64
6.3.8 Evaluación de Desempeño .....	64
6.4 Propuesta alternativa de gestión de talento humano para la Clínica Nataly. ....	67
<b>7. Discusión .....</b>	<b>75</b>
<b>8. Conclusiones .....</b>	<b>83</b>
<b>9. Recomendaciones .....</b>	<b>84</b>
<b>10. Bibliografía .....</b>	<b>85</b>
<b>11. Anexos .....</b>	<b>89</b>

## Índice de tablas

Tabla 1 <b>Manual de funciones del director</b> .....	55
Tabla 2 <b>Manual de funciones del administrador</b> .....	56
Tabla 3 <b>manual de funciones de secretaria</b> .....	57
Tabla 4 <b>manual de funciones del contador</b> .....	58
Tabla 5 <b>Diagnóstico FODA Clínica Nataly</b> .....	59
Tabla 6 <b>Puntos fuertes y áreas de mejora en la gestión de talento humano de la Clínica Nataly</b> .....	60
Tabla 7 <b>Prácticas actuales, necesidades y expectativas del personal de la Clínica Nataly</b> ....	65
Tabla 8 <b>Propuesta alternativa de gestión de talento humano para la Clínica Nataly</b> .....	68
Tabla 9 <b>Puestos y sueldos de trabajo del personal de la Clínica Nataly</b> .....	96
Tabla 10 <b>Trayectoria laboral del personal de la Clínica Nataly</b> .....	97
Tabla 11 <b>Grado de educación de los trabajadores</b> .....	98
Tabla 12 <b>Medios de reclutamiento de personal</b> .....	99
Tabla 13 <b>Pruebas de selección de personal de la Clínica Nataly</b> .....	100
Tabla 14 <b>Proceso de contratación</b> .....	101
Tabla 15 <b>Tipo de contrato de trabajo que firmo el personal de la Clínica Nataly</b> .....	102
Tabla 16 <b>Proceso de inducción del personal de la Clínica Nataly</b> .....	103
Tabla 17 <b>Responsable del proceso de inducción del personal de la Clínica Nataly</b> .....	104
Tabla 18 <b>Conocimiento de la visión y misión en la Clínica Nataly</b> .....	105
Tabla 19 <b>Rol acorde a la preparación académica</b> .....	106
Tabla 20 <b>Motivación del personal de la Clínica Nataly</b> .....	107
Tabla 21 <b>Tipo de motivación que recibe el personal de la Clínica Nataly</b> .....	108
Tabla 22 <b>Proceso de capacitación en la Clínica Nataly</b> .....	109
Tabla 23 <b>Periodo de capacitaciones al personal de la Clínica Nataly</b> .....	110

Tabla 24	<b>Método de capacitación en la Clínica Nataly</b> .....	111
Tabla 25	<b>Experiencia laboral del personal de la Clínica Nataly</b> .....	112
Tabla 26	<b>Grado de esfuerzo mental requerido en los Puestos de la Clínica Nataly</b> .....	113
Tabla 27	<b>Grado de esfuerzo físico requerido en los Puestos de la Clínica Nataly</b> .....	114
Tabla 28	<b>Evaluación de desempeño en la Clínica Nataly</b> .....	115
Tabla 29	<b>Periodo de evaluación de desempeño en la Clínica Nataly</b> .....	116
Tabla 30	<b>Calificación de la evaluación de desempeño en la Clínica Nataly</b> .....	117
Tabla 31	<b>Plan de capacitación para el personal de la Clínica Nataly</b> .....	192
Tabla 32	<b>Plan de motivación para el personal de la Clínica Nataly</b> .....	195
Tabla 33	<b>Puestos y sueldos de trabajo de la Clínica Nataly</b> . .....	196
Tabla 34	<b>Comité evaluador para la valoración de puestos</b> .....	197
Tabla 35	<b>Factores de objeto de valuación</b> .....	197
Tabla 36	<b>Grados de los factores</b> .....	198
Tabla 37	<b>Grado de educación del personal de la Clínica Nataly</b> . .....	198
Tabla 38	<b>Trayectoria laboral del personal de la Clínica Nataly</b> .....	199
Tabla 39	<b>Grado de esfuerzo mental requerido en los Puestos de la Clínica Nataly</b> .....	199
Tabla 40	<b>Grado de esfuerzo físico requerido en los Puestos de la Clínica Nataly</b> .....	199
Tabla 41	<b>Factores de ponderación para la valoración de puestos</b> .....	200
Tabla 42	<b>Establecimiento de puntos a los factores</b> .....	200
Tabla 43	<b>Sumatoria de puntos de acuerdo a la denominación del puesto</b> .....	201
Tabla 44	<b>Obtención de datos de XY y X2</b> .....	202
Tabla 45	<b>Determinación del sueldo adecuado por cada puesto de trabajo de la Clínica Nataly</b> .....	205

## Índice de figuras

Figura 1 Ubicación geográfica de la provincia y cantón de Loja .....	47
Figura 2 Ubicación geográfica de la Parroquia Carigan.....	48
Figura 3 Ubicación geográfica de la Clínica Nataly .....	49
Figura 4 Imagen de la <i>Clínica Nataly</i> .....	49
figura 5 Organigrama estructural.....	52
Figura 6 Organigrama Funcional.....	53
Figura 7 Organigrama posicional.....	54
Figura 8 Trayectoria laboral del personal de la Clínica Nataly .....	97
Figura 9 Grado de educación del personal .....	98
Figura 10 Medios de reclutamiento de personal .....	99
Figura 11 Pruebas de selección de personal .....	100
Figura 12 Proceso de contratación .....	101
Figura 13 Tipo de contrato de trabajo .....	102
Figura 14 Proceso de inducción del personal .....	103
Figura 15 Responsable del proceso de inducción.....	104
Figura 16 Conocimiento de la visión y misión.....	105
Figura 17 Rol acorde a la preparación académica.....	106
Figura 18 Motivación del personal de la Clínica Nataly .....	107
Figura 19 Tipo de motivación .....	108
Figura 20 Proceso de capacitación en la Clínica Nataly .....	109
Figura 21 Periodo de capacitaciones al personal de la Clínica Nataly .....	110
Figura 22 Método de capacitación en la Clínica Nataly .....	111
Figura 23 Experiencia laboral del personal de la Clínica Nataly .....	112
Figura 24 Grado de esfuerzo mental requerido en los Puestos de la Clínica Nataly .....	113

Figura 25 <b>Grado de esfuerzo físico requerido en los Puestos de la Clínica Nataly</b> .....	114
Figura 26 <b>Evaluación de desempeño en la Clínica Nataly</b> .....	115
Figura 27 <b>Periodo de evaluación de desempeño en la Clínica Nataly</b> .....	116
Figura 28 <b>Calificación de la evaluación de desempeño en la Clínica Nataly</b> .....	117

## Índice de anexos

Anexo 1 Entrevista aplica al director de la Clínica Nataly .....	89
Anexo 2 Encuesta aplicada al personal de la Clínica Nataly .....	95
Anexo 3 Formatos de la propuesta alternativa de Gestión del Talento Humano para la “Clínica Nataly” de la Ciudad de Loja. ....	118
Anexo 4 Aceptación de la empresa .....	217
Anexo 5 Solicitud del tema a desarrollar .....	218
Anexo 6 Certificación del tema .....	219
Anexo 7 Solicitud de informe de pertinencia .....	220
Anexo 8 Certificado de la traducción del resumen en inglés .....	221

## **1. Título**

Propuesta de gestión del talento humano para la “Clínica Nataly” de la ciudad de Loja.

## 2. Resumen

La presente investigación denominada, Propuesta de Gestión del Talento Humano para la “Clínica Nataly” de la Ciudad de Loja, tiene como objetivo general desarrollar una propuesta de Gestión de Talento Humano para la Clínica Nataly, desarrollando un diagnóstico de la situación actual e identificando sus puntos fuertes y las áreas de mejora, así como también las prácticas actuales, para posterior a ello diseñar una propuesta alternativa de GTH incluyendo estrategias y acciones específicas para mejorar los procesos de gestión de personal en la clínica. El área de estudio de esta investigación se llevó a cabo en la Clínica Nataly de la ciudad de Loja y para su efecto se aplicó el enfoque de investigación mixto, basándose en métodos de investigación inductivo y deductivo, tomando como universo y muestra a los 21 trabajadores de la clínica. Las técnicas e instrumentos que permitieron el levantamiento de información fue por medio de la revisión bibliográfica, observación, entrevista y la encuesta, lo que permitió conocer que el 86% del personal de la clínica se informó de la vacante del puesto de trabajo por medio de recomendaciones, mientras que el 14% por avisos en las instalaciones de la clínica. Asimismo, el 57% del personal firmo un contrato de trabajo, mientras que un 43% no lo hizo. Además, la clínica no realiza capacitaciones ni valoraciones de puestos. Por lo tanto, se concluye que la clínica no ha aplicado un proceso de gestión de talento humano adecuado, sus puntos fuertes están en la fase de contratación, inducción y motivación, mientras que los procesos que debe mejorar son el de reclutamiento, selección, capacitación, valoración de puestos y en la evaluación de desempeño. En base a estos resultados se diseñó una propuesta alternativa de gestión del talento humano para la Clínica Nataly.

**Palabras clave:** clínica, estrategia, gestión, planificación, talento humano



## 2.1 Abstract

The general objective of this paper, called Human Resources Management Proposal for the "Nataly Clinic" from the City of Loja, is to develop a proposal for the above-mentioned clinic, by executing an analysis of the current situation and identifying its strengths and areas that need improvement, as well as current practices; to subsequently design an alternative HTM proposal, including specific strategies and actions to improve personnel management processes in the clinic. The field for this research was the Nataly Clinic in the city of Loja, and for its purpose we applied a mixed research approach, based on inductive and deductive methods, using the 21 workers of the clinic as a universe and sample. The techniques and instruments that allowed the collection of information were literature review, observation, interview and survey, which allowed us to evidence that 86% of the clinic staff was informed about the job opening through recommendations, while the 14% was informed through notices within the clinic facilities. In addition, 57% of the employees signed a contract, while 43% did not. Furthermore, the clinic does not conduct training or job evaluations. Consequently, it is concluded that the clinic has not applied an adequate human resources management process, its strengths are in the hiring, induction and motivation process, while the one that needs improvement are recruitment, selection, training, job evaluation and performance evaluation. Based on these results, it was designed an alternative human resources management proposal for the Nataly Clinic.

**Key words:** Clinic, strategy, management, planning, human resources.

### 3. Introducción

La gestión de talento humano es una disciplina que busca dar cumplimiento a los objetivos organizacionales, como el crecimiento, competitividad y la productividad, al igual que los objetivos individuales de cada persona, como un buen salario, mejorar su calidad de vida, entre otros. Además, se fundamenta mediante procesos administrativos como: planificar, dirigir, coordinar, organizar, controlar y ejecutar los procesos de gestión de personal, asimismo es de suma importancia para el buen funcionamiento de cualquier empresa, sin este recurso la organización se detendrá por completo (Chiavenato, 2011).

El objetivo de todo empresario o emprendedor es tener éxito en su emprendimiento o empresa, por dicha razón la gestión del talento humano es importante para lograr este objetivo. Además, una correcta implementación de GTH en las empresas, ayuda a aprovechar las diferentes potencialidades y cualidades que tiene cada individuo y así de esta manera generar aspectos positivos en la operación de cada actividad (Gaspar Castro, 2021). La deficiencia en la gestión del talento humano en la “Clínica Nataly” de la Ciudad de Loja, ha limitado el crecimiento de la misma y afecta el desarrollo adecuado de las actividades del personal. Por ende, la elaboración de este trabajo permitirá a la Clínica contar con una herramienta de gestión de talento humano para facilitar y mejorar la eficiencia, la planificación, la toma de decisiones, a tener mayor productividad, ser más competitiva y a brindar un servicio de calidad.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal el desarrollar una propuesta de gestión del talento humano para la Clínica Nataly de la Ciudad de Loja, en donde fue necesario primeramente realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de GTH, identificando sus puntos fuertes, áreas de mejora, las prácticas actuales, las necesidades y expectativas para posterior a ello diseñar una propuesta alternativa de gestión del talento humano incluyendo estrategias y acciones específicas para mejorar los procesos de gestión de personal de la misma.

Una de las limitaciones encontradas en el desarrollo de la investigación, ha sido la discrepancia entre las afirmaciones de los trabajadores y el director de la clínica en relación en si se aplican o no las capacitaciones en la clínica. Mientras algunos de los trabajadores indicaron que, si se reciben capacitaciones en la clínica, el director menciona en la entrevista que no se aplica

ningún programa de capacitación interno. Tras este suceso y con los criterios del entrevistado se tomó en consideración su respuesta, puesto que el director indico que los trabajadores pudieron haber respondido de manera positiva por lo que ellos si reciben capacitaciones, pero por parte del ministerio de salud pública y por darle prestigio a la institución. Otra limitación fue que no se pudo acceder a los formatos de contrato de trabajo que aplica la clínica, puesto que el área administrativa no permitió el acceso a ellos, sin embargo, se superó esta limitación, proponiendo que se especifique todos los criterios que implican los diferentes tipos de contrato, proponiendo algunos formatos de cada contrato de trabajo como parte de la propuesta. Y es así que, el informe se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Primeramente, se inicia por el **TÍTULO** mediante el cual se especifica el nombre del proyecto, al igual que el área de estudio en el que se realiza, seguido por un **RESUMEN**, que describe de forma breve el tema, los objetivos, metodología, resultados relevantes y conclusiones del mismo. Posteriormente se encuentra la **INTRODUCCIÓN**, misma que describe de manera general al proyecto; un **MARCO TEÓRICO** conformado por un marco referencial que describe investigaciones ya realizadas, estas son similares al tema de estudio y sirven para argumentar la investigación realizada, así mismo está compuesto por los fundamentos teóricos que describen conceptos claves para comprender el tema de estudio, también está establecido por un marco conceptual de términos claves que desprenden del tema y como parte final del marco teórico se ubicó la base legal de la Clínica Nataly.

Continuando con esta estructura, se encuentra la **METODOLOGÍA**, en la que se detalla el área de estudio de la investigación, el enfoque de investigación que se utilizó, los métodos de investigación en los que se basó, el universo y muestra que se tomó en cuenta, así mismo las técnicas e instrumentos que permitieron el levantamiento de información, las fuentes de información en la que se fundamentó y el plan de tabulación y análisis; en los **RESULTADOS**, se muestra el cumplimiento de los objetivos, primeramente ubicando los resultados obtenidos mediante el diagnóstico de la situación actual del proceso de GTH en la clínica, partiendo desde la localización, reseña histórica, misión, visión, objetivos, valores y la estructura organizacional de la misma, así mismo se realizó un análisis de la situación actual del proceso de gestión de talento humano mediante la implementación de la matriz FODA, identificando así sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Además, con esta matriz se identificó los puntos fuertes y

áreas de mejora, para posterior a ello identificar las prácticas actuales de cada proceso de GTH en la clínica, así como analizar las necesidades y expectativas del personal y como parte final de resultados se ubica la propuesta alternativa de gestión del talento humano para la Clínica Nataly incluyendo estrategias y acciones específicas por cada proceso. En lo que respecta a la **DISCUSIÓN**, se realizó comparaciones entre resultados a los que llegaron otros autores con investigaciones similares al tema objeto de estudio y se relacionó con algunos conceptos citados en la fundamentación teórica del proyecto.

Finalmente, se presenta las **CONCLUSIONES** a las que se llegó en base a los resultados obtenidos en la investigación y posteriormente por cada conclusión se desarrolló las **RECOMENDACIONES**, mismas que sugieren a la clínica la importancia de ser llevadas a cabo para su desarrollo. Además, se presenta la **BIBLIOGRAFÍA** que contiene todas las fuentes a las que se incurrieron para fortalecer el conocimiento teórico de todo el proyecto y como parte final se ubican los **ANEXOS**, que ayudan a dar un mayor soporte al trabajo realizado, compuesta principalmente por los modelos de entrevista y encuesta con sus respectivos resultados, también como parte relevante se ubican los formatos propuestos por cada proceso de GTH para la clínica, mismos que fueron descritos en los resultados en la parte de la propuesta.

## 4. Marco Teórico

### 4.1 Marco Referencial

Para el presente trabajo de investigación se tomó como referencia las siguientes referencias bibliográficas de tesis:

Hanco Luza (2018), en su investigación sobre una “propuesta de mejora del proceso de gestión del talento humano para reducir el índice de rotación de personal en el área de lectura de medidores de la empresa Candwi s.a.c., 2018” en la ciudad de Lima - Perú y publicada en el repositorio de la biblioteca de la Universidad San Ignacio De Loyola. Este estudio tuvo como objetivo principal el implementar una propuesta de mejora del proceso de gestión del talento humano, para reducir el índice de rotación de personal en la empresa antes descrita y para ello se basó en una investigación de tipo descriptiva exploratoria, utilizando técnicas como la observación directa y entrevista dirigida a la administradora general de la empresa. Una vez finalizada la investigación concluyo que se debe llevar a cabo una propuesta de mejora en el proceso de gestión del talento humano, para administrar de forma adecuada el capital humano existente e ingresante, estableciendo los perfiles y descripción de puestos de acuerdo al área en el que laboran, desarrollando un plan estratégico con procesos de evaluación y capacitación continua.

Por otra parte, Robalino Molina (2022), en su investigación denominada “Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, Cantón La Libertad, año 2021” publicado por la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador, tuvo como objetivo principal realizar un análisis sobre la incidencia de la gestión del talento humano y desempeño laboral, donde el autor utilizó un tipo de investigación exploratoria-descriptiva, basándose en un diseño cuantitativo. Además, aplicó métodos inductivos, deductivos, bibliográfico, de campo y analíticos. Dentro de las técnicas utilizadas para el desarrollo de esta investigación fue la encuesta, misma que se aplicó a una muestra de dieciséis colaboradores inmersos en el estudio.

Al finalizar la investigación se pudo evidenciar que, en la gestión del talento humano y desempeño laboral en la Cooperativa, existen ciertas falencias en cuanto a la administración su capital humano, este factor hace necesario aplicar procesos de reclutamiento, selección, capacitación, compensación y calidad del servicio. Además, los procesos de gestión del talento

humano en la Cooperativa, comienza con los subsistemas debido a la falta de implementación de manuales y procedimientos, por ende, se diseñó un plan estratégico de talento humano enfatizando a los trabajadores que optimen su desempeño en la empresa y que permita acentuar sus puntos fuertes y oportunidades para mejorar a su personal, incrementando su potencial para un mejoramiento en su desempeño laboral (Robalino Molina, 2022).

Por otro lado, se fundamentó en una propuesta de un modelo de gestión del talento humano dirigido a empresas de comercialización de insumos médicos y reactivos de laboratorio, realizado por Luis Felipe Ríos Escaleras en el año 2020, Quito, Ecuador y publicado por la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. El trabajo tuvo como objetivo principal dar a conocer la realidad que enfrenta la empresa Biopromed Cía. Ltda., en base al modelo de gestión del talento vigente, para proponer un nuevo modelo que optimice el desempeño organizacional. El diseño de estudio de esta investigación fue descriptivo y para el levantamiento de la información se utilizó el instrumento de encuesta, misma que fue aplicada a tanto al personal directivo y de apoyo.

Los resultados a los que se llegó en cuanto a la realidad que afronta la empresa Biopromed Cía. Ltda. referente a su gestión de talento humano, es que los procesos son llevados a cabo de manera empírica, llevando a tener fallas al momento de realizar la evaluación del personal, además, esta investigación presenta una guía para la optimización y perfeccionamiento de la gestión de talento humano, de tal forma que su accionar contribuya a elevar los niveles de eficiencia en beneficio de las personas que laboran en ella, de los accionistas y para los clientes externos (Ríos Escaleras, 2020).

Siguiendo esta línea de investigación, el presente trabajo de investigación se fundamenta en los antecedentes encontrados en el estudio realizado por Abad Ludeña en el año 2017 sobre gestión de talento humano en una empresa de servicios llamada exequiales sueño eterno de la ciudad de Loja. Este estudio se llevó a cabo en la provincia y cantón Loja, Ecuador y publicado por la Universidad Nacional de Loja. Tuvo como objetivo principal elaborar un estudio de la gestión del talento humano en la empresa antes mencionada, con la finalidad de optimizar el recurso humano y cumplir con los objetivos empresariales. Los métodos utilizados en esta investigación fueron el deductivo y descriptivo y para el levantamiento de la información se utilizaron las técnicas de observación directa en la empresa, entrevista al gerente general y

encuestas dirigidas a 11 personas entre personal administrativo y colaboradores. Los resultados a los que se llegó, es que en la empresa de Servicios Exequiales Sueño Eterno de la Ciudad de Loja, no existe un proceso adecuado para la gestión del talento humano por la falta de conocimientos y de personal que se encargue de este proceso.

## **4.2 Fundamentación Teórica**

### ***4.2.1 Diagnóstico***

Un diagnóstico es la primera estimación de la aplicación de los procesos, para dar inicio a una investigación, iniciando primero por las personas que forman parte de la empresa. Es decir, un diagnóstico es lo primero que se debe realizar para acercarnos a la realidad que se investiga y posterior a ello poder proponer un plan de mejora de talento humano para la empresa a investigar (Luna et al., 2021).

#### ***4.2.1.1 Objetivo de un Diagnóstico***

Un diagnóstico tiene como objetivo principal el detectar oportunidades en las distintas áreas de una organización o empresa y posterior a ello desarrollar y diseñar estrategias para hacer frente a los factores que han llevado a que la misma no pueda desarrollar sus actividades de una manera adecuada (Rodrigues, 2022).

#### ***4.2.1.2 Importancia de un Diagnóstico***

Desarrollar un diagnóstico conlleva a conocer y acercarse a la realidad investigada, identificando las fortalezas y debilidades. Permite un entendimiento de las relaciones entre los actores o grupos sociales involucrados en un medio objeto de estudio. En base a la información recopilada de este primer acercamiento tomar decisiones para realizar los cambios respectivos en caso de ser necesario o también para predecir cambios que puedan darse en un futuro (Cauqueva, 2007).

### ***4.2.1.3 Tipos de diagnósticos empresariales***

Según la empresa Cofide (2022), describe cuatro tipos de diagnóstico organizacional; el diagnóstico específico, cultural, integral y funcional. Para el caso de esta investigación se hará uso del diagnóstico organizacional cultural, integral y del específico:

**Diagnóstico organizacional cultural:** Este tipo de diagnóstico se refiere al análisis de la comunicación que se da entre el personal y la empresa, es decir, son las acciones que se realizan para determinar los valores y principios de una organización. Tiene como objetivo la evaluación de la comunicación en el desarrollo de la cultura organizacional. Se utiliza las técnicas de entrevistas para la recopilación de información cualitativa y las encuestas para la información cuantitativa.

**Diagnóstico organizacional integral:** El diagnóstico integral permite conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades por las que atraviesa dicha organización de estudio. Tiene como objetivo realizar un análisis de las prácticas que realiza una empresa y luego compararlas con las alternativas de mejora a nivel global con el fin de tener una mejor productividad.

**Diagnóstico organizacional específico:** Este tipo de diagnóstico analiza y evalúa procesos específicos de una organización, como la producción o mercadeo, la gestión. Sus objetivos y la parte metodológica dependerán del proceso que se busque investigar con el apoyo de técnicas que permitan la debida recopilación de la información.

## ***4.2.2 Gestión del Talento Humano***

### ***4.2.2.1 ¿Qué es la gestión?***

La gestión es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para poder llegar a un resultado esperado, por ejemplo; cuando desarrollamos un trámite, realización de proyectos o cualquier resolución de un problema. También, la gestión es un término aplicado en acciones que se ejecutan en las empresas para prevenir errores (Aurora, 2023).



#### ***4.2.2.2 ¿Qué es Talento Humano?***

Se define al talento humano como las experiencia, habilidades y capacidades de poder ejercer un buen desempeño laboral. Además, permite mejorar la productividad y desarrollo organizacional, conllevando así a desarrollar una buena inversión dentro de una empresa para lograr alcanzar los objetivos planteados (Vallejo Chávez , 2015).

#### ***4.2.2.3 ¿Qué es la Gestión del Talento Humano?***

La gestión del talento humano hace referencia a la disciplina que persigue el logro de los objetivos organizacionales. Por ende, nace la necesidad de tener una buena coordinación del talento humano y una buena estructura organizativa. La gestión del talento humano está integrada por procesos administrativos como: planificar, dirigir, coordinar, organizar, controlar y ejecutar (Vallejo Chávez , 2015).

#### ***4.2.2.4 Objetivo de la Gestión del Talento Humano***

Vallejo Chávez (2015) describe los siguientes objetivos de la gestión del talento humano:

1. Permite alcanzar los objetivos de una empresa y poder llevar a cabo su misión.
2. Permite ser más competitiva a la empresa en el mercado. Creando, desarrollando y aplicando las habilidades y competencias del personal para ser más productivo.
3. Facilita a la elección del personal adecuado, así como también la retención y el poder motivarlo.
4. Contribuye a generar una mayor satisfacción del personal, logrando que estas sean más productivas y que contribuya al éxito empresarial, mientras que por lo contrario una persona insatisfecha puede generar una desvinculación con la empresa y perjudicar los objetivos de la misma.
5. Desarrolla un mejor entorno laboral, teniendo en consideración un mejor estilo de administración, correctas tomas de decisiones, la seguridad en el campo laboral, las horas y tareas adecuadas para cada personal, entre otros aspectos.

6. Permite adaptarse a los cambios tecnológicos, políticos, sociales, económicos y culturales para crear nuevas estrategias, procedimientos, programas y soluciones efectivas.
7. Ayuda actuar con ética, es decir, rendir cuentas con transparencia, siendo lo más justo y confiable posible.
8. Conlleva a que todos los miembros de una organización o empresa trabajen enfocados en un mismo fin u objetivo, manteniendo así una mejor cultura organizativa.

### ***4.2.3 Etapas del Proceso de Gestión del Talento Humano***

#### ***4.2.3.1 Reclutamiento de Personal.***

Es el proceso donde la organización da a conocer al mercado laboral las oportunidades y necesidades que presenta en ese entonces, buscando a personas que cumplan con características que esta desea. En general, es la relación entre mercado laboral y la organización (Vallejo Chávez, 2015).

Para el reclutamiento del personal es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

**Mercado de Trabajo:** El mercado de trabajo es espacio donde ocurren las transacciones y las relaciones. Es decir, el lugar donde interactúan los que ofrecen un producto o servicio y aquellos que demandan un producto o servicio. Es importante tomar en cuenta que cuando el mercado de trabajo está en situación de demanda, es el momento que las oportunidades de trabajo son menores que la oferta. Aquí es cuando las empresas tienen la facilidad de poder seleccionar al personal más competente. Y cuando el mercado de trabajo está en situación de oferta, siempre va existir un exceso de vacantes y de oportunidades laborales para los participantes (Chiavenato, 2009).

**Factores que Condicionan el Mercado de Trabajo:** Según Chiavenato (2009) indica que los factores que condicionan el mercado son la calidad de los puestos de trabajo, el desarrollo económico, la naturaleza, la productividad y la introducción en el mercado internacional. La calidad de los puestos de trabajo hace referencia al volumen del empleo, mientras que los demás están relacionados con la productividad y calidad.

**Medios de Reclutamiento:** En el reclutamiento del personal existen dos medios para reclutar, el interno y el externo, A continuación, se describe en que consiste cada uno de ellos:

**Reclutamiento Interno:** se basa en la selección del mismo personal que pertenece a la organización, promoviendo y ubicándolos en puestos de trabajos adecuados. Este tipo de reclutamiento está enfocado en buscar candidatos internos, aprovechando a los mismos de una mejor manera. Además, funciona mediante la oferta de promociones, es decir por ocupar puestos más altos o complejos, siempre y cuando estén en la misma área de desenvolvimiento. También se da por transferencias, esto se basa en los puestos del mismo nivel donde la persona tiene que poseer las capacidades o habilidades y conocimientos sobre actividades relacionadas con otras áreas de trabajo (Chiavenato, 2009). Algunas de las ventajas y desventajas del reclutamiento interno son las siguientes:

**a. Ventajas**

- Evita la inversión en los anuncios de periódicos u honorarios a agencias de reclutamiento, costos de atención a trabajadores, de integración, recepción, entre otros.
- Previene que el proceso de reclutamiento externo sea demoroso, como la espera de la publicación de los anuncios en los periódicos, la llegada del nuevo personal a la organización, la adaptación en el puesto a ocupar en la empresa, la demora en el proceso de ingreso, entre otros factores.
- Permite un índice más alto de validez y seguridad, debido a que el candidato ya es conocido, sabe de las funciones de la empresa, ha sido evaluado y valorado por sus superiores, por lo tanto, disponen información sobre el candidato y hace que el proceso sea más seguro.
- Contribuye a la motivación entre los trabajadores al brindar la oportunidad de que cada uno puede ascender de puestos de trabajo. Cuando la organización o empresa realiza un reclutamiento interno estimula que los trabajadores de la misma se esfuercen más en demostrar sus capacidades y habilidades
- Aprovecha las inversiones en la capacitación del personal, la empresa en lugar de realizar inversiones en anuncios y demás, utiliza ese capital para capacitar al personal que va a ocupar puestos más elevados y complejos.
- Crea un espíritu de competencia entre los trabajadores, debido a que estos están conscientes de las oportunidades disponibles para quienes demuestran aptitudes merecedoras.

## **b. Desventajas**

- Requiere que el nuevo personal tenga el suficiente potencial, capacidad y motivación para ascender a un nivel superior de que se encontraban.
- Se puede generar conflicto de intereses, debido a que el personal que no ha sido considerado para el ascenso pueden actuar de manera negativa.
- Cuando este proceso se realiza de manera más seguida, conlleva a que el personal se limite más a las políticas y estrategias de la organización. Esto puede ocasionar la pérdida de creatividad y la actitud innovadora, debido a que el personal va a razonar ya pensar únicamente en los patrones de la cultura organizacional.

**Reclutamiento Externo:** El reclutamiento tipo externo, actúa en los participantes que están en el mercado de recursos humanos, es decir, fuera de la empresa, para ser involucrados mediante un proceso de selección de personal. Está enfocado en buscar al talento humano externo que posea características y habilidades que en ese entonces no existen en la organización. Su función se da mediante la atracción y retención del talento humano de manera precisa y eficaz (Chiavenato, 2009). Algunas de las ventajas y desventajas del reclutamiento externo según Chiavenato (2011) son las siguientes:

### **a. Ventajas**

- Lleva a una nueva perspectiva y experiencia fresca a la organización, la entrada de nuevo personal a la empresa conlleva a generar nuevas ideas novedosas, con diferentes enfoques para enfrentar los problemas internos de la organización. Mediante este tipo de reclutamiento las empresas pueden mantenerse actualizadas con el entorno externo y de lo que ocurre en otras empresas.
- Permite que las empresas incorporen nuevo personal de mayor o igual categoría existente.
- Permite aprovechar un personal ya capacitado, pero esto no quiere decir que la empresa deje de invertir en la capacitación y desarrollo, sino que aprovecha el personal ya capacitado por otras empresas de inmediato para reducir los costos en capacitación e incluso muchas empresas hasta pagan un sueldo más alto para evitar estos gastos adicionales.

## **b. Desventajas**

- Es un proceso que conlleva más tiempo que el reclutamiento interno, el tiempo que se debe prestar en la elección y aplicación de las técnicas más de reclutamiento no es breve.
- Este proceso conlleva a tener mayores gastos como en pago de anuncios en periódicos, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operativos, materiales de oficina, formularios, entre otros aspectos.
- Al inicio, implica un margen de riesgo, esto debido a que los candidatos externos nuevos son desconocidos, la adaptación en la nueva empresa puede llevar tiempo y por ende perjudica en que la misma pueda verificar y confirmar con exactitud si el personal que contrató está siendo productivo en la empresa desde un inicio.
- Cuando se realiza este tipo de reclutamiento externo, puede generarse frustración por parte del personal que ya está laborando en dicha empresa ya sea porque ha estado esperando un ascenso o ve barreras para su crecimiento profesional.
- Llega afectar a las políticas de la empresa, entre ellas en los niveles salariales internos, en especial cuando la oferta y la demanda del personal no se encuentran en un punto de equilibrio.

**Reclutamiento Mixto:** Según Chiavenato (2011), describe que en la práctica, las organizaciones o empresas no solo realizan el reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo, sino que combinan los dos procesos. Al llevar a cabo el reclutamiento interno es necesario encontrar a un sujeto que cubra el puesto vacante y esto conlleva a que en algún punto de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo. Por parte, cuando se realiza un reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que brindar oportunidades de desarrollo, nuevos desafíos, la suficiente motivación ya que en caso contrario puede ir en busca de lo antes mencionado en otra empresa. Y es así que el reclutamiento mixto se aborda con tres procesos:

- Al inicio, el reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, siempre y cuando con el primero no se llegue a los resultados esperados: La empresa se enfoca más en la entrada del personal externo, debido a que se encuentra en una necesidad de personal

competitivo que contribuya a la productividad de la misma. En el caso de no lograr encontrar al candidato idóneo mediante este tipo de reclutamiento recurre al personal que ya se encuentra dentro de la empresa sin tomar en cuenta en un inicio las calificaciones necesarias.

- Cuando no se obtiene los resultados deseados se realiza un reclutamiento interno seguido de un tipo externo: La empresa prioriza las ofertas existentes de puesto para el personal que ya se encuentra laborando en la misma y dado el caso que no encuentre al candidato que cumpla con los requerimientos principales opta por llevar a cabo el reclutamiento externo.
- Reclutamientos externo e interno simultáneos: En este proceso, la empresa tiene la necesidad de cubrir una vacante de manera emergente ya sea por reclutamiento externo o interno. Esta política de recursos humanos da preferencia a candidatos internos, en caso de igualdad de condiciones. Esto permite a que la empresa no agote a su personal existente en la misma y conlleva a crear un ambiente de competencia profesional saludable.

#### ***4.2.3.2 Selección del Personal***

La selección del personal hace referencia al proceso de la elección del mejor candidato para ocupar un puesto correcto e un tiempo dado. En general, es una selección que se realiza de entre varios candidatos para al final escoger al que cumpla con todos los requisitos o sean los más adecuados para los puestos existentes en la organización. Además, este proceso busca mejorar la eficiencia de la organización y el mejoramiento del desempeño humano (Chiavenato, 2009).

##### ***4.2.3.2.1 Técnicas de Selección***

Después de que se haya obtenido la información necesaria sobre el puesto de trabajo a cubrir, se procede a obtener información de los candidatos que se presentan, para ello, se aplica unas técnicas de selección para conocer, comparar y escoger al talento humano más adecuado. Estas técnicas son; la entrevista, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento o capacidad y pruebas de personalidad (Chiavenato, 2009). A continuación, se describe cada una de ellas:

**Entrevista:** Es una de las técnicas que más se utiliza. Sirve para recopilar información del candidato al inicio del reclutamiento, siempre y cuando sea aplicada como entrevista inicial para la selección.

**Pruebas de Conocimientos o de Habilidades:** Las evaluaciones de conocimientos sirven para determinar el nivel de conocimiento general y específicos de los aspirantes que aspiran cursar para un puesto de trabajo. Estas miden el grado de conocimientos técnicos y profesionales, así como habilidades de informática, redacción, contabilidad, inglés, entre otros. Mientras tanto, las pruebas de capacidad son ejercicios prácticos que se utilizan para evaluar el desempeño de los participantes. Por esta razón es importante clasificarlas en conjunto con base en su modalidad de aplicación, amplitud y estructura:

- ✓ En la manera en que se llevan a cabo, las pruebas de conocimientos o de habilidades pueden ser escritas, orales o de ejecución
- ✓ En cuanto a su alcance, estas pruebas pueden ser generales o específicas.
- ✓ En razón de su estructura, las pruebas de conocimientos son tradicionales u objetivas

**Pruebas Psicológicas:** Las pruebas psicológicas son un promedio que permiten el entendimiento del como las personas se desenvuelven en diferentes áreas. Estas pruebas se basan en comparaciones de habilidades de otras personas y se aplican en condiciones regulares.

**Pruebas de Personalidad:** Estas pruebas no se delimitan a una serie de características fáciles de medir. Establece una integración de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado. Además, muestran ciertos comportamientos superficiales de las personas, como su carácter y por su temperamento.

#### ***4.2.3.2.2 Proceso de la Selección del Personal***

De acuerdo a Chiavenato (2009), el proceso de selección es un proceso que está conformado por varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se aplican las técnicas más fáciles y económicas, dejando para el final las técnicas más complejas y costosas. Es muy frecuente que siempre se aplican más de una técnica de selección, teniendo así más opciones y variando de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto disponible. Las principales opciones para el proceso de selección son las siguientes:

- a. **Selección con un único acto para decidir:** en esta opción es cuando las decisiones se basan en una sola técnica de selección, ya sea una entrevista o prueba de conocimientos. Es una de las formas más básicas y no tan efectiva para seleccionar al personal.
- b. **Selección secuencial de dos actos de decisión:** se lleva a cabo cuando la información que se ha logrado obtener en la primera etapa no es insuficiente para la toma de una decisión definitiva, es decir, aceptar o rechazar al candidato. Su principal objetivo se basa en mejorar

la eficacia del proceso de selección a través de un plan secuencial que permita al empleador decidir cuál debe continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato y posterior a ello ya se debe de tomar la decisión definitiva.

- c. **Selección secuencial de tres actos de decisión:** es un proceso que conlleva la toma de tres decisiones basadas en tres técnicas de selección diferentes.
- d. **En cuatro o más actos de decisión, seleccionar de manera secuencial:** en este proceso de selección se aplican más técnicas de selección. Esta estrategia de selección secuencial es más beneficiosa y efectiva que la de un solo acto. A diferencia de los planes secuenciales es que esta posee una ventaja en cuanto a lo económico ya que se realizan de acuerdo con las necesidades de cada caso.

Una vez seleccionado el candidato, el mismo debe someterse a un examen médico y una verificación de su registro personal y profesional, para proceder a la contratación.

#### ***4.2.3.3 Contratación del Personal***

Una vez aprobadas las fases del proceso de selección, como la solicitud, evaluaciones y los exámenes médicos, el candidato puede ser contratado. El contrato laboral es un pacto entre el trabajador y el empleador, en donde el trabajador se compromete a prestar sus servicios de manera voluntaria, bajo supervisión y el direccionamiento por parte del empleador, mientras que el empleador se encarga de remunerar al trabajador mediante un salario (Baeza Botía, 2012).

De acuerdo con el Código Civil del Ecuador (2015) el contrato se define en el Art. 1454 como “un acto por el cual una parte se obliga con otra a hacer o no hacer alguna cosa. Cada parte puede ser una o muchas personas”.

En este proceso interviene el trabajador y el empleador. El Código de Trabajo del Ecuador (2012) mediante el Art.9 define al trabajador como “La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero”. Por otro lado, el Art. 10 describe al empleador como “La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador”.



#### ***4.2.3.3.1 Tipos de Contratos***

De acuerdo al Código de trabajo del Ecuador (2012) en el Art. 11.- Clasificación. - El contrato de trabajo puede ser:

**Contrato por tiempo fijo:** en este tipo de contrato se establece un límite de duración, el cual no podrá ser menor a un año.

**Contrato por tiempo indefinido:** en este tipo de contrato no se toma en cuenta el tiempo de duración o se describe como "a tiempo indefinido". Los trabajadores por contrato indefinido son considerados como estables o permanentes.

Siguiendo con la línea de los tipos de contrato y según el Código de trabajo del Ecuador (2012) en el Art. 17.- Contratos eventuales, ocasionales, de temporada. Expone lo siguiente:

**Contratos eventuales:** Son aquellos que se dan como reemplazo de personal por ausentismos de otro personal ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad o cualquier otra situación similar. En este contrato debe puntualizarse las exigencias que conllevan la contratación, constando el nombre o nombres de los reemplazados y el periodo de duración del contrato.

**Contratos ocasionales:** Hace referencia aquellos contratos cuyo objeto es la atención de requerimientos emergentes o extraordinarias no relacionadas con las tareas del empleador y su duración no debe exceder de 30 días en un año. En este tipo de contrato el sueldo tendrá un incremento del 35% al valor por hora del salario básico del sector al que pertenezca el empleado.

**Contratos de temporada:** Son aquellos que han venido realizando entre una empresa o empleador y un trabajador o varios trabajadores, para que desarrollen trabajos recurrentes o periódicos. Además, los trabajadores tienen derecho a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada que se requieran.

#### ***4.2.3.4 Inducción de Personal***

El proceso de inducción del personal es un esfuerzo de formación y desarrollo dirigido al nuevo personal, esto con la finalidad de poder transmitir información sobre la organización, su visión, misión, valores empresariales, el puesto que ocupara y el equipo de trabajo. Al desarrollar un buen programa de inducción, el personal nuevo se llevará una buena impresión de la organización receptora, logrando así que esta experiencia perdure en su memoria. Esto también

permitirá la retención del personal por más tiempo y la oportunidad de establecer una buena relación laboral (Wayne, 2010).

Una vez contratada la persona, se procede a seguir con fase de inducción inicial, que según Amador Sotomayor (2016), es la actividad llevada a cabo por la organización con la finalidad de poder realizar una integración de la persona a la empresa en general y posterior a ello el área específica donde ocupara el puesto de trabajo, a continuación, se describe 3 aspectos generales que se debe realizar en la inducción del personal:

**Organización general.** Historia pasada, misión y visión, estructura, producto o servicio y expectativas, se lleva a cabo mediante un recorrido a las instalaciones administrativas y técnicas, así como también la presentación ante sus compañeros.

**Específicas.** Políticas y normas de la empresa, acciones disciplinarias, programas de vacaciones, crecimiento y jubilación, actividades culturales, recreativas y sociales, beneficios en general.

**Identificación del puesto.** Funciones, relaciones u ubicación física.

#### ***4.2.3.5 Motivación del Personal***

La motivación del personal es lo que conlleva a que una persona pueda realizar su trabajo de la mejor manera posible y generando que en una empresa exista un buen comportamiento humano. Cuando existe motivación en una empresa, es probable que se lleguen a realizar todas las tareas encaminadas al cumplimiento de los objetivos empresariales. También, en esta fase se explica porque el personal se encuentra motivado, satisfecho con lo que hacen en sus funciones y muy a gusto con sus puestos de trabajo (Gómez et al., 2008).

##### **4.2.3.5.1 Tipos de Motivación Laboral**

Dentro de la motivación laboral y en el ámbito de los recursos humanos nos encontramos con “teoría de las expectativas” de Vroom y la “Teoría McClelland”. En donde la primera teoría, describe que la motivación nace después de haber alcanzado el éxito y tras esfuerzos dedicados en cada actividad que ha sido recompensada. Mientras que la segunda teoría hace referencia en las razones por las que actuamos, así como los logros alcanzados el poder y la afiliación

(PASTRANA, 2023). Es así que, partiendo de estas dos teorías, se destacan tres tipos principales de motivación a tomar en cuenta en la gestión de recursos humanos:

**Motivación extrínseca:** Este tipo de motivación se da cuando existe la intervención de factores que no dependen del individuo. Los trabajadores serán motivados al tener beneficios sobre el desempeño o cumplimiento de una actividad realizada. Además, tiene como finalidad recompensar el rendimiento de los empleados, esto por medio de incentivos económicos, reconocimientos sociales, premios entre otros.

**Motivación intrínseca:** Este tipo de motivación es la que nace del propio personal. Se relaciona con el disfrute de las actividades o tareas que realiza sin importar de los beneficios materiales que este le genere, contar con las herramientas adecuadas y también está relacionado con el deseo de aprender cada día. Al contar con personal motivado, se logrará cumplir con los objetivos empresariales ya que este tipo de motivación permite que los trabajadores tengan un buen estado de ánimo en el trabajo y contribuyendo a fortalecer un buen clima laboral.

**Motivación trascendente:** Este tipo de motivación se da cuando los trabajadores se sienten motivados al contribuir al beneficio de terceras personas, como el bienestar a la sociedad o la ayuda a los demás.

#### ***4.2.3.6 Capacitación del Personal***

La capacitación del personal hace referencia al proceso de crear mejores aptitudes en las personas, de esta manera las empresas podrán prepararlas para que sean más productivas y que aporten a cumplir los objetivos de la misma. El objetivo principal del proceso de capacitación es impactar en los comportamientos de las personas con la finalidad de incrementar o aumentar su rendimiento y productividad (Vallejo Chávez, 2015).

##### **4.2.3.6.1 Pasos para Identificar la Necesidad de Capacitación**

Vallejo Chávez (2015) describe los siguientes pasos que se debe seguir para identificar la necesidad de capacitación:

- ✓ Diagnóstico o inventario de necesidades de capacitación que se deben satisfacer.
- ✓ Diseño de un programa de capacitación.
- ✓ Aplicación del programa de capacitación.
- ✓ Evaluación de los resultados de la capacitación.

Mientras que Wayne Mondy (2010) describe que el primer paso que se debe realizar en el proceso de capacitación es la identificación de las necesidades específicas en cada área de la empresa. Esto se lleva a cabo mediante un desarrollo de análisis en base a los siguientes niveles:

- a. **Análisis organizacional:** En este nivel, se inicia desde una visión general de la organización, conociendo así la misión, objetivos, planes corporativos y los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos.
- b. **Análisis de tareas:** Este nivel se enfoca en las tareas que se necesitan para cumplir con los objetivos empresariales. Para esto, es necesario estudiar las descripciones de puestos ya que así se obtendría datos valiosos respecto a este nivel de análisis.
- c. **Análisis de las personas:** En este último nivel se debe determinar las necesidades individuales de capacitación. Esto conlleva a dar contestación a preguntas como ¿quiénes necesitan capacitaciones? y ¿qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesita el personal? Para recopilar toda esta información es importante aplicar evaluaciones del desempeño, entrevistas o encuestas aplicadas a supervisores a los titulares de los puestos.

#### **4.2.3.6.2 Técnicas de capacitación**

Según Vallejo Chávez (2015) describe las siguientes técnicas de capacitación:

- **Lecturas:** Con ello la persona será capaz de adoptar una actitud mucho más pasiva.
- **Instrucción programada:** sin la presencia de un instructor.
- **Capacitación en clase:** Preparación fuera de las jornadas laborales fuera, intervenidas por un instructor.
- **Capacitación por computadora:** Esto mediante el apoyo del uso de las TIC

#### **4.2.3.7 Valoración de Puestos**

La valoración de puestos es un proceso sistemático para establecer las habilidades, las responsabilidades y los conocimientos necesarios para ocupar los cargos dentro de una empresa. Es una técnica de suma importancia en la gestión de los recursos humanos, dado a que da la pauta a otras actividades de recursos humanos (Wayne, 2010).

Una de las actividades principales en la gestión de recursos humanos es el análisis de puestos ya que es una actividad que examina las tareas laborales, al igual que las responsabilidades

buscando efectuar funciones, tiempos requeridos, enlaces e información compartida. Su objetivo se basa en identificar, definir, aclarar y ratificar las funciones del puesto, comprendiendo su alcance e impacto de manera general o en del área específica de la organización (Amador Sotomayor, 2016).

#### 4.2.3.7.1 Métodos de Valuación de Puestos

Existen distintas maneras de realizar una valuación de puestos. Este proceso busca la obtención de datos que permitan establecer el precio justo a cada puesto de trabajo. Chiavenato (2011) divide en tres grandes grupos los métodos de valuación de puestos:

- **Comparación básica:** está compuesta por puesto como un todo, contra puesto, puesto contra escala
- **Comparación no cuantitativa:** está conformada por un puesto como un todo, jerarquización de puestos, categorías predeterminadas
- **Comparación cuantitativa:** dentro de este grupo se encuentran las partes del puesto o factores, comparación por factores y valuación por puntos.

**Método de valuación por puntos (point rating):** Este método fue creado por Merrill R. Lott<sup>6</sup>, el cual lo llamó valuación por factores y puntos, pasando a ser el más perfeccionado de los antes descritos y el más utilizado por las empresas. Es una técnica analítica y cuantitativa, analítica porque se compara los componentes mediante factores de valuación y cuantitativa porque se atribuyen valores numéricos como puntos a cada elemento del puesto.

El método de valuación por puntos según Chiavenato (2011) consta de las siguientes etapas:

1. **Seleccionar los factores de valuación:** son los factores seleccionados para el programa del análisis y perfil de los puestos. De manera general estos suelen ser considerados en cuatro grupos:
  - a) Requisitos mentales
  - b) Requisitos físicos
  - c) Obligaciones implicadas
  - d) Condiciones de trabajo
2. **Ponderar los factores de valuación:** los factores se ponderan tomando en cuenta el grado de relevancia e importancia de cada uno. En esta etapa se debe atribuir a cada factor de valuación su peso relativo, empleando un peso mediante porcentajes.

3. **Crear la escala de puntos:** una vez que se hay ponderado los factores, se procede a atribuir valores numéricos a los grados de cada factor, teniendo en cuenta que el grado A el más bajo de cada factor y este representa al valor del porcentaje de la ponderación. Cuando ya se haya establecido los valores numéricos para el grado A de cada factor, se prosigue a establecer los puntos a los grados B, C, D.
4. **Preparar el manual de valuación de puestos:** una vez que se haya culminado con la escala de puntos, se especifica el significado de cada grado de todos los factores de valuación mediante un manual de valuación de puestos.
5. **Valuación de los puestos mediante un manual de valuación:** Cuando ya se haya realizado el manual de valuación de los puestos se procede a dar el respectivo valor, partiendo de un solo factor y comparando los puestos con el mismo. Luego prosigue describir el grado y el número de puntos de cada puesto en relación con dicho factor.
6. **Delineación de la curva salarial:** en esta fase se convierte los valores de los puntos en valores monetarios.

#### ***4.2.3.8 Evaluación de Desempeño***

La evaluación de desempeño es una valoración sistemática de rendimiento de cada individuo en base a las tareas que desempeña, las metas u objetivos que persigue, resultados conseguidos, habilidades y desarrollo potencial. En general, es un proceso que se encarga de medir el desempeño de un trabajador, es decir si está dando cumplimiento a las funciones de su puesto de trabajo (Vallejo Chávez , 2015).

Es una actividad que fácilmente puede llevarse a cabo dentro de cualquiera de las áreas de una organización, como parte de un programa preestablecido por la misma. Además, constituye un instrumento muy importante en la gestión del talento humano para posterior a ello poder alcanzar los objetivos empresariales (Amador Sotomayor, 2016).

##### **4.2.3.8.1 Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

Para Chiavenato (2011) los objetivos de la evaluación de desempeño más fundamentales se dividen en tres fases:

1. Facilita establecer condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.

2. Permite que el personal sea considerado como una ventaja competitiva de la organización.
3. Ofrece a todos los miembros de la organización oportunidades de crecimiento, desarrollo, participación en la toma de decisiones, al cumplimiento de los objetivos organizacionales sin dejar de un lado los objetivos personales de cada miembro.

#### **4.2.3.8.2 Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

Chiavenato (2011) indica que al desarrollar una correcta evaluación de desempeño se generaría beneficios de corto, mediano y largo plazos y estos beneficios son dirigidos especialmente para el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. A continuación, se describe cada uno de estos beneficios:

Los beneficios para el gerente como administrador de personas, es que le permite evaluar el desempeño, el comportamiento y la comunicación con sus subordinados, facilitando así la fácil comprensión de cómo van sus desempeños laborales.

Beneficia a la persona, por medio de la identificación de sus puntos fuertes y débiles al igual que el conocimiento sobre las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia.

Para la organización, le facilita poder evaluar de una manera adecuada su potencial humano de corto, mediano y largo plazos y conocer la contribución de cada empleado, de identificar el personal que necesita ser ascendidos o cambiados a otro puesto de trabajo y para implementar políticas de RH para mejorar la productividad y el clima laboral.

#### **4.2.3.8.3 Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño**

Los principales métodos de evaluación del desempeño según Chiavenato (2011) son el método de escalas gráficas, de elección forzada, de investigación de campo, de incidentes críticos y los métodos mixtos.

**Método de escalas gráficas:** El método de escalas graficas es unos de los más comunes y mayormente utilizados por las empresas, debido a su facilidad y su sencillez de implementación. Este método permite medir el desempeño del personal mediante factores ya definidos, utilizando un cuestionario de doble entrada, en donde las líneas horizontales están representadas por los factores de evaluación y las columnas verticales corresponden los grados de variación de estos

factores. Los mismos se señalan y se seleccionan para definir las cualidades que se va a evaluar en el personal y se debe de definir mediante descripciones sumatorias simples y objetiva por cada factor. Existe tres opciones entre estos dos extremos:

1. **Escalas gráficas continuas:** son aquellas escalas en la cual se define los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se debe ubicar en un punto cualquiera de la línea que los une. Además, hay que tomar en cuenta que existe un límite mínimo y máximo para la variación del factor evaluado y se debe evaluar mediante la ubicación en un punto cualquiera de ese rango de variación.
2. **Escalas gráficas semicontinuas:** el proceso es similar al de las escalas continuas, la diferencia está en que, entre los puntos extremos de la escala, es decir el límite mínimo y máximo y se incluye los puntos intermedios definidos para una fácil evaluación.
3. **Escalas gráficas discontinuas:** en este tipo de escalas ya están establecidas y descritas la posición de sus marcas, al igual a las que el evaluador tendrá que seleccionar una para valorar el desempeño.

#### ***4.2.4 Diagnóstico organizacional***

##### ***4.2.4.1 Enfoque Sistemático***

El enfoque sistemático ayuda a identificar aquellos patrones que favorecen e interfieren en la comunicación del entorno de los recursos humanos de una organización. Por otro lado, destaca como la que paradojas crean conflictos en la comunicación entre individuos lo que conlleva a que la comunicación se vea afectada (Blanes et al., 2014).

##### ***4.2.4.2 Enfoque de Cambio Planificado***

El enfoque del cambio es el proceso, planificado y estructurado de intervenciones que hace uso de herramientas de seguimiento y control que permite la movilización del talento humano en las empresas desde un estado actual a un objetivo deseado por la misma que por consiguiente puede tener características técnicas o adaptativas (Castro, 2019).



#### ***4.2.5 Estrategias de Gestión del Talento Humano***

**Gestión por Competencias:** El modelo de gestión por competencias se fundamenta en la identificación y desarrollo de habilidades del personal. Esta gestión incluye subsistemas como la planeación estratégica de recursos humano, el reclutamiento, la selección, la formación, la capacitación, reconocimientos, los planes de desarrollo y evaluación del rendimiento. Este modelo proporciona una estructura completa para la gestión del talento humano. Al centrarse en las competencias necesarias para lograr cumplir los objetivos organizacionales, además, permite alinear de manera precisa todas las capacidades de cada empleado con las necesidades de la organización, contribuyendo así a la excelencia de crecimiento y desempeño del personal (Pinargote y Pico, 2023).

**Desarrollo del liderazgo:** Se enfoca en identificar, nutrir y mejorar las habilidades y cualidades de liderazgo dentro de una organización. Esto implica capacitar y desarrollar a los líderes actuales y potenciales en la empresa para que puedan desempeñar roles de liderazgo de manera efectiva (Navarro, 2021).

**Retención de talento:** La retención del talento humano hace referencia a mantener al personal con las mejores capacidades, habilidades y destrezas en la empresa durante más tiempo. Por tanto, se debe analizar de manera precisa todo el conjunto de competencias individuales existentes en la organización y así alcanzar los objetivos de la misma. Para poder desarrollar el talento humano se debe realizar evaluaciones y planificaciones de los recursos humanos en base a aquellas competencias con el fin de contribuir a la lealtad, crecimiento profesional, compromiso y desempeño en la organización (Chile, 2021).

**Gestión del rendimiento:** La gestión del rendimiento es una estrategia que se la aplica dentro de una empresa buscando aumentar el valor de la misma mediante el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores y así mejorar el desempeño laboral. Esta gestión el crecimiento de los colaboradores mediante una gestión que ofrece retroalimentación frecuente y promueve al trabajo en equipo. También implica la documentación, la evaluación, y la discusión del desempeño de cada trabajador, esto conlleva a tomar decisiones muy relacionadas con el desempeño, compensación, ascensos, procedimientos disciplinarios, despidos, traslados y las necesidades de desarrollo dentro de la empresa (Santamaría, 2018).

## ***4.2.6 Tendencias y Mejores Prácticas en la Gestión del Talento Humano***

### ***4.2.6.1 Diversidad e Inclusión***

La diversidad en el área de trabajo se fundamenta en la premisa de que cualquier equipo tiene que mostrar representatividad ante la sociedad en general. Esto conlleva a que el recurso humano debe estar compuesto por personas de distintos orígenes y con experiencias, haciendo referencia al género posición socioeconómica, raza, religión, orientación sexual, entre otros (Casse y Peláez, 2021).

Reclutar con diversidad e inclusión es una buena práctica en la gestión de talento humano ya que implica llevar a cabo un proceso de selección libre, sin ningún tipo de favoritismo en los candidatos. También, hace referencia a la forma de contratación basada en méritos de cada participante a ocupar un puesto de trabajo teniendo como objetivo el de seleccionar al mejor candidato. De esta manera se refleja la igualdad de condiciones a todos los participantes en el proceso sin importar su origen (Casse y Peláez, 2021).

### ***4.2.6.2 Trabajo Remoto***

El trabajo remoto hace referencia al trabajo que se lo ejecuta desde un lugar distinto al entorno tradicional que el trabajador está llevando a cabo sus actividades. En otras palabras, es el trabajo que se lo realiza en casa sin necesidad de estar en la oficina o puesto de trabajo de una empresa. Esto siempre y cuando este establecido bajo las restricciones y normativas de cada institución y que los trabajadores estén en la capacidad de ejecutar sin ningún problema sus tareas o proyectos asignados (Indeed, 2023).

### ***4.2.6.3 Aprendizaje y Desarrollo Continuo***

El aprendizaje y desarrollo continuo hace referencia al apoyo para que los trabajadores puedan enriquecer y mejorar sus conocimientos, habilidades y experiencias. En una empresa el aprendizaje y desarrollo continuo se lo identifica cuando el personal tiene esmeros en superarse a sí mismo para aportar de una mejor manera a la institución, por ello es de vital importancia proporcionarle las herramientas y tiempo necesario para su fortalecimiento (Viñuela, 2020).

#### ***4.2.6.4 La gestión del Cambio***

La gestión del cambio es una práctica que tiene como objetivo de hacer más exitosa y fácil la implementación de procesos de transformación empresarial. Esto conlleva a trabajar con el personal que está dispuesto a asimilar los cambios que puedan darse sin poner resistencia ni causar conflicto alguno y con ello tener una mejor disciplina en las operaciones y adaptarse a los cambios que se presenten (Flores, 2023).

La gestión del cambio permite estar en constante actualización, poniendo en práctica mejoras en lo tecnológico, organizacional y estratégico, es decir, ayuda a realizar estas transformaciones reduciendo el impacto negativo de las mismas en el transcurso del tiempo. Su principal importancia es el personal, debido a que es el principal activo o capital para un adecuado funcionamiento de cualquier empresa u organización y por ende es fundamental el tomar en cuenta esta gestión del cambio (Flores, 2023).

#### ***4.2.7 Metodología de la Investigación***

La metodología de la investigación hace referencia a los procesos sistemáticos, empíricos y críticos que se llevan a cabo en las investigaciones de un problema o fenómeno. Además, tiene que ver con los métodos, técnicas, procedimientos que se utilizaran para llevar a efecto una investigación, para una vez aplicados, llegar a los resultados (Hernández et al., 2014).

##### ***4.2.7.1 Enfoque de Investigación mixto (cualitativo y cuantitativo no experimental).***

Según Hernández et al., (2014) el enfoque de la investigación de tipo cualitativo se basa en la búsqueda de la dispersión o expansión de los datos e información y el cuantitativo tiene como objetivo acotar la información. Además, el estudio cuantitativo es el que se fundamenta de investigaciones previas y el cualitativo se basa en sí mismo. Por otra parte, el estudio de tipo cuantitativo se lo realiza para consolidar las creencias y determinar con exactitud patrones de comportamiento de una población y el cualitativo ayuda al investigador cree sus propias creencias sobre el fenómeno estudiado.

#### ***4.2.7.2 Tipo de Estudios***

**Exploratorio:** Este tipo de estudios se llevan a cabo para examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual aún existen muchas dudas o no se han realizado antes. Además, permiten la familiarización con los fenómenos desconocidos, también permite llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular, ayuda a indagar nuevos problemas, a identificar conceptos o variables promisorias, aportar con información para investigaciones futuras (Hernández et al., 2014).

**Descriptivo:** La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, características y perfiles de comunidades, grupos, personas, sujeto o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. En general, solo recopila datos de una manera independiente o agrupada sobre teorías de las variables estudiadas. Además, estos estudios ayudan a mostrar con una mayor precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación (Hernández et al., 2014).

#### ***4.2.7.3 Métodos de la Investigación***

**Inductivo:** El método inductivo se basa en el razonamiento para obtener conclusiones generales a partir de casos particulares. Este método se debe iniciar estudiando de manera individual los hechos y luego formular o determinar conclusiones universales que se postulan fundamentos de una teoría (Bernal, 2010).

**Deductivo:** tiene como finalidad partir de lo general a lo particular, es decir que toma conclusiones generales para conseguir definiciones particulares. Se fundamenta en el análisis de teoremas, principios leyes, entre otros. Además, es de una aplicación universal y de una válida comprobación para llegar a soluciones óptimas de un problema (Bernal, 2010).

#### ***4.2.7.4 Universo y Muestra***

Para Malhotra (2008) el universo es la suma de todos los elementos que comparten similares características y que conforman el universo para los propósitos del problema de la investigación, mientras que una muestra es un subgrupo de la población a la que se va a estudiar o aquellas que van a participar en el estudio, haciendo inferencias sobre los parámetros de la población.

#### **4.2.7.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

**Revisión bibliográfica:** Bases de datos que se obtiene por citas de artículos en revistas científicas, periódicos, informes técnicos, investigaciones de mercado, informes técnicos, documentos gubernamentales y cualquier otra base de datos similar que pueda acceder el investigador (Malhotra, 2008).

**Observación:** Según Hernández Sampieri (2014), este método permite la recopilación de datos mediante la observación de comportamientos y situaciones de un entorno, por medio de un conjunto de categorías y subcategorías.

**Entrevista:** La entrevista es una técnica mediante la cual se obtiene información mediante una reunión donde se interactúa e intercambia información entre el entrevistador y el entrevistado. Además, permite obtener datos cualitativos y se aplica cuando la investigación no se puede observar o es de gran complejidad (Hernández et al., 2014).

**Encuesta:** La técnica de la encuesta sirve para obtener información de más de dos individuos, mediante la interrogación con preguntas referente a sus comportamientos, actitudes, motivaciones, conocimientos, características demográficas y de su estilo de vida. Las preguntas al igual que las respuestas que se planten y se obtengan en la encuesta pueden ser por escrito, verbales y por computadora. Además, su principal característica es que es un cuestionario estructurado (Malhotra, 2008).

**Tarea:** hace referencia aquella actividad que realiza un ocupante de puesto de manera individual. En otras palabras, es la labor que corresponde a cada puesto simple y repetitivo, por ejemplo, como colocar una pieza, realizar la rosca de un tornillo, tallar un componente, entre otros (Chiavenato, 2011).

**Función:** Se refiere a un conjunto de tareas o de obligaciones que deben ser realizadas de manera sistemática por el ocupante de un puesto, pueden ser llevadas a cabo por una persona que este ocupando un puesto o este en función de desempeño (Chiavenato, 2011).

**Productividad:** La productividad es un término económico que se puede calcular mediante los bienes y servicios se han producido por cada trabajador, capital, tiempo, tierra, en un tiempo determinado (Sevilla Arias, 2024).

**Clima laboral:** el clima laboral es el medio en el que se realiza un trabajo dentro de una organización, al igual que la calidad del entorno o de dicho ambiente, este factor tiende a ser de gran relevancia para la empresa y para los empleados, puesto que así se llega a dar cumplimiento de una mejor forma los objetivos empresariales (Coll Morales, 2020).

**Recursos humanos:** hace referencia al conjunto de trabajadores, al igual que cualquier persona física que se encuentre dentro de una organización o sector y a la gestión que se realiza al personal dentro de una organización establecida (Coll Morales, 2020).

**Procedimientos:** Este término se refiere aquellos procesos que se llevan a cabo en las actividades que requieren o aplican varias operaciones, interviniendo distintas personas o áreas de la organización y es más utilizado para realizar cualquier sistema de gestión de calidad (Griñán, 2019).

**Puesto:** Está conformado por un conjunto de tareas u obligaciones y tiene con una posición definida en los organigramas estructurales de la empresa. Esta posición describe las relaciones entre un puesto y los demás (Chiavenato, 2011).

**Obligación:** corresponde aquella actividad que debe ser realizada de manera individual por parte del ocupante de un puesto de trabajo. Además, hacer referencia a las actividades como de llenar un cheque, desarrollar una orden de servicio, emitir una requisición de material, entre otros (Chiavenato, 2011).

### **4.3 Marco legal**

Las leyes laborales vigentes en Ecuador que son aplicables a la gestión de recursos humanos, incluyen aspectos como contratación, jornada laboral, descanso, remuneración y seguridad laboral. A continuación, se describe cada aspecto:

#### **4.3.1 Contratación**

De acuerdo con el Código Civil del Ecuador (2015) el contrato se define en el Art. 1454 como “un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa. Cada parte puede ser una o muchas personas”.

En este proceso intervine el trabajador y el empleador. El Código de Trabajo del Ecuador (2012) mediante el Art.9 define al trabajador como “La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero”. Por otro lado, el Art. 10 describe al empleador como “La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador”.

#### **4.3.2 Jornadas Laborales**

De acuerdo con el Código de Trabajo del Ecuador (2012) de las jornadas y descansos laborales describe lo siguiente:

Art. 47. De la jornada máxima. La jornada máxima de trabajo es de ocho horas diarias y en la semana no debe exceder a más de cuarenta horas.

Art. 48. Jornada especial. Las comisiones sectoriales y de trabajo establecerán las industrias en las cuales no será permitido el trabajo por jornadas completas, y definirán el número de horas de labor.

Art. 49.-Jornada nocturna. Esta jornada se la lleva a cabo entre las 19H00 y las 06H00 del día consecutivo. No existe diferencia con la del día ya que es la misma duración, de igual remuneración y aumentada en un veinticinco por ciento.

Art. 50.- Límite de jornada y descanso forzosos. Estas jornadas laborales no deben exceder de cinco jornadas en la semana, es decir, cuarenta horas semanales. Además, los días sábados y domingos son de descanso forzoso y, si por circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en esos días, se acordará entre partes tanto el empleador como el trabajador para un periodo de descanso equivalente en la semana.

Art. 51.- Duración del descanso. El descanso es obligatorio y tienen derecho a ello todos los trabajadores, comprendiendo un mínimo 48 horas seguidas.

Art. 52.- Trabajo en sábados y domingos. Se llevará a cabo siempre y cuando sea por circunstancias excepcionales ya sea de manera temporal o permanente.

Art. 53.- Descanso semanal remunerado. Esto se refiera a la remuneración completa de dos días, dependiendo de la industria en la que se esté laborando.

#### **4.3.3 Vacaciones**

De acuerdo con el Código de Trabajo del Ecuador (2012) sobre las vacaciones anuales en el Art. 69.- menciona que un trabajador tiene derecho a gozar anualmente un periodo de hasta 15 días de descanso, incluyendo los días que no son laborables. Además, en este artículo menciona que los trabajadores que han prestado sus servicios a empresas o a empleadores por más de cinco años tienen derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años o recibirán en dinero la remuneración por el servicio prestado.

Por otra parte, en el artículo antes mencionado, también se expone que aquellos trabajadores menores de 16 años tendrán derecho 20 días de vacaciones y los mayores de 16 y menores de 18, tendrán dieciocho días de vacaciones al año.

#### **4.3.4 Remuneración**

De acuerdo con el Código de Trabajo del Ecuador (2012) en el Art. 79. Igualdad de remuneración. Garantiza que el trabajo corresponde de igual remuneración, sin discriminación basada en factores como la edad, etnia, sexo, color, idioma, origen social, posición económica, filiación política, religión, entre otros aspectos. También en el Art. 80. Salario y sueldo. El salario es la compensación que realiza el empleador al trabajador en términos de pago de sueldos. El salario se paga por jornadas trabajadas y el sueldo, por meses, sin excluir los días no laborables.

#### **4.3.5 Seguridad laboral**

De acuerdo al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) del Ecuador, aquellas personas que reciben ingresos por la realización de una obra o la prestación de sus servicios ya sean físicos o intelectuales, con o sin una relación laboral, están obligadas a afiliarse al seguro social. El empleador debe registrar la afiliación de sus trabajadores desde el primer día de labor hasta el último día trabajado. Si no se cumple con esta afiliación, se aplicará una sanción de este hecho como una evasión de aportes.



El IESS también menciona que los aportes y las contribuciones que se realicen al Seguro General Obligatorio, se realizará en función de todo ingreso susceptible de ser valorados a sus acciones personales, incluyendo en su totalidad los ingresos regulares percibidos por el trabajador. Si la afiliación del trabajador, se registra con valores menores a los reales, se sancionará este hecho como su declaración de aportes.

#### ***4.3.6 Normas de Contratación***

De acuerdo a Ley Orgánica de Servicio Público, Losep en el Art. 5.- Requisitos para el ingreso. Para ingresar a ocupar un cargo se requiere:

- a) Ser una persona mayor de 18 años y estar en capacidad para ejercer los derechos establecidos por la Constitución de la República y la Ley.
- b) No estar con una restricción civil, ni ser el deudor sujeto a un proceso de insolvencia.
- c) No estar sujeto a ninguna razón de prohibición para ocupar cargos.
- d) Cumplir con los requisitos de preparación académica, técnica, tecnológica u otros requerimientos previstos en esta Ley y su Reglamento.
- e) Haber cumplido con la obligación de sufragio.
- f) No mantener deudas de créditos en mora.
- g) Debe presentar la declaración patrimonial juramentada en la que se incluirá lo siguiente:
  - Permiso para la confidencialidad de sus cuentas bancarias.
  - Declaración de no mantener un adeudamiento más de dos pensiones alimenticias.
  - Declaración de no estar incluido en nepotismo, inhabilidades o cualquier prohibición establecida en la Constitución de la República y el ordenamiento jurídico vigente.
  - Declaración jurada de no encontrarse sujeto de prohibición de acuerdo a lo indica la Ley Orgánica para la Aplicación de la Consulta Popular realizada el 19 de febrero del 2017.
- h) Haber sido declarado merecedor o ganador en el concurso de méritos y pruebas.

#### ***4.3.7 Políticas de Igualdad de Oportunidades***

En la actualidad la discriminación es uno de los factores que afecta a todas las sociedades y en el empleo no es la excepción. A nivel mundial, millones de personas se han sentido excluidos de la oportunidad a ejercer un puesto de trabajo y a la formación por motivos de género, raza, origen étnico o creencias, sin tener en cuenta sus habilidades y calificaciones. Inclusive en países más desarrollados las mujeres ganan entre un 20 y un 25 por ciento menos que los hombres al realizar el mismo trabajo, eso demuestra un progreso lento en estas cuestiones en los últimos años (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2023).

La protección contra la discriminación es un derecho humano fundamental y es esencial para que los trabajadores puedan elegir libremente su empleo, así mismo para que puedan desarrollar su máximo potencial y sean partícipes de beneficios a partir de sus méritos. En una sociedad de igualdad, los beneficios económicos se distribuyen de una manera más equitativa, llevando así a desarrollar una estabilidad social. De esta manera surgen las normas de la OIT basadas en la igualdad, brindando las herramientas para erradicar la discriminación en todos los aspectos relacionados el campo laboral y en la sociedad en general (OIT, 2023).

Según la Constitución de la República del Ecuador (2008) en el artículo 11, numeral 2, consagra la equidad, igualdad y la no discriminación como principios principales que debemos cumplir. Describe a la igualdad como la oportunidad de que la sociedad tenga los mismos derechos ante la ley y también las mismas oportunidades de poder exigir y cumplirlos. En Ecuador el estado garantiza la igualdad de todas las personas, sin tomar en cuenta su lugar de nacimiento, etnia, edad, sexo, identidad cultural, identidad de género, estado civil, ideología, religión, filiación política, condición socio-económica, pasado judicial, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, entre otras diferencias. La ley sancionará cualquier forma de discriminación y la misma promoverá o adoptará medidas de acción afirmativa que contribuyan la igualdad entre los que se enfrenten desigualdades.

Con los principios y normas que promueven la igualdad y la no discriminación en el campo de trabajo que se describieron anteriormente y en base a las normas OIT y la Constitución de la República del Ecuador, es de suma importancia para la Clínica Nataly. Debido que esto permite que la clínica proteja de la mejor manera los derechos de los trabajadores, tener una mejora

económica tanto para los trabajadores como para los empleadores, contribuyendo así a una organización con un ambiente de trabajo justo, sin problemas, y con una buena reputación.

#### ***4.3.8 Base legal de la Clínica Nataly***

La Clínica Nataly se encuentra constituida como una empresa unipersonal de Responsabilidad Limitada. EURL, es decir, es reconocida y se aplica en el país para formalizar actividades llevadas a cabo por un solo propietario, en este caso es el Dr. Edgar Ríos Montalván, propietario de la clínica. Además, la Clínica Nataly, es calidad de casa de salud, se ampara en las siguientes normativas:

De acuerdo al Artículo 7 del Reglamento de Servicios de Salud Privados, se establece que los hospitales y clínicas privadas son entidades de salud que pertenecen a personas naturales o jurídicas de derecho privado. Estas entidades prestan servicios médicos tanto ambulatoria como hospitalaria, teniendo como objetivo la recuperación, protección y la rehabilitación de los pacientes.

La Constitución Política del Ecuador en el artículo 42, garantiza el derecho a la salud, su promoción y protección, por medio de medidas como la seguridad alimentaria, la provisión del agua potable y saneamiento básico, el fomento de ambientes saludables en lo familiar, laboral y comunitario, aso como el acceso permanente e ininterrumpido a servicios de salud conforme a los principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidad y eficiencia. Además, se rige por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud, por el Ministerio de Salud Pública, así mismo por la Ley de Seguridad Social y por el Código de Trabajo.

**Razón Social.** La Clínica opera bajo el nombre “CLÍNICA NATALY”.

**Objeto.** Su principal actividad es la prestación de servicios de salud.

**Domicilio.** La Clínica está ubicada en la provincia de Loja, ciudad Loja, parroquia Carigan, barrio la Banda, en las calles 8 de diciembre y Santiago, con número de teléfono 2542 020 – 2542 038, cel.; 0994068993.

## 5. Metodología

La presente investigación es de tipo **exploratorio-descriptiva**. Esto debido a que no se han realizado investigaciones previas en la clínica sobre el tema de estudio, por lo tanto, genera nuevas ideas y conocimientos. Se utilizó el enfoque de **investigación mixto** (cualitativo y cuantitativo no experimental). Es **cualitativo** por la recopilación, Análisis de los resultados de datos no numéricos. Se aplicó una entrevista al director de la clínica, recopilando información mediante preguntas que luego fueron analizadas e interpretadas en la discusión y realizando comparaciones teóricas en base a la teoría del marco teórico. Además, fue **cuantitativo** no experimental para la recopilación, Análisis de los resultados de datos numéricos y estadísticos. Se aplicó una encuesta al personal que trabaja en la Clínica Nataly, donde se analizó los resultados en datos estadísticos por cada pregunta realizada. La investigación es de tipo exploratorio descriptivo porque se recopiló información de manera independiente y conjunta sobre los conceptos o teorías referentes al tema de investigación.

Los métodos de investigación que se utilizaron fueron **inductivo y deductivo**, el **método inductivo** permitió recopilar información específica con la aplicación de las técnicas de investigación de encuesta y entrevista y posterior a ello se llegó a conclusiones generales identificando los puntos fuertes y áreas de mejora de la clínica con respecto a la gestión del talento humano y con el **método deductivo** se exploró y describió la situación actual de la clínica, partiendo de lo general a lo particular. Una vez que se obtuvo los resultados, se analizó y desarrollo el objetivo número tres, llevando acabo así la creación de una propuesta de gestión de talento humano para la Clínica Nataly. También se utilizó este método para la fundamentación teórica del trabajo investigativo, ordenando así conceptualizaciones generales a las más particulares.

### 5.1 Área de estudio

La investigación se realizó a la población interna de la Clínica Nataly que se encuentra ubicada en la ciudad de Loja en la avenida 8 de diciembre y Santiago. Es una entidad privada que presta servicios de salud, implementada para brindar atención de salud integral a nivel individual, familiar y comunitario a la población del sector Norte de la ciudad de Loja. Además, ofrece servicios de centro de formación profesional de personal de salud, así como centro biopsico -social.

## **5.2 Universo y muestra**

### **5.2.1 Universo.**

El universo que se tomó en consideración para la ejecución de la investigación desarrollada fueron los puestos existentes en la Clínica Nataly de la ciudad de Loja; que son en la actualidad 21 trabajadores en total.

### **5.2.2 Muestra**

Para la presente investigación se utilizó una muestra finita. Se realizó este tipo de muestra debido a que la población de estudio es pequeña y se pudo acceder a todos sus elementos, por lo tanto, se tomó en cuenta el 100% de la población, es decir, un muestreo de población completa, llevando a cabo una entrevista dirigida al gerente encargado de la clínica y una encuesta a las 21 personas que conforman el personal de la misma.

## **5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas e instrumentos que permitieron el levantamiento de información, fueron los siguientes:

### **5.3.1 Revisión bibliográfica**

Esta técnica sirvió para la búsqueda y recopilación de información relacionada con el tema investigado. En general sirvió para poder construir una base sólida de fundamento teórico y referencial en base a fuentes secundarias.

### **5.3.2 Observación**

Se empleó esta técnica con el fin de realizar visitas periódicas a la Clínica Nataly, en donde se observó directamente el entorno laboral, recabando información sobre el ambiente laboral, ubicación de la clínica y fue útil para el apoyo de las demás técnicas utilizadas. Además, con esta técnica fue posible enriquecer el diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión del

talento humano en la Clínica Nataly, identificando sus puntos fuertes y las áreas de mejora. Además, como apoyo a esta técnica se utilizó la matriz FODA para un mejor diagnóstico.

### **5.3.3 Entrevista**

Con el objetivo de obtener información de manera oral, se realizó una entrevista estructurada con 32 preguntas de tipo abiertas dirigida al director de la clínica, con la ayuda de un formato de preguntas que permitieron identificar las diferentes falencias que existen dentro de la misma, en cuanto a la gestión del talento humano, dicho instrumento fue muy útil y verás para el desarrollo de la presente investigación. Además, esta técnica permitió interactuar mejor con el entrevistado, aclarando preguntas, obteniendo respuestas adicionales y profundizando en ciertos temas que ayudaron a enriquecer el análisis de los resultados finales de la investigación.

### **5.3.4 Encuesta**

Se aplicó una encuesta compuesta por 19 preguntas de tipo cerradas, opción múltiple y valoración, dirigida al personal que labora en la Clínica ‘‘NATALY’’, con la finalidad de conocer cuáles son sus funciones, sus experiencias, exigencias, condiciones, conocimientos y preparación que brinda la empresa, dicha información ayudo al desarrollo de la propuesta para la investigación.

Con la utilización de las técnicas de la **entrevista y encuesta** se identificó las prácticas actuales de reclutamiento, selección, contratación, inducción, motivación, capacitación, valoración de puestos y evaluación de desempeño en la Clínica Nataly, de igual forma permitió identificar las necesidades y expectativas del personal en relación con la gestión del talento humano. De esta manera dando cumplimiento al desarrollo de los objetivos uno y dos de la investigación realizada.

## **5.4 Fuentes de información**

La investigación se fundamentó en las siguientes fuentes de información:

### **5.4.1 Primarias**

Corresponde a la información recopilada con la aplicación de las técnicas e instrumentos de la observación, entrevista y encuestas que se aplicó al director y al personal de la clínica Nataly

de la ciudad de Loja, recabando información sobre el proceso de la gestión del talento humano de la misma.

#### **5.4.2 Secundarias**

Para una adecuada contextualización teórica y para poder respaldar o sustentar el trabajo de investigación fue necesario la utilización de fuentes secundarias, es decir, la información recopilada y analizada por otros autores o de fuentes, como revistas, textos, artículos, informes, entre otros. Esto ayudó al desarrollo de la problematización, marco teórico y para la discusión del presente trabajo.

#### **5.5 Plan de tabulación y análisis**

La información fue recopilada de fuentes primarias, en especial de la entrevista y de la encuesta, fue tabulada mediante una tabulación simple, debido a que se tomó en cuenta la frecuencia y porcentajes de cada respuesta de preguntas abiertas, cerradas y de valoración. Para la presentación, interpretación y análisis de los resultados se realizaron mediante tablas y gráficos estadísticos diseñados en Excel y Word.

## 6. Resultados

### 6.1 Diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión del talento humano en la Clínica Nataly

#### 6.1.1 Localización

##### 6.1.1.1 Macro localización

La clínica Nataly se encuentra ubicada en la provincia y cantón de Loja, en la parroquia Carigan, es una parroquia urbana del cantón, limita con las parroquias Jimbilla, Santiago y Taquil y la vía nueva a la Costa.

#### Figura 1

*Ubicación geográfica de la provincia y cantón de Loja*



*Nota.* Ubicación geográfica de la provincia y cantón de Loja.



## Figura 2

*Ubicación geográfica de la Parroquia Carigan.*



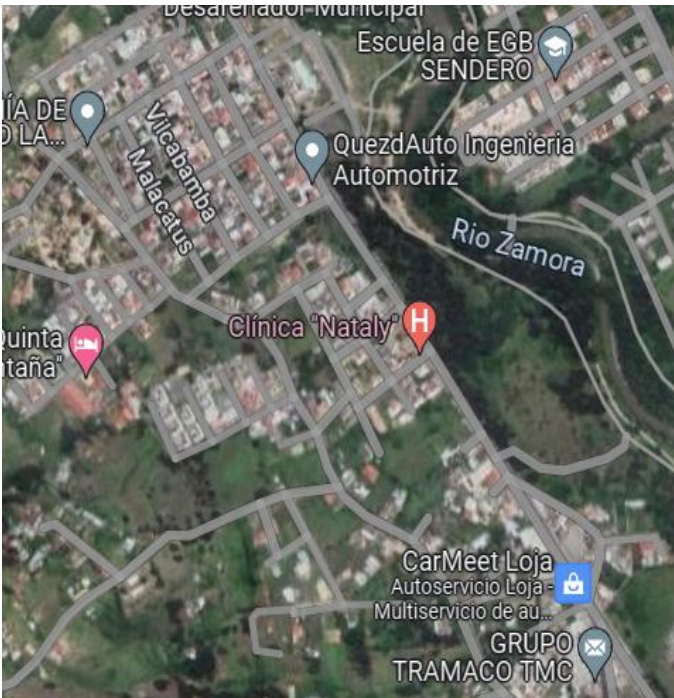
*Nota.* Información tomada de la página del Municipio de Loja.

### 6.1.1.2 Micro localización

La Clínica Nataly se encuentra ubicada en la Parroquia Carigan, Barrio La Banda, en la Av. 8 de Diciembre y Santiago, esquina.

### Figura 3

*Ubicación geográfica de la Clínica Nataly*



*Nota.* Espacio geográfico de la Clínica, vista maps y vista satelital.

### Figura 4

*Imagen de la Clínica Nataly*



*Nota.* Imagen obtenida de la Clínica Nataly, Loja.

### **6.1.2 Reseña histórica**

La Clínica Nataly surge desde una iniciativa de un grupo de médicos que conscientes de la realidad que afronta el sector de la salud en nuestro país, deciden ofrecer a la comunidad lojana un servicio de calidad, implementando la mejor tecnología médica para asegurar una buena atención en los pacientes y que este servicio este presto para el alcance económico de todos.

La clínica tiene como propósito el integrarse con la comunidad, diagnosticando los problemas de salud de cada paciente. Por ende, nace el surgimiento de la creación de una casa de salud denominada “CLÍNICA NATALY” la cual fue inaugurada el 26 de mayo del 2008, bajo el respaldo del Ministerio de Salud y por las normas de seguridad, así mismo disponiendo con tecnología de punta y profesionales con altos conocimientos científicos y de esta manera contribuir con la mejor atención médica personalizada, con ética y responsabilidad. Desde la fecha en que fue fundada, se ha venido trabajando con gran esmero y esfuerzo para superar las circunstancias o problemas que día a día se presentan en el mundo y para ser una de las instituciones más competitivas del sector.

### **6.1.3 Filosofía empresarial**

#### **6.1.3.1 Misión**

La Clínica “Nataly” es una entidad privada cuya razón de ser es la prestación de servicios de atención de salud integral a nivel individual, familiar y comunitario en sector norte de la ciudad de Loja. Además, presta servicios como centro de formación profesional de personal en el ámbito de la salud, así como un centro bio-psico-social.

#### **6.1.3.2 Visión**

Nuestra visión se basa en promover la salud del individuo, la familia y las comunidades, contribuyendo así a la mejora de las condiciones de vida de las personas de la ciudad de Loja. Además, buscamos brindar servicios de calidad para la curación y rehabilitación de las personas que lo necesitan y así también el establecimiento de colaboraciones con instituciones de educación superior para fomentar el desarrollo de la provincia.

### **6.1.3.3 Objetivos**

Los objetivos principales de la Clínica Nataly son:

- Ofrecer servicios de salud acorde con las necesidades de la ciudadanía Lojana.
- Incentivar y promover entornos saludables.
- Colaborar en el desarrollo técnico, administrativo y científico en la prestación de servicios en salud.
- Contribuir en la mejora de la calidad de formación profesional al brindar oportunidades a jóvenes estudiantes de medicina de instituciones de educación superior.
- Prestar atención médica mediante diversos servicios de especialidades médicas.

### **6.1.3.4 Valores y principios institucionales**

El actuar en la clínica se guía por valores y principios como:

- La inspiración cristiana.
- El amor y respeto por el ser humano.
- La solidaridad.
- La generosidad.
- La responsabilidad.
- Esperanza.
- Responsabilidad Social.
- Excelencia.
- Equidad.
- Bioética.

### ***6.1.4 Diseño Organizacional de la clínica***

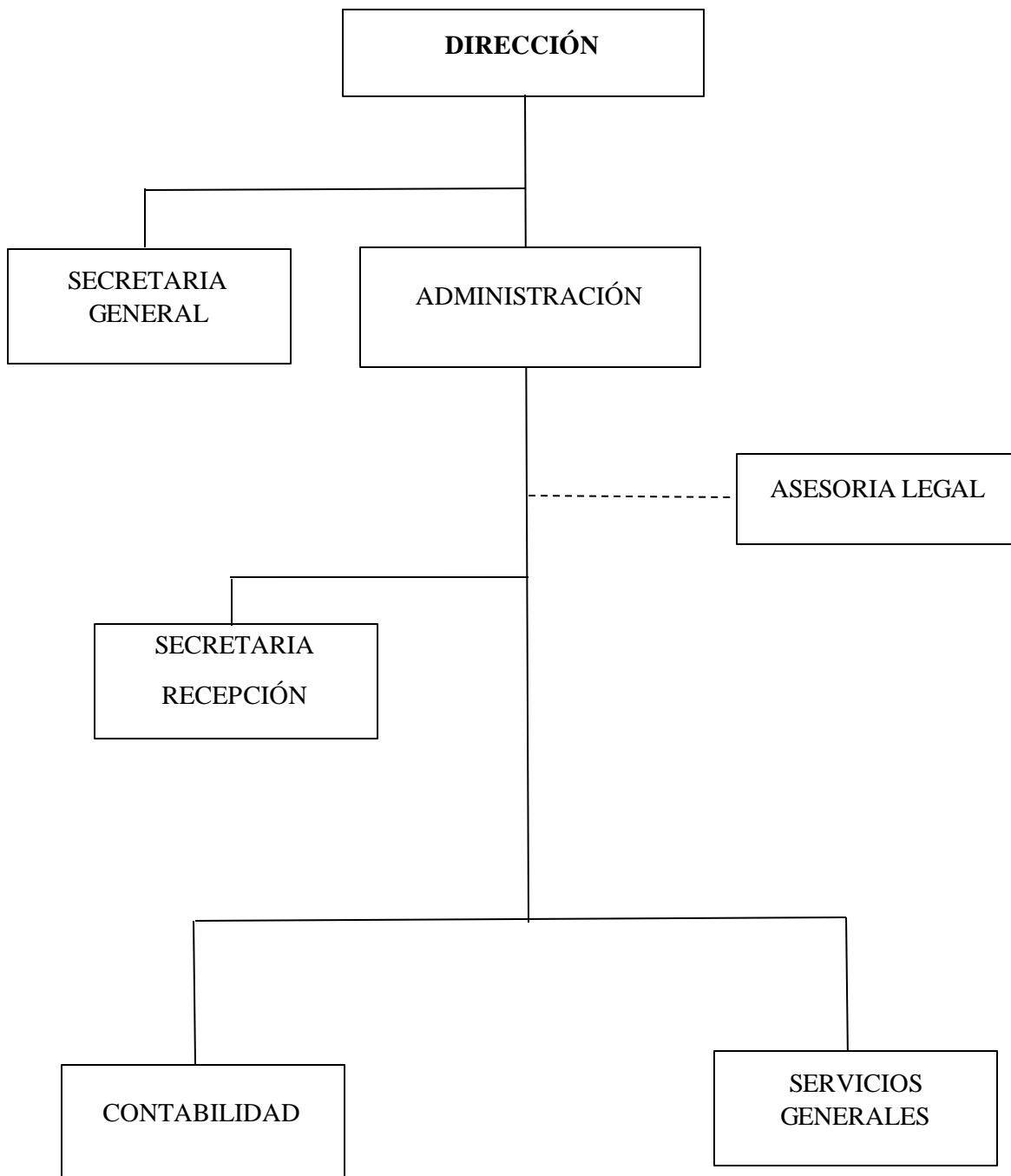
#### **a. Niveles jerárquicos**

1. Nivel Estratégico (Director y administrativo).
2. Nivel operativo (Médicos y especialistas).
3. Nivel de apoyo (Funcionarios y administrativos)

**b. Organigrama estructural, funcional y posicional de la clínica**

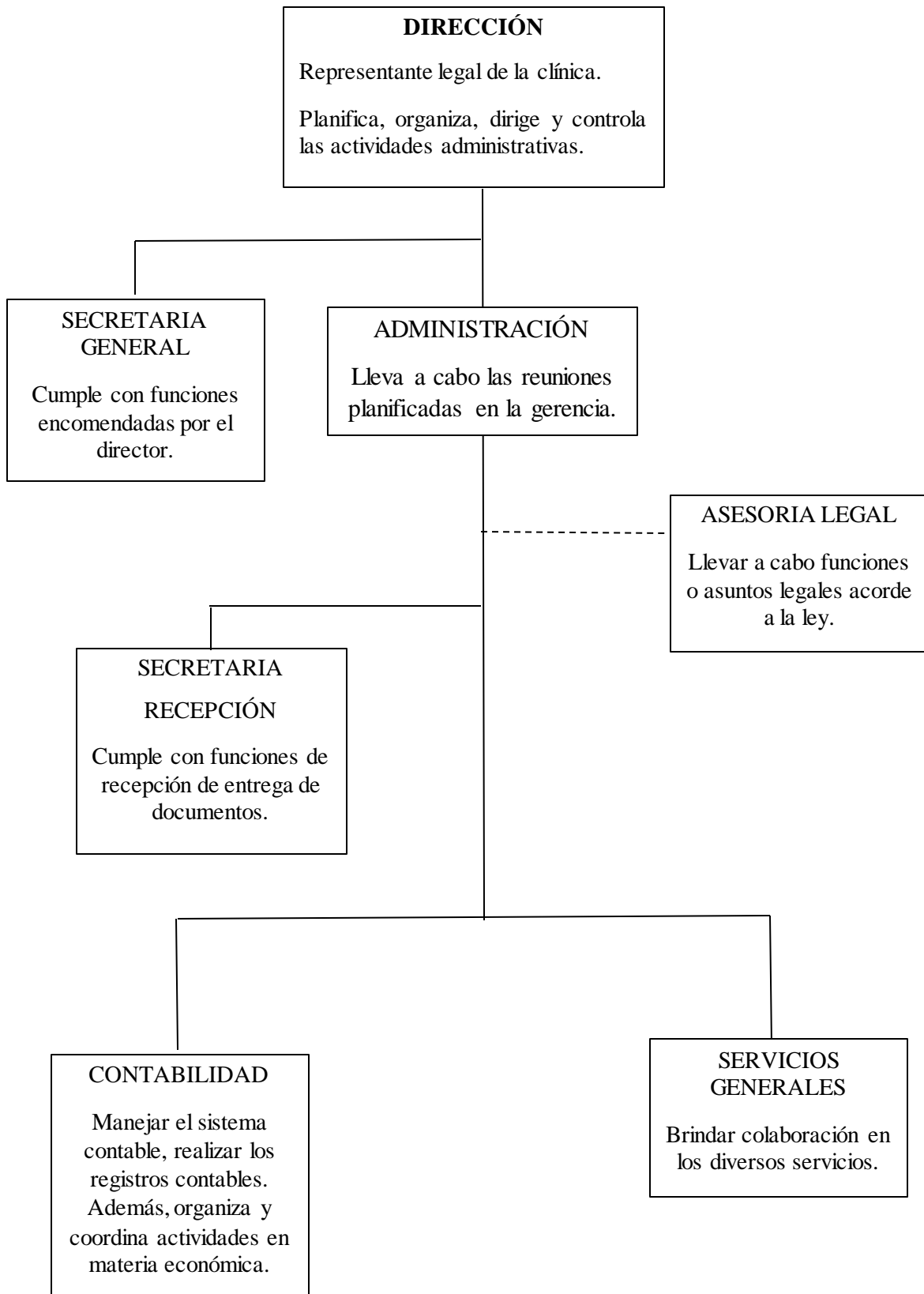
**Figura 5**

*Organigrama estructural*



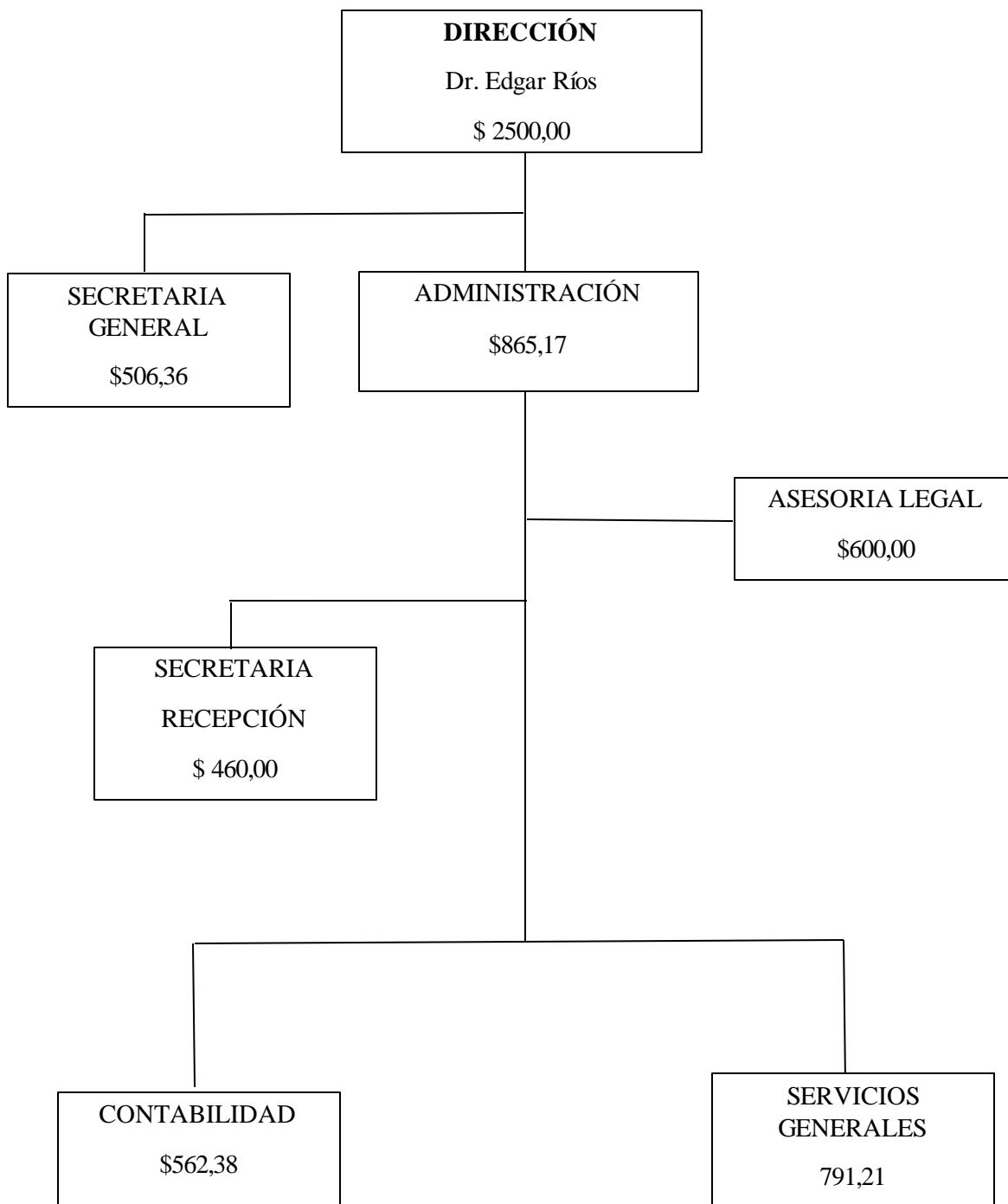
**Figura 6**

*Organigrama Funcional*



**Figura 7**

*Organigrama posicional*



### c. Manual de funciones.

**Tabla 1**

*Manual de funciones del director*

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Institución</b>	CLÍNICA NATALY
<b>Nombre del cargo:</b>	Director
<b>Nivel</b>	Estratégico
<b>Departamento</b>	Dirección
<b>2. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Es el principal administrativo de la clínica, por lo tanto, está a cargo de la planificación, organización y de llevar a cabo el control del cumplimiento de las actividades y operaciones encomendadas al personal. Además, sus funciones están también en las compras de insumos médicos, controlar los carnets sanitarios, de todo lo referente al cuerpo médico, coordina los horarios de trabajo, al igual que las contrataciones.	
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejercer la representación legal de la clínica.</li><li>• Planificar reuniones.</li><li>• Cumplir y hacer cumplir las actividades de cada trabajador, al igual que las tomas de decisiones realizadas por la asamblea y la junta directiva.</li><li>• Realizar una buena gestión de la clínica.</li><li>• Encargarse de la adquirir nuevos insumos</li><li>• Administración de las actividades de cada personal</li><li>• Coordinar los horarios de médicos</li><li>• Contratar y cese de personal médico</li></ul>	
<b>4. ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Representar legalmente a la clínica judicial y extrajudicial.</li><li>• Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades.</li><li>• Dar cumplimiento y hacer que se cumpla los convenios y resoluciones.</li><li>• Coordinar y convocar a reuniones de la junta general de socios.</li><li>• Evaluar el cumplimiento de las actividades.</li><li>• Realizar adquisiciones de suministros.</li></ul>	
<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO</b>	
<b>Educación</b>	Título de nivel superior en administración de empresas
<b>Experiencia</b>	Experiencia de al menos 3 años en campos administrativos
<b>Conocimientos básicos</b>	Debe poseer conocimientos en liderazgo, en relaciones humanas y honorabilidad comprobada.

*Nota.* Información tomada de la Clínica Nataly.



**Tabla 2***Manual de funciones del administrador*

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Institución</b>	CLINICA NATALY
<b>Nombre del cargo:</b>	Administrador
<b>Nivel</b>	Apoyo
<b>Departamento</b>	Dirección
<b>2. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Desempeño en coordinar y controlar las diversas actividades administrativas, mediante el uso de herramientas contables, como: estados de cuenta, registros, estados financieros, cuadros demostrativos, presupuesto, entre otras actividades que ayuden a garantizar la efectividad en la distribución y administración de los recursos materiales, humanos y financieros.	
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo las resoluciones de la gerencia.</li> <li>• Realizar controles y seguimientos de cada actividad encomendada al personal.</li> <li>• Asignar tareas diarias a cada departamento.</li> <li>• Tratar con los pacientes de la clínica.</li> <li>• Identificar las necesidades de cada personal</li> <li>• Guiar a que el personal se comprometa con el cumplimiento de los objetivos de la clínica.</li> <li>• Generar una buena cultura laboral.</li> <li>• Ejercer un correcto y optimo liderazgo.</li> <li>• Realizar una buena gestión de talento humano.</li> </ul>	
<b>4. CARÁCTERISTICAS DE CLASE</b>	
Ser una persona organizada, visionaria y sobre todo responsable con sus funciones.	
<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO</b>	
<b>Educación</b>	Tener un título de nivel superior en administración de empresas y tener cursos de relacionados con la profesión
<b>Experiencia</b>	Experiencia profesional de 3 años en actividades similares
<b>Conocimientos básicos</b>	Conocimiento en liderazgo, en mantener buenas relaciones humanas y honorabilidad comprobada.

*Nota.* Información tomada de la Clínica Nataly.

**Tabla 3***Manual de funciones de secretaria*

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Institución</b>	CLÍNICA NATALY
<b>Nombre del cargo:</b>	Secretaría
<b>Nivel</b>	Apoyo
<b>Departamento</b>	Secretaría
<b>2. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Personal que mantiene colaboración directa con el director y administrador, para organizar y realizar funciones técnicas de archivo y atención al paciente.	
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar información necesaria a los funcionarios y pacientes.</li> <li>• Realizar actividades de archivamiento de documentos.</li> <li>• Atender las llamadas y mensajes</li> <li>• Realizar informes</li> <li>• Atención a pacientes</li> <li>• Mantener el control de servicios básicos</li> </ul>	
<b>4. CARÁCTERISTICAS DE CLASE</b>	
Ser una persona amigable, ser ágil y creativo	
<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO</b>	
<b>Educación</b>	Título de secretaría o afines
<b>Experiencia</b>	Experiencia actividades de atención al cliente, en archivar documentos y realizar informes.
<b>Conocimientos básicos</b>	Debe tener los suficientes conocimientos de computación y en establecer buenas relaciones humanas.

*Nota.* Información tomada de la Clínica Nataly.

**Tabla 4***Manual de funciones del contador*

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Institución</b>	CLÍNICA NATALY
<b>Nombre del cargo:</b>	Contador
<b>Nivel</b>	Apoyo
<b>Departamento</b>	Contabilidad
<b>2. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Debe realizar una correcta planificación, organización, coordinación y control del sistema de contabilidad, al igual que analizar e interpretar los resultados económicos financieros de la clínica.	
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar las operaciones financieras.</li> <li>• Emitir las utilidades o pérdidas obtenidas</li> <li>• Desarrollar, organizar y mantener el sistema de contabilidad de servicios por partida doble.</li> <li>• Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.</li> <li>• Legalizar informes financieros en conformidad a lo dispuesto por la dirección.</li> <li>• Actualizar el inventario de bienes de la clínica.</li> <li>• Llevar a cabo el pago de impuestos en función de las disposiciones legales, tributarias y ordenamientos municipales.</li> <li>• Realizar conciliaciones bancarias.</li> <li>• Emitir comprobantes de pago.</li> </ul>	
<b>4. CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE</b>	
Se requiere que el personal sea ético, honesto y responsable.	
<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO</b>	
<b>Educación</b>	Título de contador Licencia profesional actualizada
<b>Experiencia</b>	Experiencia mínima un año
<b>Conocimientos básicos</b>	Conocimientos de tributación y debe poseer altos conocimientos de contabilidad computarizada.

*Nota.* Información tomada de la Clínica Nataly.

## 6.2 Situación actual del proceso de gestión de talento humano

Para realizar un diagnóstico de la situación actual de la clínica se hace uso de la matriz FODA identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A continuación, se presenta el diagnóstico efectuado:

**Tabla 5**

*Diagnóstico FODA Clínica Nataly.*


<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de diferentes tipos de contratos.</li> <li>• Fuerza laboral con alta experiencia.</li> <li>• El personal está familiarizado con la filosofía empresarial.</li> <li>• Existencia de prácticas de compensaciones para el personal.</li> <li>• Implementación de diferentes tipos de motivación al personal.</li> <li>• Existencia de prácticas de bienestar y salud ocupacional para el personal.</li> <li>• Utilización de estrategias para fomentar un buen clima laboral.</li> <li>• Facilidad de resolución de conflictos laborales.</li> <li>• Existencia de política de diversidad e inclusión en la clínica.</li> <li>• Aplicación de programas de desarrollo de liderazgo interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraer personal competitivo aplicando diversos métodos de reclutamiento.</li> <li>• Implementación de programas de capacitación interna para mejorar el desempeño laboral.</li> <li>• Optimización del proceso de inducción mediante un manual de bienvenida al nuevo personal.</li> <li>• Fortalecer la comunicación interna en la clínica.</li> <li>• Incluir a todo el personal en las evaluaciones de desempeño laboral.</li> <li>• Fortalecer las estrategias que se aplica en la clínica para fomentar un buen clima laboral.</li> <li>• Incremento de participación en el mercado por la existencia de políticas de inclusión que aplica la clínica.</li> <li>• Oportunidad de innovar y trabajar en equipo mediante la buena comunicación que se desarrolla en la clínica.</li> <li>• Capacidad de provisionar al personal en un área específica para orientar a que la clínica sea un hospital líder materno infantil de la provincia de Loja.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de reclutamiento y selección de manera informal.</li> <li>• El personal cumple funciones que no corresponden a su cargo.</li> <li>• Falta de retención de personal</li> <li>• Falta de transparencia en el proceso de selección.</li> <li>• No existe programas de capacitación internos</li> <li>• Proceso de evaluación de desempeño de manera empírica.</li> <li>• No se realiza a todo el personal la evaluación de desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de pérdida del personal al no realizar una valoración de puestos.</li> <li>• Reducción de productividad en un futuro cercano por la falta de capacitaciones al personal por parte de la clínica.</li> </ul>

*Nota.* La matriz presenta el diagnóstico realizado en la Clínica Nataly.

Una vez analizada la situación actual de cada proceso de gestión de talento humano en la clínica Nataly, mediante el diagnóstico con la matriz FODA se identificó los puntos fuertes y las áreas de mejora. A continuación, se presenta una tabla que contiene los resultados encontrados en cada proceso:

**Tabla 6**

*Puntos fuertes y áreas de mejora en la gestión de talento humano de la Clínica Nataly.*

 <b>GTH EN LA CLÍNICA NATALY</b>		
<b>Proceso de gestión de talento humano</b>	<b>Puntos fuertes</b>	<b>Áreas de mejora</b>
Reclutamiento	N/A	Realizar un proceso de reclutamiento más estructurado y aplicar diversos métodos de reclutar al nuevo personal.
Selección	N/A	Aplicar diversas técnicas de selección y documentar para una mayor transparencia y respaldo al momento de seleccionar al candidato.
Contratación	Se aplican diferentes tipos de contratos, lo que contribuye a la fácil adaptación de diferentes necesidades de contratación.	No existen áreas de mejora en este proceso que realiza la clínica.
Inducción	El personal está familiarizado con la filosofía empresarial. Esto ayuda a que la clínica pueda llegar a cumplir con los objetivos organizacionales.	Optimizar el proceso de inducción mediante un manual de bienvenida para el nuevo personal.

<b>Proceso de gestión de talento humano</b>	<b>Puntos fuertes</b>	<b>Áreas de mejora</b>
Motivación	Implementación de diferentes tipos de motivación al personal. Existencia de prácticas de compensaciones para el personal.	No existen áreas de mejora en este proceso que realiza la clínica.
Capacitación	N/A	Se debe implementar programas de capacitación internos a todo el personal, tomando en cuenta cada profesión del mismo.
Valoración de puestos	N/A	Desarrollar una valoración de puestos, tomando en cuenta la experiencia, grado de esfuerzo físico y concentración en los puestos de trabajo.
Evaluación de desempeño	N/A	Aplicar las evaluaciones de desempeño de manera formal y a todo el personal de la clínica.

*Nota.* Información tomada del diagnóstico FODA

### **6.3 Prácticas actuales de la gestión del talento humano en la Clínica**

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión del talento humano en la Clínica Nataly e identificando sus puntos fuertes y las áreas de mejora se procede a identificar las prácticas actuales de cada proceso de gestión de talento humano en la misma, así como analizar las necesidades y expectativas del personal. A continuación, se describe lo antes mencionado:

### **6.3.1 Reclutamiento**

El proceso de reclutamiento en la Clínica Nataly según el director, se realiza mediante recomendaciones, por la revisión y el análisis de carpetas que presentan los estudiantes que realizaron prácticas profesionales en la misma, es decir, solo se realiza un proceso de reclutamiento de tipo externo, (ver anexo 1, pregunta 1). Mientras que los trabajadores indican que se informaron de la vacante de trabajo por medio de recomendación de conocidos y de avisos verbales en las instalaciones de la clínica (ver anexo 2, tabla 12).

### **6.3.2 Selección**

El proceso de selección en la clínica se realiza mediante la revisión y análisis de las carpetas que presentan los postulantes, se identifica y analiza las mejores habilidades y conocimientos. Luego se procede a seleccionar en base a las necesidades de la clínica y se los comunica al postulante con mejor perfil, (ver anexo 1, pregunta 2). El personal ha indicado que para entrar a trabajar en la Clínica Nataly han cumplido con pruebas de entrevista, pruebas de conocimientos o de habilidades y a través de curriculum vitae, (ver anexo 2, Tabla 13).

Algunos de los requisitos que solicita la clínica para la selección del personal, es que, en una carpeta, se debe presentar información de conocimientos, habilidades e incluso exámenes médicos y el curriculum vitae. Este proceso está a cargo del personal administrativo, el gerente encargado (Karina Rios) y el director general de la clínica (Edgar Rios), (ver anexo 1, preguntas 2, 3 y 4).

### **6.3.3 Contratación**

En la clínica se aplican contratos de trabajo de tiempo fijo, por tiempo indefinido, por temporada y por servicios ocasionales. Los pasos que se lleva a cabo para realizar el proceso de contratación son los siguientes: (ver anexo 1, preguntas 5, 6, y 7).

1. Pasantes realizan las prácticas en la clínica
2. Presentación de documentos
3. Análisis de documentos
4. Se le cita a la clínica
5. Se realiza pruebas en un periodo de tres meses

#### 6. Se realiza el contrato

Según los resultados de la encuesta, algunos de los trabajadores si firmaron un contrato de trabajo al ingresar a trabajar en la misma, mientras que a otros no le hicieron firmar ningún tipo de contrato. Del personal que, si firmo un contrato de trabajo, firmaron un contrato de trabajo de tipo fijo, por tiempo indefinido, por temporada y por servicios ocasionales, (ver anexo 2, Tablas 14 y 15).

#### **6.3.4 Inducción**

La clínica si cumple con el proceso de inducción. Este proceso se lleva a cabo de la siguiente manera; Este proceso se da cumplimiento mediante recorridos por la clínica, presentaciones verbales y no se realiza la entrega de manuales de bienvenida. Está a cargo del administrador de la clínica, del director o gerente y por el jefe inmediato, donde a la mayoría del personal se le da a conocer la misión y visión de la clínica, (ver anexos 1 y 2, pregunta 8, tablas 16, 17 y 18).

#### **6.3.5 Motivación**

La clínica si realiza el proceso de motivación de personal, se lleva a cabo mediante reuniones constantes tipo charlas donde se felicita al personal por haber realizado bien su trabajo. También brinda todas las compensaciones que establece la ley, (ver anexo 1, preguntas 9 y 10).

En la encuesta se conoció que no todo el personal recibe motivación en su puesto de trabajo por parte de la clínica. Pero del que si ha recibido señalan haber recibido motivación de tipo extrínseca como salarios, premios, entre otros. También mediante motivación intrínseca como el disfrute de las actividades o el deseo de seguir preparándose de nuevos conocimientos y de manera trascendente, como la contribución de ayudar a la sociedad, (ver anexo 2, Tablas 20 y 21).

#### **6.3.6 Capacitación**

En la Clínica Nataly según el director, no se realiza capacitación de personal por parte de la misma, (ver anexo 1, pregunta 11). Sin embargo, en la encuesta el personal ha indicado que, si ha recibido capacitaciones de manera mensual, trimestral y anual, mediante instrucciones



programadas, por medio de capacitación de clase, de manera virtual y a través de lecturas, (ver anexo 2, Tablas 22, 23 y 24).

### ***6.3.7 Valoración de Puestos***

En la clínica Nataly no se realiza la valoración de puestos, (ver anexo 1, pregunta 16) a pesar que existe en la misma personal con experiencia en su puesto de trabajo desde un año hasta 20 años y siempre requiere de alta, media y nada de concentración. Además, el personal de la clínica siempre requiere de un alto, mediano y nada de esfuerzo físico en sus puestos de trabajo, (ver anexo 2, Tablas 25, 26 y 27).

### ***6.3.8 Evaluación de Desempeño***

En la clínica el desempeño laboral se evalúa de dos maneras, de manera visual y mediante comentarios del paciente por la atención recibida por parte del personal. No existen políticas de evaluación de desempeño ya que este proceso se realiza de manera empírica, (ver anexo 1, preguntas 19, 20 y 21). Además, este proceso no es aplicado a todo el personal y de los que sí han recibido evaluaciones de desempeño por parte de la clínica indican que se ha dado de manera mensual, trimestral, anual y los mismos califican estas evaluaciones como excelente y buena, (ver anexo 2, Tablas 28, 29 y 30).

Otros de los resultados a los que se llegó con la aplicación de la entrevista fueron:

En la clínica existen programas de bienestar y salud ocupacional para los trabajadores como los controles médicos anuales y el Papanicolaou en las mujeres.

En la actualidad, no presenta desafíos en cuanto a la gestión de talento humano. Las estrategias que se utilizan en la clínica Nataly para fomentar un buen clima laboral y la retención de los empleados, son el trabajo en equipo, el liderazgo ético, la buena comunicación y el desarrollo personal.

Cuando existen conflictos laborales en la Clínica Nataly, se los resuelve mediante diálogos, sin necesidad de demandas o presentación de algún documento. Además, cuenta con una política de diversidad e inclusión, la cual es; tratar con respeto e igualdad a los pacientes,

independientemente de su cultura, grados académicos, raza, nivel económico o entre otros aspectos de respeto y dignidad.

En la clínica se llevan a cabo programas de liderazgo interno, como la comunicación efectiva y el trabajo en equipo. Para fomentar la innovación y el trabajo en equipo se lleva a cabo por la comunicación y creando una cultura de innovación.


Las metas y objetivos a corto y largo plazo de la clínica respecto a la gestión de talento humano, es provisionar al personal en un área específica para orientar a que la clínica sea un hospital líder materno infantil de la provincia de Loja.

La misión de la clínica en base a la gestión de talento humano es la de mejorar cada día y brindando mejor atención a los pacientes. Mientras que su visión es la de poder tener todo lo materno infantil, recursos materiales y el recurso humano capacitado para ocupar estos puestos de trabajo, (ver anexo 1, preguntas 23-32).

A continuación, se presenta de manera resumida los resultados sobre las practicas actuales, necesidades y expectativas del personal de la Clínica en relación con la gestión del talento humano :

**Tabla 7**

*Prácticas actuales, necesidades y expectativas del personal de la Clínica Nataly*

 <b>GTH EN LA CLÍNICA NATALY</b>		
<b>Proceso de gestión de talento humano</b>	<b>Prácticas actuales</b>	<b>Necesidades y expectativas</b>
Reclutamiento	Se realiza mediante recomendaciones, avisos verbales y mediante el reclutamiento de estudiantes que realizan prácticas preprofesionales.	Existe la necesidad de formalizar el proceso de reclutamiento para captar personal más competitivo.

<b>Proceso de gestión de talento humano</b>	<b>Prácticas actuales</b>	<b>Necesidades y expectativas</b>
Selección	Se aplican entrevistas de trabajo, pruebas de conocimiento o de habilidades y curriculum vitae.	Existe la expectativa de aplicar más técnicas de selección y disponer con la documentación necesaria para respaldar este proceso.
Contratación	Se aplica contratos de trabajo de tiempo fijo, de tiempo indefinido, por temporada y por servicios ocasionales.	Necesidad de crear criterios claros y completos entre partes para la contratación.
Inducción	Se lleva a cabo mediante recorridos por la clínica y presentaciones verbales a cargo del administrador, gerente y por el jefe inmediato. No se entregan manuales de bienvenida.	Necesidad de crear un manual de bienvenida para el nuevo personal, logrando así optimizar este proceso.
Motivación	Se realiza reuniones de tipo charlas para reconocer y felicitar al personal por su desempeño. Además, se brinda las compensaciones y de manera general se aplica motivación extrínseca, intrínseca y trascendente.	Necesidad de aplicar este proceso de una manera más constante y programada. Expectativa de fortalecer la comunicación interna y garantizar que todo el personal participe en este proceso.
Capacitación	El personal recibe capacitaciones por parte del ministerio de salud y no existe ningún programa interno de capacitación.	Necesidad de crear programas de capacitaciones internos para contribuir a la mejora de habilidades y conocimientos del personal de acuerdo a cada profesión que existe en la misma.

<b>Proceso de gestión de talento humano</b>	<b>Prácticas actuales</b>	<b>Necesidades y expectativas</b>
Valoración de puestos	No se realiza una valoración de puestos.	Necesidad de crear un proceso formal de valoración de puestos.
Evaluación de desempeño	Este proceso se realiza de manera empírica y solo se toma en cuenta el aspecto de la calidad de servicio y no es aplicada a todo el personal.	Necesidad de aplicar evaluaciones de desempeño de manera formal y a todo el personal.

*Nota.* La tabla presenta de manera resumida sobre los resultados antes presentados en las prácticas actuales de la gestión del talento humano en la Clínica.

#### **6.4 Propuesta alternativa de gestión de talento humano para la Clínica Nataly.**

Una vez realizado el diagnóstico identificado sus puntos fuertes, áreas de mejora, las prácticas actuales, necesidades y expectativas del personal de la clínica en relación con la gestión del talento humano se propone la siguiente propuesta alternativa de gestión del talento humano, incluyendo estrategias y acciones específicas para mejorar los procesos de gestión de personal en la Clínica Nataly. A continuación, se presenta la propuesta alternativa:

**Tabla 8***Propuesta alternativa de gestión de talento humano para la Clínica Nataly.*

<b>Proceso de gestión de talento humano</b>	<b>Áreas de mejora</b>	<b>Necesidades y expectativas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones Especificas</b>
Reclutamiento	Realizar un proceso de reclutamiento más estructurado y aplicar diversos métodos para reclutar al nuevo personal.	Existe la necesidad de formalizar el proceso de reclutamiento para captar personal más competitivo.	Reclutamiento de personal de manera interna y externa mediante convocatoria y anuncio publicitario para reclutar personal más competitivo.	<p>Crear un formato de convocatoria de reclutamiento interno para motivar al personal con el ascenso de puestos de trabajo, donde se especifique la vacante, la fecha en la que estará disponible y debe ser ubicada en estafetas en una área estratégica de la Clínica, (ver anexo 3, formato 1).</p> <p>Crear un formato de anuncio publicitario para los distintos medios de comunicación donde se informe sobre la vacante. Este debe poseer información sobre el puesto que se requiere contratar, perfil, requisitos, los beneficios del trabajo, la dirección y datos para ponerse en contacto con la Clínica, (ver anexo 3, formato 2).</p>

Proceso de gestión de talento humano	Áreas de mejora	Necesidades y expectativas	Estrategias	Acciones Específicas
Selección	Aplicar más técnicas de selección y documentar para una mayor transparencia y respaldo al momento de seleccionar al candidato.	Existe la expectativa de aplicar más técnicas de selección y disponer con la documentación necesaria para respaldar este proceso.	Implementación de las diferentes técnicas de selección personal, y estas sean aplicadas y documentadas para una revisión efectiva de las carpetas presentadas por el postulante.	Crear un formato de solicitud de empleo, hoja de solicitud de empleo, modelo de curriculum vitae, formato de entrevista, modelo de verificación post-entrevista, modelo de un test de conocimiento, modelo de un test de personalidad, modelo de solicitud de exámenes médicos, modelo de un certificado de salud y certificado de antecedentes penales, (ver anexo 3, formatos 3-12).
Contratación	No existen áreas de mejora en este proceso que realiza la clínica.	Necesidad de crear criterios claros y completos entre partes para la contratación.	Descripción de criterios claros en los modelos de contratos trabajo que aplica la clínica.	Especificación de los términos entre partes en los contratos de tiempo fijo, indefinido, por servicios ocasionales y de tipo eventual, (ver anexo 3, formatos 13-16).

Proceso de gestión de talento humano	Áreas de mejora	Necesidades y expectativas	Estrategias	Acciones Específicas
Inducción	Optimizar el proceso de inducción mediante un manual de bienvenida al nuevo personal.	Necesidad de crear un manual de bienvenida para el nuevo personal, logrando así optimizar este proceso.	Diseño de un manual de bienvenida para el nuevo personal de la Clínica Nataly.	Crear un manual de bienvenida para el nuevo personal que ingresa a la clínica, el cual incluya un mensaje de bienvenida, misión, visión, objetivos, política, valores, organigramas estructural, funcional y posicional, al igual que los manuales de funciones y el reglamento interno de trabajo de la clínica, (ver anexo 3, formato 17).
Capacitación	Se debe implementar programas de capacitación internos a todo el personal, tomando en cuenta cada profesión del mismo	Necesidad de crear programas de capacitaciones internos para contribuir a la mejora de habilidades y conocimientos del personal de acuerdo a cada profesión que existe en la misma.	Diseño de un plan de capacitación para el personal de la Clínica Nataly de la ciudad de Loja.	Elaborar el plan de capacitación interno para contribuir a la mejora de habilidades y conocimientos del personal por cada puesto de trabajo. Este debe incluir una introducción, una meta, justificación, las políticas, objetivo general y específicos, las necesidades de las capacitaciones, la metodología para la formulación del plan, el financiamiento y la estructura del plan de capacitación. Esta estructura describe el programa de

Proceso de gestión de talento humano	Áreas de mejora	Necesidades y expectativas	Estrategias	Acciones Específicas
Capacitación				capacitación, la fecha en que se llevará a cabo, el tiempo de duración en horas, los participantes de cada programa, el número de personas incluidas en cada programa, el costo unitario, costo total, el responsable y finalmente el lugar donde se llevará a cabo los diferentes programas de capacitación, (ver anexo 3, tabla 31).
Motivación	No existen áreas de mejora en este proceso que realiza la clínica.	Necesidad de aplicar este proceso de una manera más constante y programada. Expectativa de fortalecer la comunicación interna y garantizar que todo el personal participe en este proceso.	Plan de motivación para el personal de la Clínica Nataly de la ciudad de Loja.	Elaborar el plan de motivación, el cual permita que se realice motivaciones de una manera más constante y programada. Este debe especificar el objetivo general y específico. Debe ser estructurado por las actividades o eventos a realizarse, la fecha, lugar que se realizara la motivación, los beneficiarios y el responsable de llevar a cabo cada actividad del plan (ver anexo 3, tabla 32).



Proceso de gestión de talento humano	Áreas de mejora	Necesidades y expectativas	Estrategias	Acciones Específicas
Valoración de puestos	Desarrollar una valoración de puestos, tomando en cuenta la experiencia, grado de esfuerzo físico y concentración en los puestos de trabajo.	Necesidad de crear un proceso formal de valoración de puestos.	Crear un proceso formal de valoración de puestos mediante el método por factores y puntos.	<p>Se propone crear un proceso de valoración de puestos mediante el método por factores y puntos, tomando en cuenta el nivel de educación, la experiencia, grado de esfuerzo físico y concentración en los puestos de trabajo. Se debe seguir los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se describe los puestos y sueldos de trabajo que existen en la Clínica Nataly, mismos datos se conocieron en la aplicación de la encuesta a los trabajadores (ver anexo 3, tabla 33)</li> <li>2. Se describe el comité evaluador</li> <li>3. Se señala los factores objetos de valuación. Aquí se tomará en cuenta únicamente los conocimientos mediante la educación y la experiencia. También mediante el esfuerzo físico y mental, (ver anexo 3, tabla 35).</li> </ol>

<b>Proceso de gestión de talento humano</b>	<b>Áreas de mejora</b>	<b>Necesidades y expectativas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones Especificas</b>
Valoración de puestos				<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Determinación de los grados y factores en base a los resultados de la encuesta aplicada al personal, (ver anexo 3, tabla 36).</li> <li>5. Se ubica los factores de ponderación en porcentaje, (ver anexo 3, tabla 41).</li> <li>6. Se establece los puntos a cada factor, (ver anexo 3, tabla 42).</li> <li>7. Se procede a realizar la sumatoria de puntos de acuerdo a denominación de cada puesto de trabajo, (ver anexo 3, tabla 43).</li> <li>8. Se aplica fórmulas matemáticas previo al ajuste salarial, (ver anexo 3, tabla 44).</li> <li>9. Se procede a realizar el ajuste salarial, (ver anexo 3, tabla 45).</li> </ol>

Proceso de gestión de talento humano	Áreas de mejora	Necesidades y expectativas	Estrategias	Acciones Específicas
Evaluación de desempeño	Aplicar las evaluaciones de desempeño de manera formal y a todo el personal de la clínica.	Necesidad de aplicar evaluaciones de desempeño a todo el personal.	Diseño de un modelo de evaluación de desempeño mediante el método de escalas gráficas para todo el personal de la clínica.	Crear un modelo de evaluación mediante el método de escalas gráficas, tomando en cuenta aspectos como la puntualidad, responsabilidad, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, iniciativa, compañerismo, comprensión de las situaciones, creatividad y capacidad de realización. En estos formatos el evaluador podrá asignar la puntuación a cada cargo, tomando en cuenta los grados de calificación, siendo 1 la peor valoración y 4 la más alta, (ver anexo 3, formatos 18-27).

*Nota.* La tabla muestra la propuesta para la clínica, incluyendo estrategias y acciones específicas por cada proceso de GTH.

## 7. Discusión

Una vez descrito los resultados se procede a realizar la discusión, en la cual se realizan comparaciones entre resultados a los que llegaron otros autores en una investigación similar a la que se desarrolla.

### 7.1 Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento como se mencionó en la fundamentación teórica y citando a Vallejo Chávez (2015) es el proceso donde la organización da a conocer al mercado laboral las oportunidades y necesidades que presenta en ese entonces, buscando a personas que cumplan con características que esta desea.

En esta fase también se debe tomar en cuenta el mercado de trabajo, es decir el lugar donde interactúan los que ofrecen y demandan un producto o servicio, además, existen factores que condicionan el mercado, Chiavenato (2009) describe que estos factores son la calidad de los puestos de trabajo, el desarrollo económico, la naturaleza, la productividad y la introducción en el mercado internacional.

El proceso de reclutamiento en la Clínica Nataly se realiza de manera empírica, cuando existe la necesidad de reclutar nuevo personal, se lo hace mediante recomendaciones, así lo ha indicado el director y el 86% del personal. Además, se conoció que este proceso también se lo realiza mediante avisos verbales en las instalaciones así lo señaló el 14% del personal, además, se recluta a los estudiantes de prácticas preprofesionales que realizan sus prácticas en la misma y esto hace que la misma tenga mucha rotación de personal y no logre retenerlos por un largo periodo.

Sin embargo, Ríos Escaleras (2020) en su investigación “Propuesta de modelo de gestión del talento humano para empresas del sector de comercialización de reactivos de laboratorio e insumos médicos” encontró que el proceso de reclutamiento de personal se lo realiza mediante recomendaciones en donde los altos directivos de cada área son los que informan sobre la vacante del puesto de trabajo, es decir se realiza un reclutamiento de manera externa. Este resultado concuerda con lo que se encontró en la investigación, ya que la Clínica Nataly en la actualidad aún no tiene establecido el proceso de reclutamiento de una manera adecuada, debido a que este proceso se realiza por medio de recomendaciones del propio personal y utiliza algunos avisos en

las instalaciones de la misma para atraer a nuevo personal. Se considera que esta estrategia es efectiva pero también está limitando a que la clínica no explore otras formas de poder reclutar al personal, para así poder atraer a recurso humano con más talento y competitividad.

Bajo el contexto antes descrito, es importante que la clínica realice este proceso por medio de un reclutamiento interno ya que la clínica está más enfocada en realizar de manera externa. Esto debido a que el reclutamiento interno como lo indica Chiavenato (2009) permite aprovechar a su propio personal de una mejor manera. Además, funciona mediante la oferta de promociones, es decir por ocupar puestos más altos o complejos, siempre y cuando estén en la misma área de desenvolvimiento. También con este medio se tendría algunas ventajas como nivel económico más bajo, es más eficiente, tiene un índice de mayor validez y de seguridad, es una base de motivación para el personal, aprovecha las inversiones en la capacitación del personal y fomenta una saludable competencia entre el personal.

Por otro lado, no se debe dejar de realizar este proceso de manera externa ya que Chiavenato (2015) describe que en esta fase se debe buscar al talento humano fuera de la empresa y que este tenga las características y habilidades para ocupar el puesto vacante. También al realizar este tipo de proceso, la clínica llevará una nueva perspectiva y experiencia fresca a la organización, renovará y enriquecerá más el capital humano y podrá aprovechar un personal ya capacitado. Además, se podrá hacer uso de técnicas como la revisión de los archivos de candidatos, sugerencias de candidatos por parte de empleados de la clínica, anuncios internos, la participación en conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas, mediante publicaciones de las ofertas de trabajo en anuncios de periódicos, revistas, televisión, radio, entre otros medios.

Finalmente, este proceso se puede realizar tomando en cuenta los dos medios de reclutamiento, el cual se convertiría en un tipo mixto, así como señala Chiavenato (2011), que en la práctica, las organizaciones o empresas no solo realizan el reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo, sino que combinan los dos procesos y al llevar a cabo el reclutamiento interno es necesario encontrar a un sujeto que cubra el puesto vacante y esto conlleva a que en algún punto de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo. Además, cuando se realiza un reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que brindar oportunidades de desarrollo, nuevos desafíos, la suficiente motivación ya que en caso contrario puede ir en busca de lo antes mencionado en otra empresa.

## **7.2 Proceso de selección**

El proceso de selección es uno de los más importantes, así como lo indica Chiavenato (2009) en esta fase se selecciona al mejor candidato para ocupar un puesto en un tiempo dado. Además, este proceso busca mejorar la eficiencia de la organización y el mejoramiento del desempeño humano.

En cuanto a la Clínica Nataly, se evidencio que si se aplica este proceso. Sin embargo, no presentan documentos que respalden o evidencien este procedimiento. Por otra parte, Ríos Escaleras (2020) en su investigación encontró que este proceso en la empresa Biopromed Cía. Ltda., si se lo realiza, pero no poseen los documentos que evidencie este procedimiento. Estos resultados concuerdan con mi investigación ya que en la clínica si se realiza este procedimiento, pero no existen los documentos que respalden este proceso. Tras estas acciones es evidente que las empresas aún están careciendo de transparencia en cuanto a procesos de selección, por ende, es importante que las mismas deban documentar estos procesos para proceder a realizar los contratos de una manera más justa, legal y efectiva.

Sin embargo, en los resultados de la encuesta, el personal indicó que para ingresar a trabajar en la Clínica Nataly, han cumplido con pruebas de entrevista. Este resultado contradice lo que menciona el director de la clínica en la entrevista, pero, tomando en consideración lo que se mencionó anteriormente, sobre la falta de documentos que respalden el correcto proceso, se toma en cuenta los resultados de la entrevista, ya que es la más verídica.

Debido a estas prácticas que se realiza en el proceso de selección de la clínica, es fundamental que se tenga bajo documentos los modelos de técnicas para realizar una correcta selección de personal.

## **7.3 Proceso de contratación**

Es el proceso que se realiza una vez aprobada la fase de selección, como la solicitud, evaluaciones y los exámenes médicos, el candidato puede ser contratado. Según, Baeza Botía (2012) lo define a este proceso como el pacto entre el trabajador y el empleador, en donde el trabajador se compromete a prestar sus servicios de manera voluntaria, bajo supervisión y el direccionamiento del empleador, mientras que el empleador se encarga de remunerar al trabajador mediante un salario.

En la clínica Nataly se aplican contratos de trabajo de tiempo fijo, por tiempo indefinido, por temporada y por servicios ocasionales. Así lo ha indicado el director general de la clínica en la entrevista. Estos resultados tienen relación con lo que comenta el personal, ya que el 57% del personal de la Clínica firmó un contrato de trabajo al ingresar a trabajar en la misma y de estos trabajadores que, si firmaron un contrato de trabajo, el 67% firmó un contrato de trabajo de tipo fijo, mientras que un 17% optó por un contrato por tiempo indefinido. Por otra parte, un 8% lo hizo mediante contratos por temporada y por servicios ocasionales.

Sin embargo, Hanco Luza (2018) en la investigación realizada en la empresa CandWi SAC., encontró que los contratos se realizan de forma escrita después de haber cumplido 3 meses de prueba, el primer mes es de inducción, cumpliendo con la remuneración del salario mínimo y de los seguros. Este resultado tiene una relación la investigación realizada en la clínica, puesto que también en este proceso se realiza pruebas de tres meses para ser contratado al personal seleccionado. Es evidente que las empresas realizan el proceso de contrato ya una vez que el candidato haya pasado por un periodo de prueba, entonces existe la interrogante en que, si este plazo es beneficioso para los trabajadores en cuanto a la seguridad laboral y remuneraciones o, por el contrario, si esto ayuda a que los mismos fortalezcan sus conocimientos y evalúen su desempeño para posterior a ello formalizar el contrato de trabajo.

#### **7.4 Proceso de inducción**

Una vez contratada la persona, se procede a seguir con la fase de inducción inicial, que según Amador Sotomayor (2016), es la actividad llevada a cabo por la organización con la finalidad de poder realizar una integración de la persona a la empresa en general y posterior a ello el área específica donde realizará sus actividades.

La clínica si lleva a cabo un proceso de inducción al personal. Además, el 50% del personal de la Clínica ha tenido un proceso de inducción de manera verbal, mientras que el otro 50% indica que fue por recorridos por las instalaciones de la clínica. Sin embargo, Ríos Escaleras (2020) en su investigación identificó que la empresa Biopromed Cía. Ltda., no realiza el proceso de inducción al nuevo personal, debido a que en varias ocasiones los puestos son ocupados por el mismo personal de la empresa. Este resultado contradice la investigación realizada en la clínica, aunque solo implementa dos métodos para la inducción del personal, dejando de un lado otros métodos como la entrega de un manual de bienvenida, llega a cumplir con este proceso. Además,

el personal de la clínica en su mayoría está familiarizado con la visión y misión de la misma, siendo un punto fuerte para el cumplimiento de los objetivos empresariales. Por ende, es fundamental abordar esta información a todo el personal que ingresa a laborar en la clínica, para así poder mantener un buen compromiso y transparencia de la razón de ser y hacia donde se quiere llegar.

## **7.5 Proceso de motivación**

El proceso de motivación del personal es el que permite que los trabajadores realicen su trabajo de una mejor manera. Según Gómez, Balkin, y Cardy (2008) indica que cuando existe motivación en una empresa, es probable que se lleguen a realizar todas las actividades y a explicar por qué el personal se encuentra motivado, satisfecho con lo que hacen en sus funciones y muy a gusto con sus puestos de trabajo.

La clínica si realiza motivación de personal, así lo menciona el director general de la misma y el 57% del personal. Por una parte, en la entrevista se conoció que este proceso se lleva a cabo mediante reuniones constantes tipo charlas, donde se felicita al personal por haber realizado bien su trabajo y también con el cumplimiento de todas las compensaciones que establece la ley. Esto se asemeja con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada y del personal que, si ha recibido motivación por parte de la clínica, el 43% señala haber recibido motivación de tipo extrínseca como salarios, premio, entre otros. El 36% indica de haber recibido motivación intrínseca como lo es el disfrute de las actividades o el deseo de seguir preparándose de nuevos conocimientos y finalmente un 21% ha recibido motivación trascendente como la contribución de ayudar a la sociedad.

Por otra parte, Abad Ludeña (2017) mediante una investigación sobre gestión de talento humano en la empresa Exequiales Sueño Eterno de la ciudad de Loja, en el proceso de motivación, encontró que a su personal se le motiva por medio de incentivos económicos. Este hallazgo concuerda con algunos de los resultados encontrados en la presente investigación ya que la clínica si realiza motivaciones a su personal y en lo que se asemeja es en los incentivos económicos. Lo anterior refleja que las empresas han venido implementando este método desde hace algunos años atrás, por lo que considero que se debería aplicar más formas de motivar al personal. En el caso de la clínica, no se está realizando correctamente el proceso de motivación, debido a que una gran cantidad de personal menciona que este proceso no se está aplicando, por ende, es fundamental que se realice correctamente a todo el personal que labora en la misma. Además, se realizan los



tres tipos de motivación por lo cual es un punto fuerte ya que así podrá satisfacer las necesidades y motivar a todo su personal de una manera más efectiva y productiva.

## **7.6 Proceso de capacitación**

La Clínica Nataly no realiza capacitación a su personal. Sin embargo, los trabajadores en la encuesta mencionan que si han recibido capacitaciones en la clínica. Tras estos resultados se tomará en cuenta el relato del director de la clínica ya que es una fuente más verídica y confiable, además, el menciona que los trabajadores si reciben capacitaciones, pero por parte del Ministerio de Salud Pública del Ecuador mas no por parte de la clínica.

Por otro lado, en la investigación realizada por Ríos Escaleras (2020) en la empresa Biopromed Cía. Ltda., encontró que la misma si realiza el proceso de capacitación y son los encargados de cada área en conjunto con el área de talento humano los encargados de este proceso. Estas capacitaciones se realizan de manera gratuita para el personal y son realizadas por los proveedores, mismos que imparten de conocimientos técnicos o intelectuales, buscando así una mejor productividad. De igual forma Hanco Luza (2018), en la investigación realizada en la empresa CandWi SAC., encontró que también se realiza el proceso de capacitaciones y se lleva a cabo en base a las necesidades y falencias de los colaboradores de cada una de las áreas. Estos resultados contradicen a la investigación realizada en la clínica, puesto que la misma no realiza capacitaciones a su personal.

Dado lo anterior mencionado, es preocupante que la clínica no realice capacitaciones a su personal, esto puede generar problemas como la reducción de la productividad, sentirse incapaz de desenvolverse en sus actividades y una mala calidad de resultados de trabajo. Como lo indica Vallejo Chávez (2015) la capacitación del personal es el proceso de crear mejores aptitudes en las personas, prepararlas para que sean más productivas, que aporten a cumplir los objetivos empresariales e impactar en los comportamientos de las personas con la finalidad de mejorar su rendimiento y productividad.

## **7.7 Proceso de valoración de puestos**

Una de las actividades principales en la gestión de recursos humanos es la valoración de puestos, según describe Wayne (2010) es un proceso sistemático para establecer las habilidades, responsabilidades y los conocimientos necesarios para ocupar los cargos dentro de una empresa.

La clínica no realiza valoración de puestos, a pesar que el 24% del personal lleva de 10 años 1 mes a 20 años de experiencia en su puesto de trabajo. Además, el 81% del personal siempre requiere concentración y el 71% del personal siempre requiere de esfuerzo físico para cumplir con su trabajo. Estos resultados concuerdan con la investigación realizada por Abad Ludeña (2017) en la empresa de Servicios Exequiales sueño Eterno, puesto que se identificó que en ella tampoco se llevaba a cabo la valoración de puestos. Los resultados antes mencionados reflejan que la clínica tiene una fuerza laboral en cuanto a la experiencia, por lo cual, se requiere estrategias de retención para el personal con más experiencia, ya que ellos disponen el suficiente conocimiento y habilidades que ayuden a cumplir con los objetivos empresariales.

Los resultados antes mencionados reflejan que la clínica tiene una fuerza laboral en cuanto a la experiencia, por lo cual, se requiere estrategias de retención para el personal con más experiencia, ya que ellos disponen el suficiente conocimiento y habilidades que ayuden a cumplir con los objetivos empresariales. Sin embargo, las actividades que se realizan en la clínica requieren de bastante concentración por lo que es conveniente tomar en cuenta este factor ya que, debido a una excesiva exigencia de concentración, el personal puede llegar a sufrir de estrés y algunas otras implicaciones que dañen su salud mental. También las diversas actividades que se realizan en cada puesto de la clínica requieren de esfuerzos físicos, por lo cual es necesario que se realice una valoración de puestos. Así como lo indica Amador Sotomayor (2016) este proceso ayuda a identificar, definir, aclarar y ratificar las funciones del puesto, comprendiendo su alcance e impacto de manera general o en del área específica de la organización.

## **7.8 Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño para Vallejo Chávez (2015) es un proceso que se encarga de medir el desempeño de un trabajador en base a las tareas que desempeña, las metas u objetivos que persigue, resultados conseguidos, habilidades y desarrollo potencial.

En la clínica este proceso se lo realiza de manera empírica, puesto que se lo realiza de manera visual, en donde se observa el desempeño que tiene el personal, cómo se desenvuelven en su puesto de trabajo y mediante los comentarios de los pacientes. Este proceso ha sido aplicado al

67% del personal de manera mensual, trimestral y anual. Además, el 79% del personal de la clínica califican estas evaluaciones como excelente y el 21% califica como buena.

Sin embargo, Ríos Escaleras (2020) identificó en su estudio que la empresa Biopromed Cía. Ltda., no posee un proceso de evaluación de desempeño de manera formal ya que los ejecutivos evalúan a su personal en función de la planificación realizada, es decir de manera informal. Este hallazgo concuerda con la investigación realizada, ya que la clínica realiza este proceso de forma empírica. Los datos descritos anteriormente demuestran que, si realizan evaluaciones de desempeño, pero no es aplicada para todo el personal, por ende, se considera necesario que este proceso sea aplicado a todo su personal, para así poder identificar aquellas fortalezas y debilidades de cada trabajador y poder tomar decisiones sobre ello.

## 8. Conclusiones

Una vez concluido el proceso de investigación relacionado a la gestión de talento humano en la Clínica Nataly se llegó a las siguientes conclusiones:

En la clínica no se ha aplicado el proceso de gestión de talento humano, siempre lo han realizado de forma empírica. Los puntos fuertes en cuanto al proceso de gestión de talento humano están en la fase de contratación, inducción y motivación. En cuanto a las áreas que se debe mejorar son en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, la valoración de puestos y en la evaluación de desempeño.

La Clínica realiza el reclutamiento de su personal mediante recomendaciones, realizando la selección mediante entrevista, pruebas de conocimiento o de habilidades y curriculum vitae, pero no existe la documentación que respalde esta práctica. Además, la clínica aplica contratos de trabajo de tiempo fijo, de tiempo indefinido, por temporada y por servicios ocasionales. El proceso de inducción se lleva a cabo mediante recorridos por la clínica y presentaciones verbales a cargo del administrador, gerente y por el jefe inmediato y no se entregan manuales de bienvenida. Por otra parte, no se ha implementado programas de capacitaciones por parte de la clínica, sin embargo, si se realiza motivaciones, pero no son constantes ni programadas. No realiza una valoración de puestos y las evaluaciones de desempeño se aplica de manera informal.

Las necesidades y expectativas que existe en relación son la gestión de talento humano en la clínica es la de formalizar el proceso de reclutamiento para captar personal más competitivo, de aplicar más técnicas selección y de disponer con la documentación necesaria, la necesidad de crear criterios claros y completos para la contratación, de crear un manual de bienvenida para optimizar el proceso de inducción a la clínica, las motivaciones deben ser constantes y programadas, la necesidad de crear un programa de capacitación, la implementación de un proceso de valoración de puestos y el de ejecutar evaluaciones de desempeño a todo el personal con más frecuencia y programada.

Se diseñó una propuesta alternativa de gestión del talento humano para la Clínica Nataly, incluyendo estrategias y acciones específicas para el fortalecimiento y mejoramiento de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, motivación, capacitación, valoración de puestos y desempeño laboral.

## 9. Recomendaciones

La Clínica Nataly debe aprovechar sus puntos fuertes en cuanto al proceso de gestión de talento humano para el fortalecimiento de las áreas de mejora, creando estrategias claves y efectivas para cada proceso. Además, esto le permitirá mejorar el clima laboral, ser más productiva, reducir gastos y mejorar la calidad de servicio.

La clínica debe fortalecer su proceso de reclutamiento de manera formal, para captar personal más competitivo. Por ello se sugiere que se tome en consideración los modelos de reclutamiento interno y externo que se diseñó en la propuesta alternativa y de esta manera no solo dependa de reclutamiento mediante recomendaciones o las de reclutar a los estudiantes que realizan sus prácticas en la clínica.

Es necesario que la clínica tenga documentado su proceso de selección de personal para que tenga un respaldo que se aplica dicho proceso, por ello se propuso en la propuesta alternativa modelos de todas las técnicas que se debería aplicar y una vez implementadas estas sean documentadas en una carpeta que permita el análisis de la información obtenida de cada postulante.

Se sugiere que se lleve a cabo programas de capacitaciones para el personal de la clínica, esto ayudará a que los trabajadores mejoren sus habilidades, fortalezcan sus conocimientos y a la vez puedan ser más productivos en el logro de los objetivos empresariales.

La clínica debe realizar una valoración de puestos debido a que no ha estado realizando. Esto ayudará a que la misma establezca ajustes salariales justos para cada puesto, además esta práctica motivaría a los trabajadores a desarrollar de una manera más eficiente y eficaz sus actividades correspondientes.

De manera general, se recomienda que la Clínica Nataly ponga en consideración la propuesta alternativa que se desarrolló en esta investigación, ya que la misma contiene estrategias y acciones específicas para el fortalecimiento y mejoramiento de cada uno de los procesos de gestión de talento humano de la clínica. Además, si se llega a implementar esta propuesta alternativa, podrá contar con personal más competitivo, tener una mayor eficiencia en el reclutamiento, selección y contratación, una efectiva inducción al nuevo personal, formación continua de los trabajadores, personal motivado, estructura salarial más justa, retroalimentaciones

más estructuradas, a retener al personal por más tiempo y sobre todo a mejorar la imagen institucional.

## 10. Bibliografía

- Abad Ludeña (2017). *Gestión del Talento Humano en la Empresa de Servicios Exequiales Sueño Eterno de la Ciudad De Loja*. [ Tesis Previa a la Obtención del Grado de Ingeniera en Administración de Empresas.] Repositorio Digital Universidad Nacional De Loja. <https://n9.cl/2wsi7>
- Amador Sotomayor, Alfonso (2016) *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. Universidad Autónoma de Nuevo León. ISBN 9786072705357
- Arteaga Mendoza, E. L., Herrera González, C. P., Villareal Cobeña, Á. W., y López Pérez, P. J. (2021). La Administración del Talento Humano en las Pymes en el Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 7-8. <https://n9.cl/35o85>
- Aurora, M. (2023). Definición de Gestión. <https://n9.cl/m0s85>
- Baeza Botía, E. (9 de octubre de 2012). Contrato de Trabajo. Concepto. Elementos. Forma. <https://www.tiemposmodernos.eu/contrato-de-trabajo/#>
- Blanes Nadal , C., Gisbert Soler, V., y Díaz García, P. (2014). ENFOQUE SISTÉMICO EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS ORGANIZACIONES. *3C empresa*, 3(3), 137. <https://n9.cl/4j7w7>
- Casse , C., y Peláez, B. (2021). *Estrategia de reclutamiento desde la perspectiva de la diversidad e inclusión en la empresa*. <https://n9.cl/17rx5>
- Castro Figueroa, M. (Diciembre de 2019). Gestión del Cambio. ¿Qué modelo seguir? *ESTRATEGICO*. <https://lc.cx/gQ2eoT>
- Cauqueva, J. R. (2007). Guía de elaboración de diagnósticos. [https://lc.cx/\\_AKjDH](https://lc.cx/_AKjDH)
- Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. Ecuador: La Caracola Editores. <https://lc.cx/aUixAu>

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera edición ed.). Mexico: McGRAW-HILL. [https://n9.cl/talento\\_humano](https://n9.cl/talento_humano)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (Novena edición ed.). Mexico: McGRAW-HILL. <https://n9.cl/fm55x>
- Chile, S. (2021). *¿Qué es la retención de talento y para qué sirve?* <https://blog.sodexo.cl/que-es-retencion-de-talento-y-para-que-sirve>
- Código Civil Ecuador. (2022). <https://n9.cl/rx3j6>
- Código de Trabajo del Ecuador. (2005). <https://n9.cl/8osy6>
- Cofide. (2022). *Diagnóstico organizacional: qué es, método e importancia.* <https://lc.cx/A38L0C>
- Fajardo , T., Fajardo, H., y Pinto, L. (2020). GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR SALUD DE ECUADOR. *ORBIS* (47), 115-117. doi:1856-1594. <https://lc.cx/TGFNgM>
- Flores, N. (2023). *Gestión del cambio: su importancia y beneficios.* <https://lc.cx/Njkm6S>
- Gaspar Castro , M. F. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito. *Polo del Conocimiento*, 6(8), 318-329. doi:10.23857/pc.v6i8
- Gómez, Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.* Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A. doi:9788483224021
- Griñán, u. (2019). *Procesos y Procedimientos en empresas de TI.* <https://n9.cl/vf8kt>
- Guerrero Allán , S. P. (2020). *Propuesta de un Modelo de Gestión para la ejecución de estudios de control en la gestión de talento humano a las instituciones públicas, para la Dirección de Control del Servicio Público del Ministerio del Trabajo.* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar] UASB-DIGITAL. <http://hdl.handle.net/10644/7898>
- Hanco Luza (2018). *Propuesta de Mejora del Proceso de Gestión del Talento Humano para Reducir el Índice de Rotación de Personal en el Área de Lectura de Medidores de la Empresa Candwi S.A.C., 2018.* [ Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas] Repositorio Digital Universidad San Ignacio De Loyola. <https://n9.cl/puy8z>

- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición ed.). Mexico: McGRAW-HILL. <https://n9.c1/10j5h>
- Hidalgo Moreira, J. F. (2022). *Plan de gestión de talento humano en el hospital básico del instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS de Chone*. [Tesis de maestría, Universidad de las Américas] Repositorio Digital Universidad De Las Américas. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/13928>
- IESS Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social [IESS] (2023). [www.iess.gob.ec](http://www.iess.gob.ec).
- Indeed. (2023). Qué es el trabajo remoto: ventajas y desventajas. Indeed. <https://lc.cx/vqqEAG>
- Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., y Medina Guzmán, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 775. <https://lc.cx/N-TFaU>
- Ley Orgánica de Servicio Público [LOSEP] (2023). <https://n9.c1/c0ih8>
- Luna Buitrago, J. F., Reyes Caíta, Y. M., Pimiento Rincón, R., Latorre Duran, J. D., y Chaparro Delgado, E. R. (2021). *Diagnóstico organizacional en la gestión del talento humano de la empresa Muebles*. [Universidad Nacional abierta y a Distancia UNAD]. Archivo digital. <https://n9.c1/bmqh2r>
- Malhotra, N. K. (2008). *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*. México: PEARSON EDUCACIÓN. doi:978-970-26-1185-1
- Navarro, A. M. (2021). Desarrollo de Liderazgo. *Empresarial y laboral*. <https://lc.cx/6nwQa1>
- Ochoa Carrión, A. M., y Estela Estela, A. H. (2023). Gestión de talento y creatividad en pequeñas y medianas empresas, provincia de Loja – Ecuador. *novarua*, 15(26), 58. <https://lc.cx/80XOY8>
- Organización Internacional de Trabajo [OIT] (2023). *Igualdad de oportunidades y de trato*. <https://lc.cx/DA2jB7>
- PASTRANA, C. (2023). Tipos de motivación laboral: cómo conseguir equipos satisfechos. <https://n9.c1/gr8jt>



- Pinargote Párraga, J. E., y Pico Macías, M. E. (2023). Modelo de Gestión de Talento Humano como factor del de-sarrollo en centros de educación superior. revisión bibliográfica. RECIMUNDO, 7(2), 117-131. [https://doi.org/10.26820/recimundo/7.\(2\).jun.2023.117-131](https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(2).jun.2023.117-131)
- Ramírez, R. I., Villalobos, J. V., & Herrera, B. A. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. <https://n9.cl/7238oe>
- Ríos Escaleras, L. F. (2020). *Propuesta de modelo de gestión del talento humano para empresas del sector de comercialización de reactivos de laboratorio e insumos médicos*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador] UASB-DIGITAL. <http://hdl.handle.net/10644/7457>
- ROBALINO MOLINA, L. A. (2022). “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2021”. [UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA]. Archivo digital. <https://lc.cx/k5IoIq>
- Rodriguez, N. (2022). Qué es un diagnóstico empresarial, sus tipos y cómo hacerlo. <https://lc.cx/dGpMiG>
- Santamaría, J. R. (2018). 4 razones para implementar la Gestión del Rendimiento en tu institución. Obtenido de <https://lc.cx/RqrUp4>
- Sevilla Arias, A. (2024). ¿Qué es la productividad? <https://n9.cl/4pjub>
- Vallejo Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano (Vol. 17). Riobamba, Ecuador: Caracola Editores. <https://n9.cl/xy57t>
- Viñuela, S. (2020). La importancia del aprendizaje continuo en las empresas. <https://lc.cx/iLLnAB>
- Wayne, M. (2010). *Administración de recursos humanos* (DECIMOPRIMERA EDICIÓN ed.). Mexico: PEARSON. <https://lc.cx/-Lj8IV>

## 11. Anexos

### Anexo 1

*Entrevista aplica al director de la Clínica Nataly.*



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA CLÍNICA “NATALY”**

Como estudiante de la CAE en la Universidad Nacional de Loja, y postulante a la obtención de grado de licenciado en administración de empresas estoy llevando a cabo el trabajo titulado **“Propuesta de Gestión del Talento Humano para la Clínica Nataly de la Ciudad de Loja”** para lo cual solicito de la manera más comedida se digne concederme la siguiente entrevista, con la seguridad que esta información no se difundirá y solo servirá para obtener información con fines académicos, desde ya mi más sincero agradecimiento.

#### **Reclutamiento**

**1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento de personal en la Clínica Nataly?**

El proceso de reclutamiento en la Clínica Nataly se realiza de manera empírica. Cuando la clínica necesita nuevo personal, se procede a realizar avisos verbales a los trabajadores actuales para que ellos mediante recomendaciones puedan ayudar a buscar nuevo personal. Además, este proceso se realiza mediante la revisión y el análisis de carpetas que dejaron presentando los estudiantes que realizaron prácticas profesionales en la misma. En general, solo se realiza un proceso de reclutamiento de tipo externo, pero sin respaldo alguno de documentos.

#### **Selección**

**2. ¿Cómo se lleva a cabo la selección de personal en la Clínica Nataly?**

El proceso de selección en la clínica se realiza mediante la revisión y análisis de las carpetas que presentan los postulantes, se identifica y analiza las mejores habilidades y conocimientos.

Luego se procede a seleccionar en base a las necesidades de la clínica y se los comunica al postulante con más méritos a ocupar un cargo.

**3. ¿Qué tipo de requisitos solicita para seleccionar a su nuevo personal?**

Los requisitos que solicita la clínica para la selección del personal, es que, en una carpeta, se debe presentar información de conocimientos, habilidades e incluso exámenes médicos y la presentación de un curriculum vitae.

**4. ¿Quién es el encargado de realizar la selección del personal?**

El proceso de selección está a cargo del personal administrativo, el gerente encargado (Karina Rios) y el director general de la clínica (Edgar Rios).

**Contratación**

**5. ¿Cuál es el proceso de contratación que se realiza en la Clínica Nataly?**

El proceso de contratación en la clínica se da en base a las necesidades que tiene la misma.

**6. ¿Qué tipos de contrato de trabajo se aplica en la Clínica?**

En la clínica Nataly se aplican contratos de trabajo de tiempo fijo, por tiempo indefinido, por temporada y por servicios ocasionales.

**7. ¿Cuáles son los pasos que realiza la Clínica Nataly para llevar a cabo el proceso de contratación de personal?**

Los pasos que se lleva a cabo para realizar el proceso de contratación son los siguientes:

1. Pasantes realizan las prácticas en la clínica
2. Presentación de documentos
3. Análisis de documentos
4. Se les cita a la clínica
5. Se realiza pruebas en un periodo de tres meses
6. Se realiza el contrato

**Inducción**

**8. ¿La clínica lleva a cabo un proceso de inducción? De ser así podría proporcionar detalles sobre ¿cómo se lleva a cabo el proceso de inducción del personal en la Clínica Nataly y quiénes están involucrados en este proceso?**

Si se lleva a cabo un proceso de inducción. Este proceso se lleva a cabo de la siguiente manera; primero llega la nueva persona contratada y de acuerdo al área donde va a trabajar se le asigna un responsable para que realice dicho proceso. Por ejemplo, si el nuevo trabajador, es una

enfermera, se encarga el administrador junto con un enfermero de la planta que dispone la clínica, en este caso Dany Morocho. Este proceso se da mediante recorridos por la clínica, presentaciones verbales y no se realiza la entrega de manuales de bienvenida.

### **Motivación**

**9. ¿La Clínica Nataly brinda algún tipo de motivación a su personal?**

La clínica si realiza motivación de personal.

**10. ¿Qué tipo de motivación realiza y como se lleva a cabo este proceso?**

Se realiza motivaciones mediante reuniones constantes tipo charlas donde se felicita al personal por haber realizado bien su trabajo. También brinda todas las compensaciones que establece la ley.

### **Capacitación**

**11. ¿La clínica realiza capacitación al personal? De ser así, ¿De qué forma se capacita al personal y cada que tiempo?**

En la Clínica Nataly no se realiza capacitación de personal por parte de la misma. Sin embargo, algunos de los trabajadores si reciben capacitaciones por parte del Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

**12. ¿Existen políticas para la capacitación del personal?**

---

---

**13. ¿Cómo se determina cuándo es necesario brindar capacitación al personal de la Clínica Nataly?**

---

---

**14. ¿Existen indicadores específicos o un proceso para identificar estas necesidades de capacitación?**

---

---

**15. ¿Qué métodos de capacitación se lleva a cabo en la clínica?**

---

---

### **Valoración de Puestos**

**16. ¿En la clínica se realiza una valoración de puestos para el personal?**

En la clínica Nataly no se realizan valoración de puestos

**17. ¿Qué método utiliza la clínica para realizar la valoración de puestos?**

---

---

**18. ¿Qué requisitos se toma en cuenta para la evaluación de puestos en la Clínica?**

---

---

### **Evaluación de Desempeño**

**19. ¿Cómo se evalúa el desempeño de personal en la clínica?**

En la clínica el desempeño laboral se evalúa de dos maneras, de manera visual y mediante comentarios del paciente por la atención recibida por parte del personal.

**20. ¿Existen políticas de evaluaciones periódicas de desempeño?**

No existen políticas de evaluación de desempeño ya que este proceso se realiza de manera empírica.

**21. Si no realiza evaluaciones de desempeño al personal ¿Aplican otra forma de evaluar el desempeño del personal y como se realiza dicho proceso?**

Como se mencionó en la pregunta 19, este proceso se lo realiza de manera visual, en donde se observa el desempeño que tiene el personal, observando cómo se desenvuelven en su puesto de trabajo. También se realiza mediante los comentarios de los pacientes, conociendo el grado de atención brindada por parte del personal.

**Compensación**

**22. ¿Cuáles son las prácticas de compensación y beneficios para los empleados?**

Las prácticas de compensaciones son los salarios base, bonificaciones y participación en las ganancias. Los tipos de beneficios como seguros médicos, seguros de vida, vacaciones y planes de jubilación.

**23. ¿Existen prácticas de bienestar y salud ocupacional para los empleados?**

Si existen, los programas son los controles médicos anuales y el Papanicolaou en las mujeres.

**24. ¿Cuáles son los mayores desafíos en la gestión de talento humano en la clínica?**

No presenta desafíos en cuanto a la gestión de talento humano

**25. ¿Qué estrategias se utilizan para fomentar un buen clima laboral y la retención de empleados?**

Las estrategias que se utilizan en la clínica Nataly para fomentar un buen clima laboral y la retención de los empleados, son el trabajo en equipo, el liderazgo ético, la buena comunicación y el desarrollo personal.

**26. ¿Cómo se abordan los conflictos laborales dentro de la clínica?**

Cuando existen conflictos laborales en la Clínica Nataly, se los resuelve mediante diálogos, sin necesidad de demandas o presentación de algún documento.

**27. ¿Cuál es la política de diversidad e inclusión en la clínica?**

La política de diversidad e inclusión en la clínica es; tratar con respeto e igualdad a los pacientes, independientemente de su cultura, grados académicos, raza, nivel económico o entre otros aspectos de respeto y dignidad.

**28. ¿Se llevan a cabo programas de desarrollo de liderazgo interno?**

En la clínica si se llevan a cabo programas de liderazgo interno, como la comunicación efectiva y el trabajo en equipo.

**29. ¿Cómo se fomenta la innovación y el trabajo en equipo entre los empleados?**

La innovación y el trabajo en equipo en la clínica se fomenta mediante la comunicación y creando una cultura de innovación.

**30. ¿Cuáles son las metas y objetivos a corto y largo plazo en términos de gestión del talento humano?**

Las metas y objetivos a corto y largo plazo de la clínica respecto a la gestión de talento humano, es provisionar al personal en un área específica para orientar a que la clínica sea un hospital líder materno infantil de la provincia de Loja.

**31. ¿Cuál es la visión y misión de la clínica en términos de gestión del talento humano?**

La misión de la clínica en base a la gestión de talento humano es la de mejorar cada día y brindando mejor atención a los pacientes. Mientras que su visión es la de poder tener todo lo materno infantil, recursos materiales y el talento humano capacitado para ocupar estos puestos de trabajo.

### **32. ¿Cuáles son los roles y responsabilidades clave en la clínica y cómo se estructuran?**

De acuerdo a las áreas específicas como el área de enfermería, personal administrativo, área médica.

#### **Anexo 2**

*Encuesta aplicada al personal de la Clínica Nataly*



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA CLÍNICA “NATALY”**

Como estudiante de la carrera de administración de empresas de la Universidad Nacional de Loja, y postulante a la obtención de grado de licenciado en administración de empresas estoy llevando a cabo el trabajo titulado **“Propuesta de Gestión del Talento Humano para la Clínica Nataly de la Ciudad de Loja”** para lo cual solicito de la manera más comedida se dignen concederme la siguiente encuesta.

#### **Preguntas Generales**

##### **¿Cuál es su puesto y sueldo de trabajo?**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, se pudo identificar los siguientes puestos de trabajo:



**Tabla 9***Puestos y sueldos de trabajo del personal de la Clínica Nataly*

<b>N°</b>	<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Sueldo</b>
1	Cocinero	763,73
2	Enfermero	656,22
3	Médico residente	779,21
4	Camillero	450,00
5	Enfermera	656,22
6	Auxiliar de farmacia	450,00
7	Servicios varios	791,21
8	Auxiliar enfermería	475,71
9	Auxiliar enfermería	475,71
10	Pediatra	779,21
11	Laboratorista	509,28
12	Médico cirujano	1.590
13	Secretaria	506,36
14	Auxiliar limpieza	454,95
15	Auxiliar lavandería	454,95
16	Recepcionista	458,72
17	Administrador	865,17
18	Auxiliar enfermería	475,71
19	Contador	562,38
20	Auxilia cocinero	450,04
21	Ginecólogo	930

*Nota.* La tabla muestra los puestos de trabajo de la Clínica Nataly

## ¿Cuántos años lleva trabajando en la Clínica Nataly?

**Tabla 10**

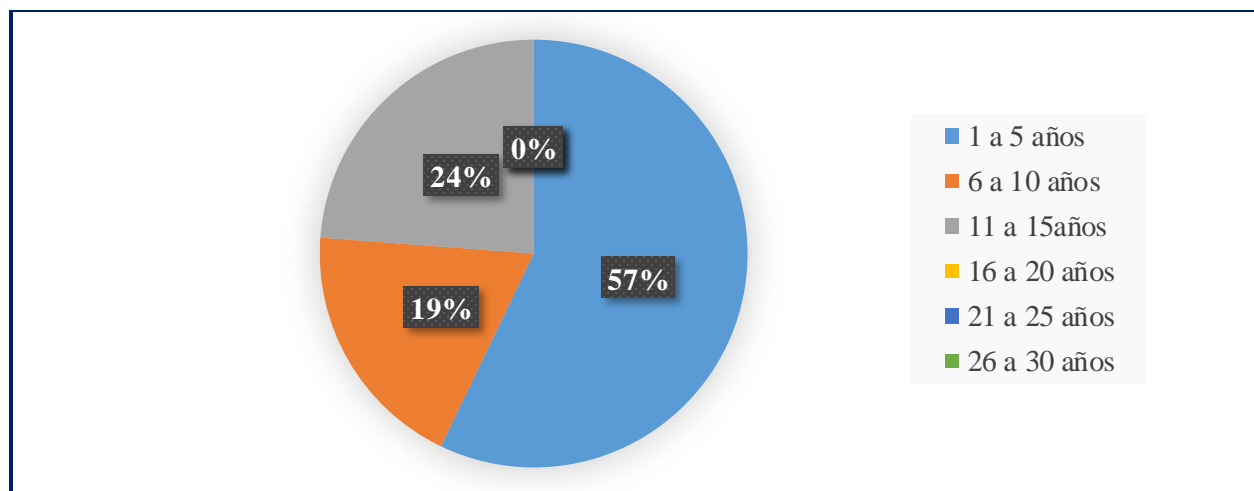
*Trayectoria laboral del personal de la Clínica Nataly*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 años	12	57%
6 a 10 años	4	19%
11 a 15 años	5	24%
16 a 20 años	0	0%
21 a 25 años	0	0%
26 a 30 años	0	0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 8**

*Trayectoria laboral del personal de la Clínica Nataly*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

### **Análisis de los resultados**

Mediante la encuesta aplicada a los trabajadores de la Clínica Nataly, se llegó a conocer que, el 57% del personal lleva trabajando de uno a 5 años, mientras que el 24% tiene una trayectoria de 11 a 15 años y un 19% de 6 a 10 años.

## ¿Qué grado de educación tiene?

**Tabla 11**

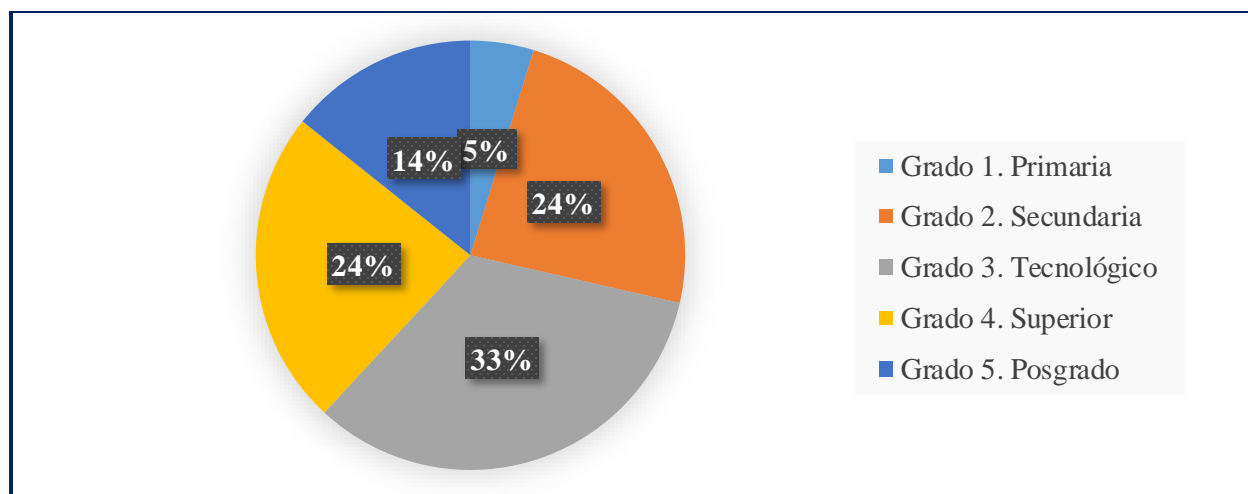
*Grado de educación de los trabajadores*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Grado 1. Primaria	1	5%
Grado 2. Secundaria	5	24%
Grado 3. Tecnológico	7	33%
Grado 4. Superior	5	24%
Grado 5. Posgrado	3	14%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 9**

*Grado de educación del personal*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

### Análisis de los resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, el 33% del personal de la Clínica tienen un grado de educación tecnológico, mientras que un 24% mantienen un grado superior y al igual que un grado de secundaria, por otra parte, un 14% menciona que su grado de educación es de posgrado y finalmente un 5% tienen un nivel de grado de primaria.

## Reclutamiento

### 1. ¿Por qué medio se informó que la Clínica Nataly necesitaba personal?

Tabla 12

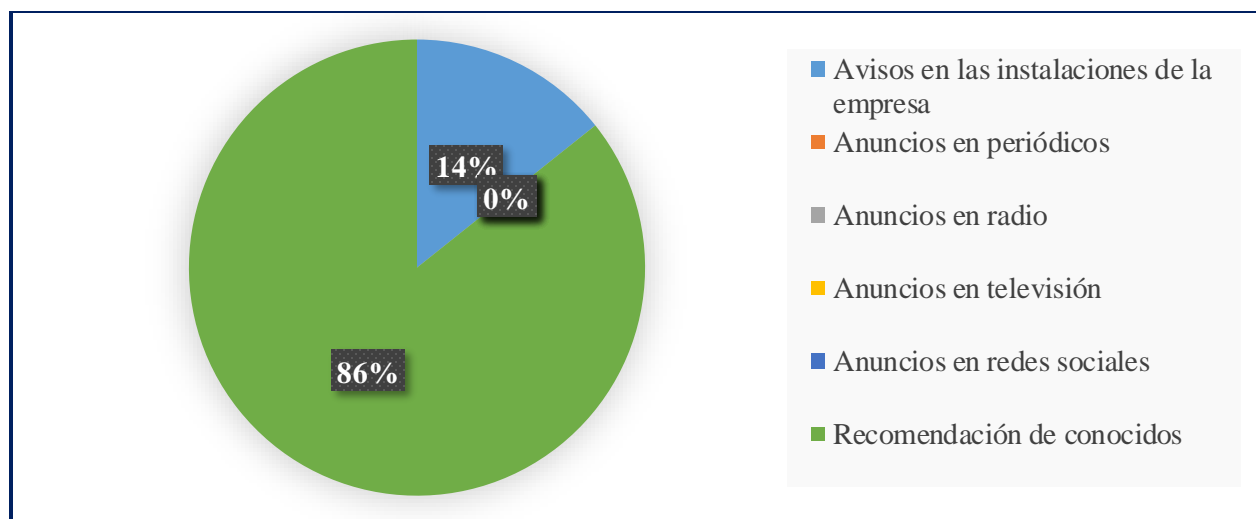
*Medios de reclutamiento de personal*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Avisos en las instalaciones de la empresa	3	14%
Anuncios en periódicos	0	0%
Anuncios en radio	0	0%
Anuncios en televisión	0	0%
Anuncios en redes sociales	0	0%
Recomendación de conocidos	18	86%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Figura 10

*Medios de reclutamiento de personal*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

### Análisis de los resultados

Según los datos obtenidos en la encuesta, el 86% del personal de la Clínica se informó de la vacante del puesto de trabajo por medio de recomendación de conocidos, mientras que un 14% por medio de avisos en las instalaciones de la clínica.

## Selección

### 2. ¿Cuáles de las siguientes pruebas usted cumplió para ingresar a trabajar en la Clínica Nataly?

**Tabla 13**

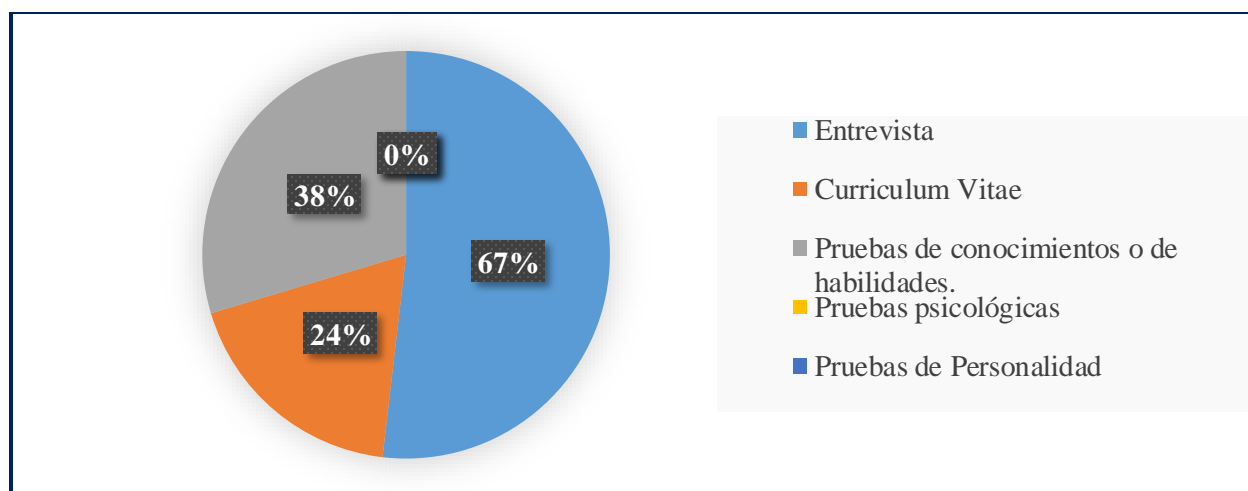
*Pruebas de selección de personal de la Clínica Nataly.*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista	14	67%
Curriculum Vitae	5	24%
Pruebas de conocimientos o de habilidades.	8	38%
Pruebas psicológicas	0	0%
Pruebas de Personalidad	0	0%
Otros	0	0%

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 11**

*Pruebas de selección de personal*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

### Análisis de los resultados

Mediante los resultados obtenidos en la encuesta, el 67% del personal ha indicado que para entrar a trabajar en la Clínica Nataly han cumplido con pruebas de entrevista. Por otra parte, el 38% mediante pruebas de conocimientos o de habilidades y un 24% a través de curriculum vitae.

## Contratación

### 3. ¿Al ingresar a la Clínica le hicieron firmar algún contrato de trabajo?

**Tabla 14**

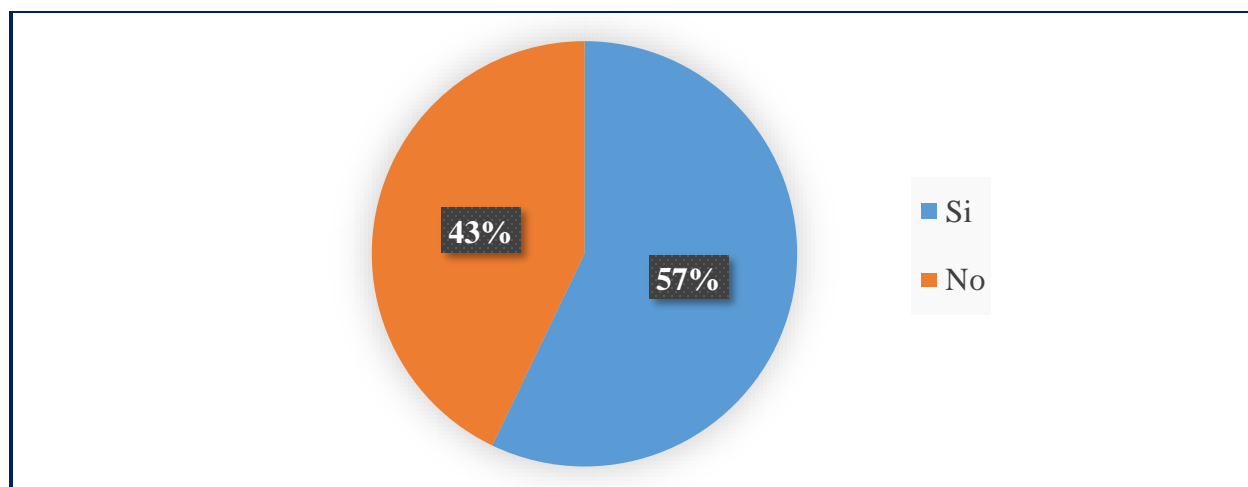
*Proceso de contratación en la Clínica Nataly*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	57%
No	9	43%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 12**

*Proceso de contratación*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

## Análisis de los resultados

Según los resultados de la encuesta, el 57% del personal de la Clínica firmo un contrato de trabajo al ingresar a trabajar en la misma, mientras que un 43% señala que no le hicieron firmar ningún tipo de contrato.

#### 4. ¿Qué tipo de contrato firmó?

**Tabla 15**

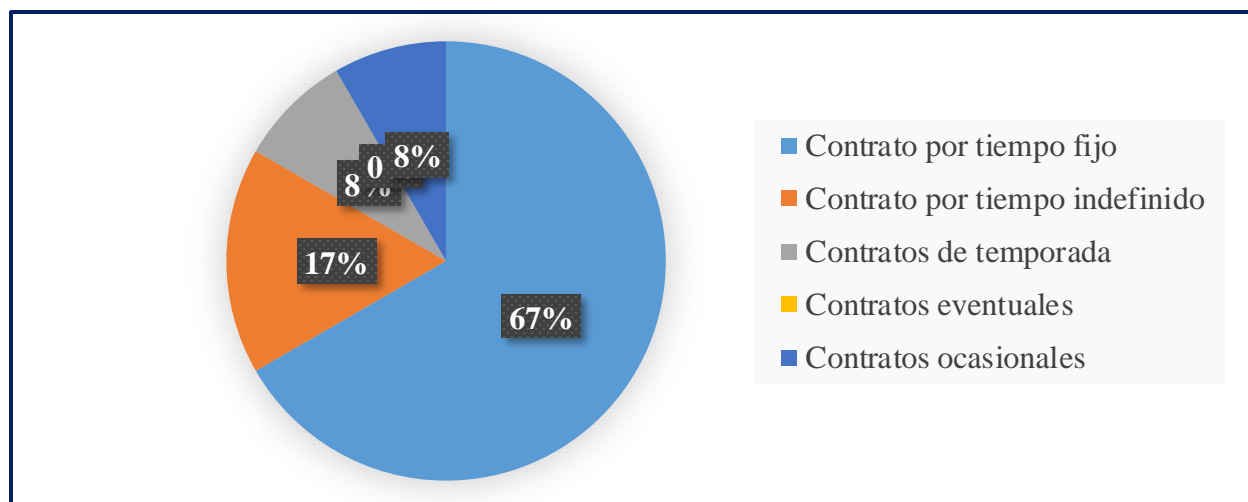
*Tipo de contrato de trabajo que firmo el personal de la Clínica Nataly.*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Contrato por tiempo fijo	8	67%
Contrato por tiempo indefinido	2	17%
Contratos de temporada	1	8%
Contratos eventuales	0	0%
Contratos ocasionales	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 13**

*Tipo de contrato de trabajo*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

#### **Análisis de los resultados**

Mediante la encuesta aplicada al personal de la Clínica, de los trabajadores que, si firmaron un contrato de trabajo, el 67% lo hicieron por un contrato de trabajo de tipo fijo, mientras que un 17% optó por un contrato por tiempo indefinido. Por otra parte, un 16% lo hizo mediante contratos por temporada y por servicios ocasionales.

## Inducción

### 5. ¿Cómo fue su proceso de inducción a la Clínica Nataly?

**Tabla 16**

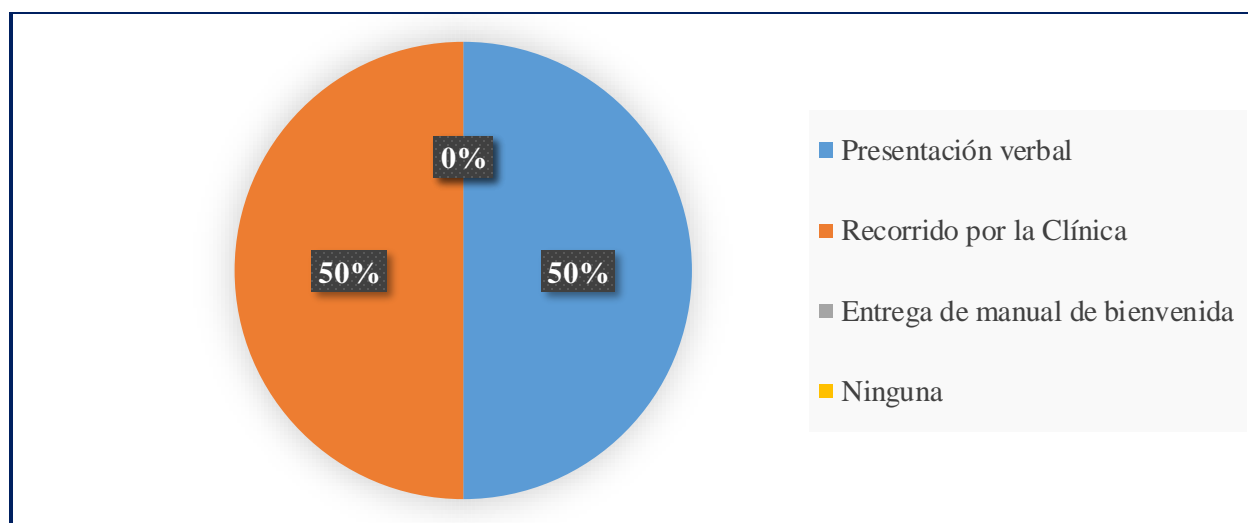
*Proceso de inducción del personal de la Clínica Nataly*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Presentación verbal	16	76%
Recorrido por la Clínica	16	76%
Entrega de manual de bienvenida	0	0%
Ninguna	0	0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 14**

*Proceso de inducción del personal*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

### Análisis de los resultados

De la encuesta realizada, se ha obtenido que el 50% del personal de la Clínica ha tenido un proceso de inducción de manera verbal, mientras que el otro 50% indica que fue por recorridos por las instalaciones de la clínica.



## 6. ¿Quién le realizó el proceso de inducción e integración?

Tabla 17

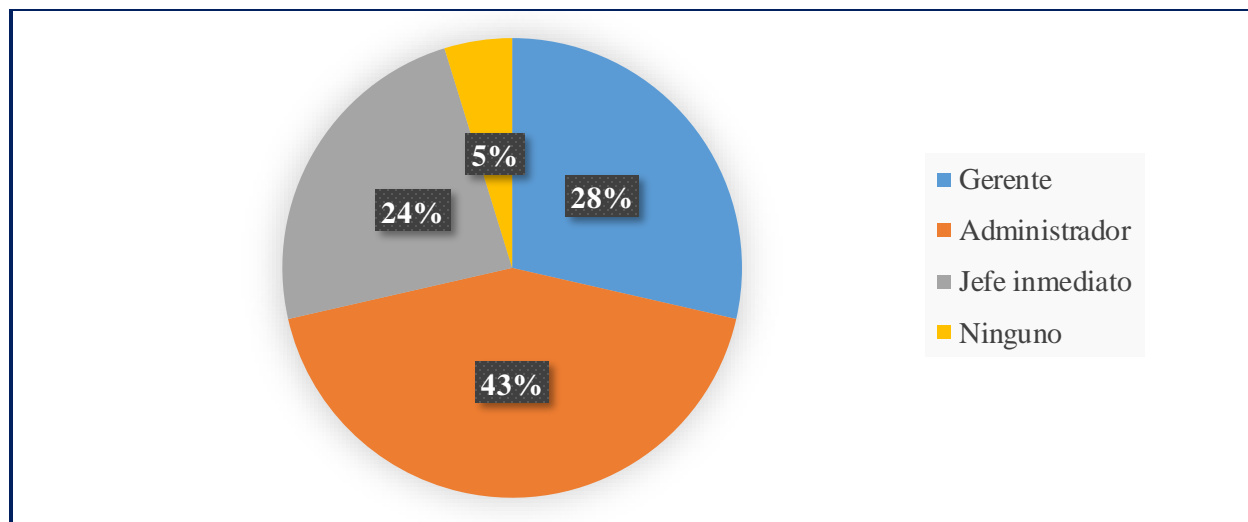
Responsable del proceso de inducción del personal de la Clínica Nataly

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	6	29%
Administrador	9	43%
Jefe inmediato	5	24%
Ninguno	1	5%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Figura 15

Responsable del proceso de inducción



Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

### Análisis de los resultados

Mediante los resultados obtenidos, se logró conocer que el 43% del personal ha cumplido con el proceso de inducción a cargo del administrador de la clínica. Por otro lado, el 29% afirma haber realizado este proceso con ayuda del director, mientras que el 24% por medio del jefe inmediato y finalmente un 5% menciona que ningún miembro de la empresa le realizó este proceso de inducción.

## 7. ¿Le dieron a conocer la misión y visión de la Clínica?

**Tabla 18**

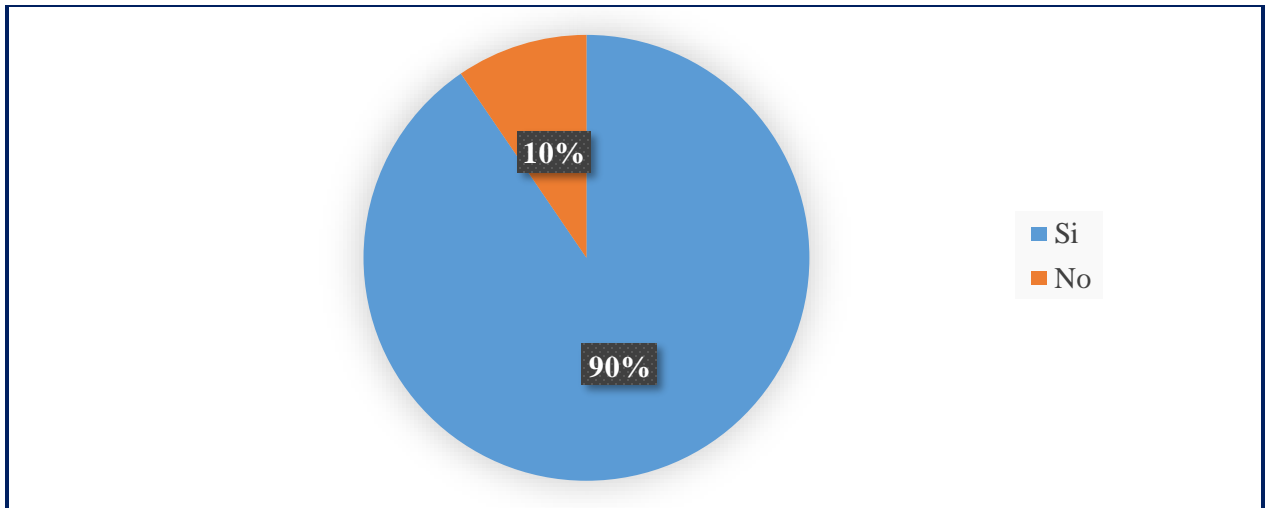
*Conocimiento de la visión y misión en la Clínica Nataly*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	90%
No	2	10%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 16**

*Conocimiento de la visión y misión*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

### **Análisis de los resultados**

Mediante la aplicación de la encuesta se pudo evidenciar que, el 90% del personal de la clínica obtuvo conocimiento de la misión y visión de la clínica, mientras que el 10% no tiene el conocimiento de aquello.

## 8. ¿El rol que cumple están acorde con su preparación académica?

**Tabla 19**

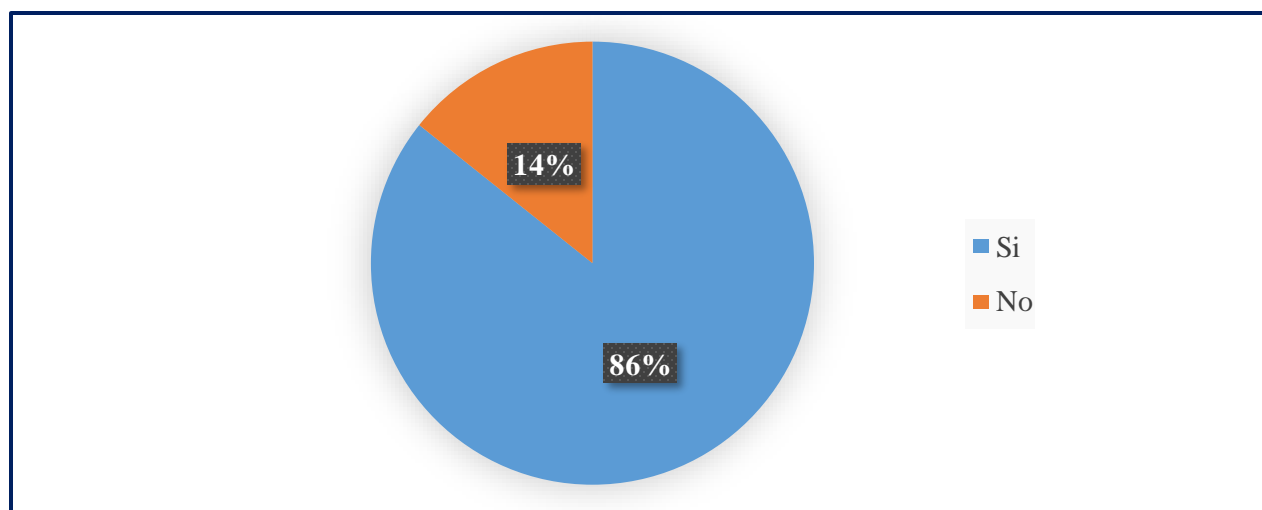
*Rol acorde a la preparación académica*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	86%
No	3	14%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 17**

*Rol acorde a la preparación académica*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

### **Análisis de los resultados**

Según los datos obtenidos en la encuesta, el 86% del personal indica que el rol que cumplen actualmente está acorde a su preparación académica, mientras que el 14% no lo considera así.

## Motivación

9. ¿Recibe algún tipo de motivación en su puesto de trabajo? En caso de ser no, pase a la pregunta 11.

**Tabla 20**

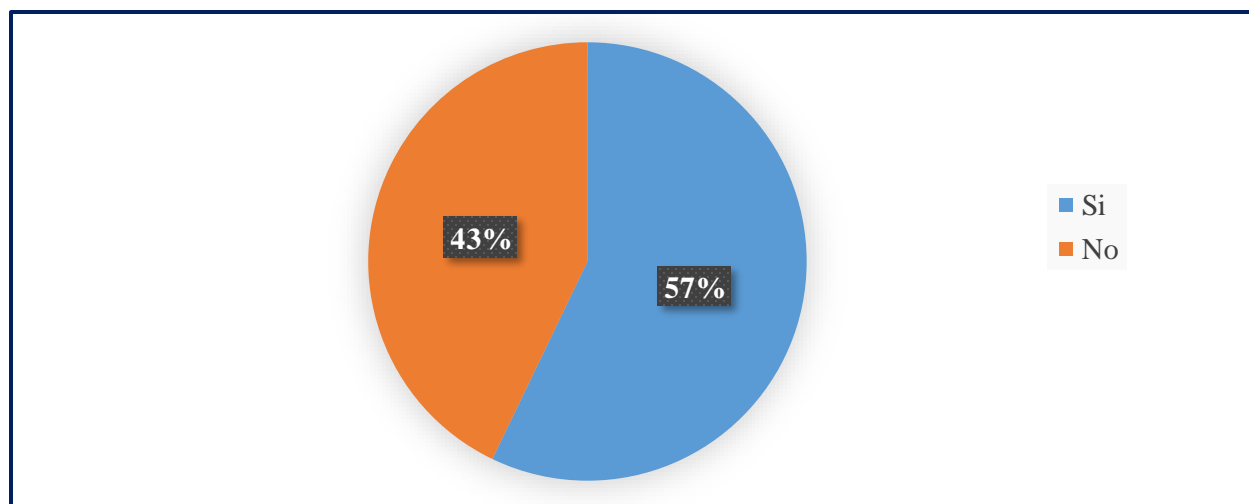
*Motivación del personal de la Clínica Nataly*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	57%
No	9	43%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 18**

*Motivación del personal de la Clínica Nataly*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

## Análisis de los resultados

Mediante la aplicación de la encuesta se pudo evidenciar que el 57% del personal que labora en la clínica si recibe motivación en su puesto de trabajo, mientras que el 43% no ha recibido motivación en su puesto de trabajo por parte de la misma.

## 10. ¿Qué tipo de motivación recibe?

**Tabla 21**

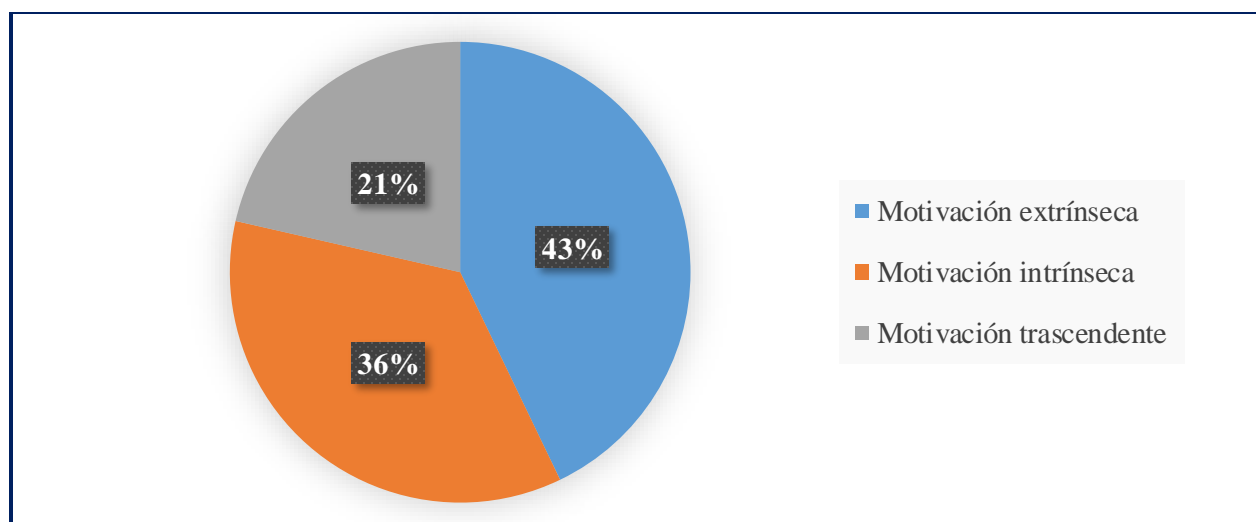
*Tipo de motivación que recibe el personal de la Clínica Nataly*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Motivación extrínseca	6	50%
Motivación intrínseca	5	42%
Motivación trascendente	3	25%

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 19**

*Tipo de motivación que se aplica en la Clínica Nataly*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

### **Análisis de los resultados**

Tras la encuesta aplicada y del personal que, si ha recibido motivación por parte de la clínica, el 43% señala haber recibido motivación de tipo extrínseca como salarios, premiso, entre otros. Por otra parte, el 36% indica de haber recibido motivación intrínseca como lo es el disfrute de las actividades o el deseo de seguir preparándose de nuevos conocimientos y finalmente un 21% ha recibido motivación trascendente como la contribución de ayudar a la sociedad.

## Capacitación

11. ¿Recibe capacitación en la Clínica? En caso de ser no, pase a la pregunta 14.

**Tabla 22**

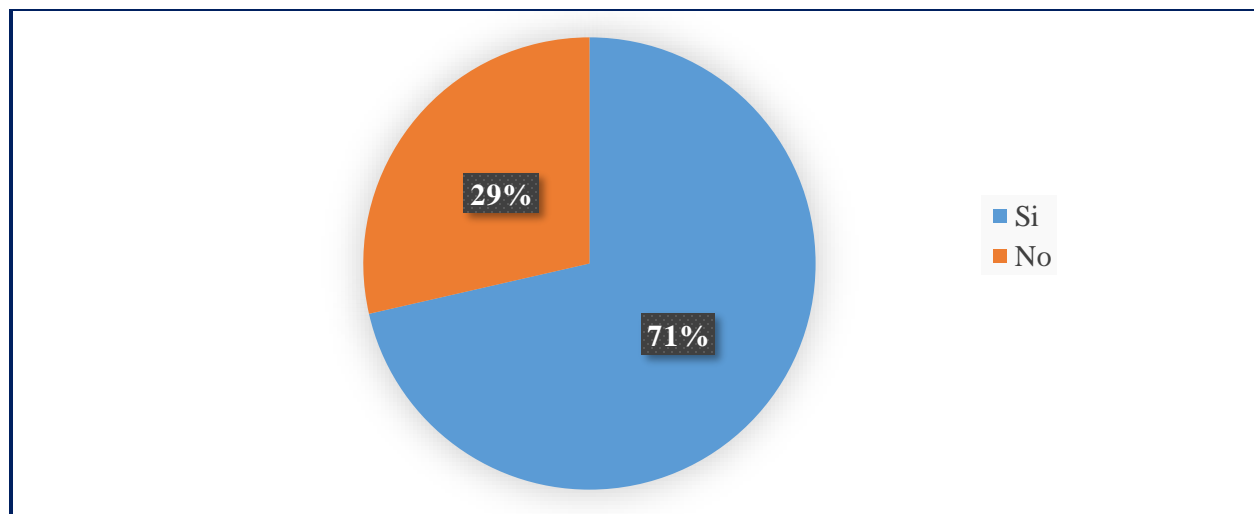
*Proceso de capacitación en la Clínica Nataly*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	71%
No	6	29%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 20**

*Proceso de capacitación en la Clínica Nataly*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

### Análisis de los resultados

Según los datos recolectados tras la encuesta aplicada, del total del personal encuestado el 71% ha indicado que, si ha recibido capacitaciones en la clínica, mientras que el 29% no ha recibido ninguna capacitación.

## 12. ¿Cada que tiempo recibe capacitación?

**Tabla 23**

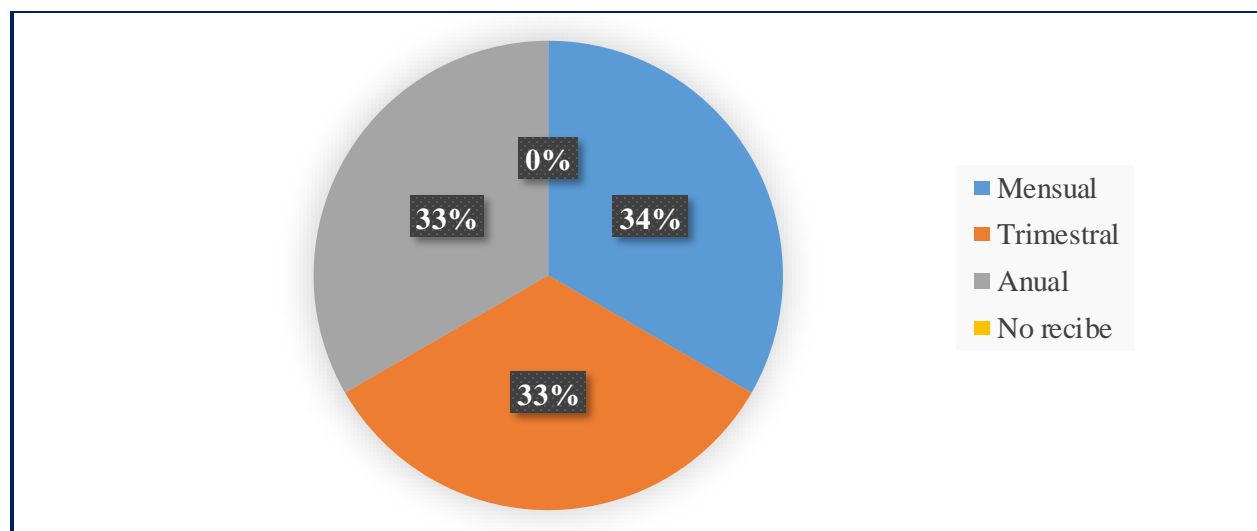
*Periodo de capacitaciones al personal de la Clínica Nataly*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	5	34%
Trimestral	5	33%
Anual	5	33%
No recibe	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 21**

*Periodo de capacitaciones al personal de la Clínica Nataly*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

### **Análisis de los resultados**

Del personal que, si ha recibido capacitaciones como se indica en la tabla 22, el 34 % ha recibido capacitaciones mensualmente, mientras que el 33% ha recibido trimestralmente y así mismo un 33% ha recibido capacitaciones de manera anual.

### 13. ¿Cómo le capacitan en la clínica Nataly?

**Tabla 24**

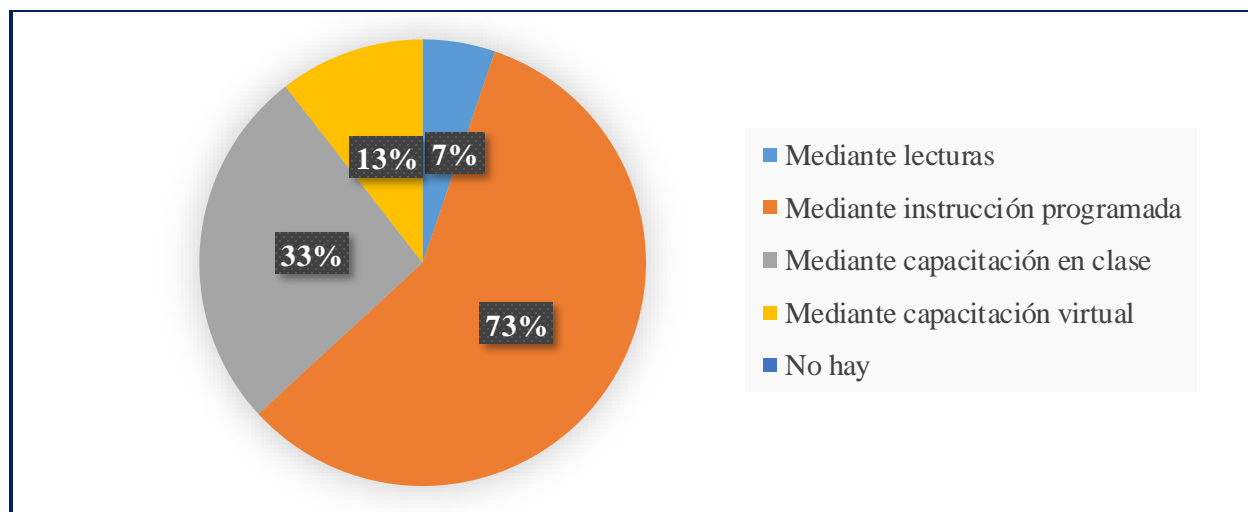
*Método de capacitación en la Clínica Nataly*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Mediante lecturas	1	7%
Mediante instrucción programada	11	73%
Mediante capacitación en clase	5	33%
Mediante capacitación virtual	2	13%
No hay	0	0%

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 22**

*Método de capacitación en la Clínica Nataly*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

#### **Análisis de los resultados**

Del personal que, si ha recibido capacitación como lo indica en los resultados de la tabla 22, el 58% indica que han recibido capacitaciones mediante instrucciones programadas. Por otro lado, el 33% ha sido capacitado por medio de capacitación de clase, mientras que un 13% capacitación de manera virtual y finalmente un 7% a través de lecturas.



## Valoración de Puestos

### 14. ¿Cuántos años de experiencia tiene en su puesto de trabajo?

Tabla 25

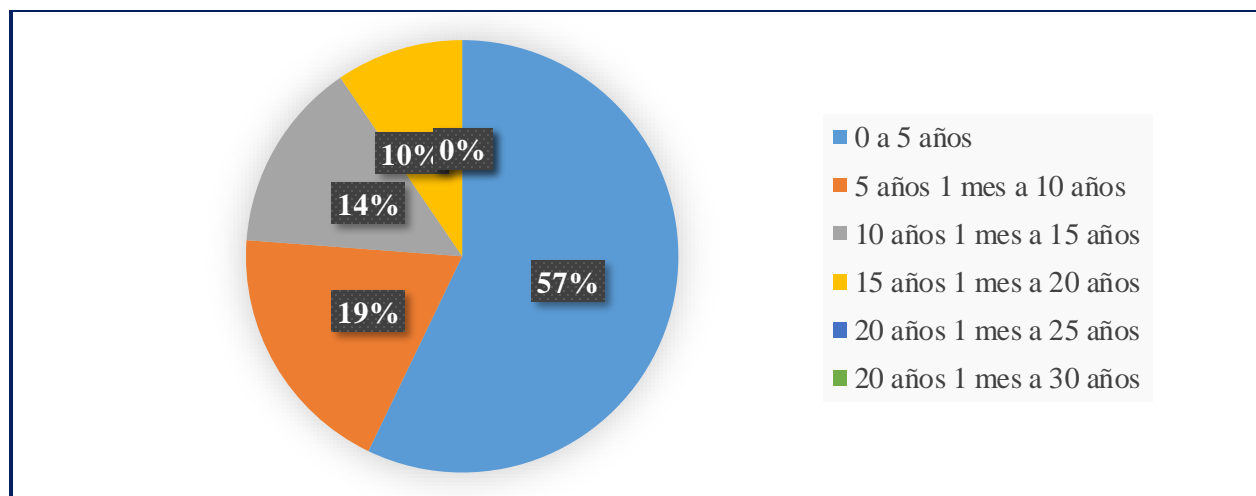
Experiencia laboral del personal de la Clínica Nataly

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Grado 1. 0 a 5 años	12	57%
Grado 2. 5 años 1 mes a 10 años	4	19%
Grado 3. 10 años 1 mes a 15 años	3	14%
Grado 4. 15 años 1 mes a 20 años	2	10%
Grado 5. 20 años 1 mes a 25 años	0	0%
Grado 6. 20 años 1 mes a 30 años	0	0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Figura 23

Experiencia laboral del personal de la Clínica Nataly



Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

### Análisis de los resultados

De acuerdo a la encuesta aplicada del total de los trabajadores, el 57% indica que llevan de 0 a 5 años de experiencia en su puesto de trabajo. Por otro lado, el 19% describe que tiene 5 años 1 mes a 10 años de experiencia, mientras que un 14% de 10 años 1 mes a 15 años y finalmente un 10% de 15 años 1 mes a 20 años.

## 15. Grado de esfuerzo mental que requiere su puesto de trabajo

Tabla 26

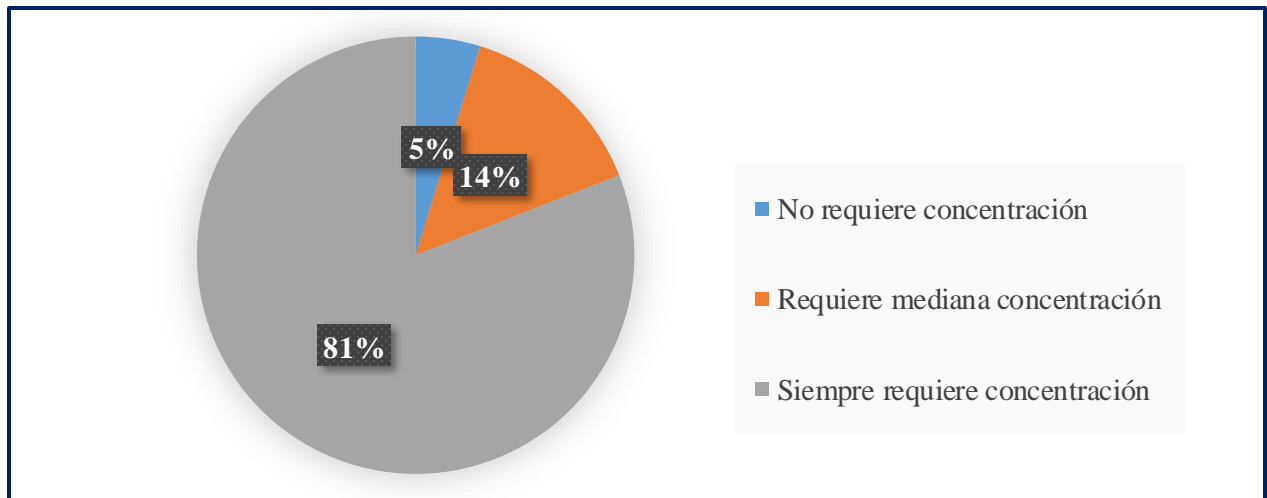
*Grado de esfuerzo mental requerido en los Puestos de la Clínica Nataly*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Grado 1: No requiere concentración	1	5%
Grado 2: Requiere mediana concentración	3	14%
Grado 3. Siempre requiere concentración	17	81%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Figura 24

*Grado de esfuerzo mental requerido en los Puestos de la Clínica Nataly*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

### Análisis de los resultados

Mediante los resultados obtenidos, el 81% del personal encuestado indica que siempre requiere concentración en su puesto de trabajo, mientras que el 14 % requiere media concentración y un 5% no requiere concentración.

## 16. Grado de esfuerzo físico que requiere su puesto de trabajo

Tabla 27

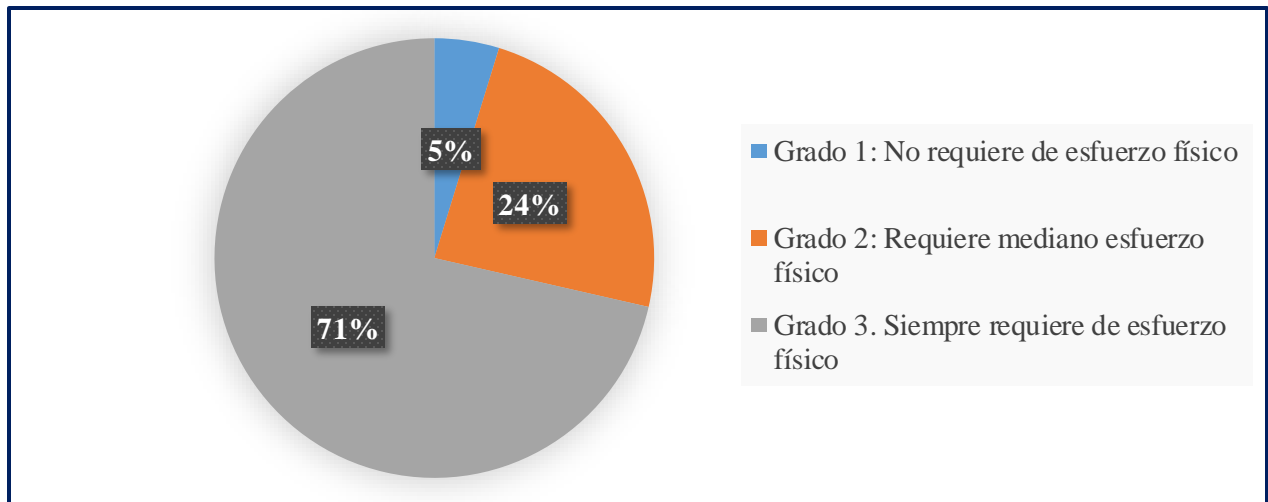
*Grado de esfuerzo físico requerido en los Puestos de la Clínica Nataly*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Grado 1: No requiere de esfuerzo físico	1	5%
Grado 2: Requiere mediano esfuerzo físico	5	24%
Grado 3. Siempre requiere de esfuerzo físico	15	71%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Figura 25

*Grado de esfuerzo físico requerido en los Puestos de la Clínica Nataly*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

### Análisis de los resultados

Por medio de la encuesta aplicada, se logró conocer que el 71% del personal de la clínica siempre requiere de esfuerzo físico en su puesto de trabajo, mientras que el 24% indica que requiere mediano esfuerzo físico y el 5% no requiere de ningún grado de esfuerzo físico.

## Evaluación de Desempeño

### 17. ¿Ah recibido alguna evaluación de desempeño por parte de la Clínica Nataly?

**Tabla 28**

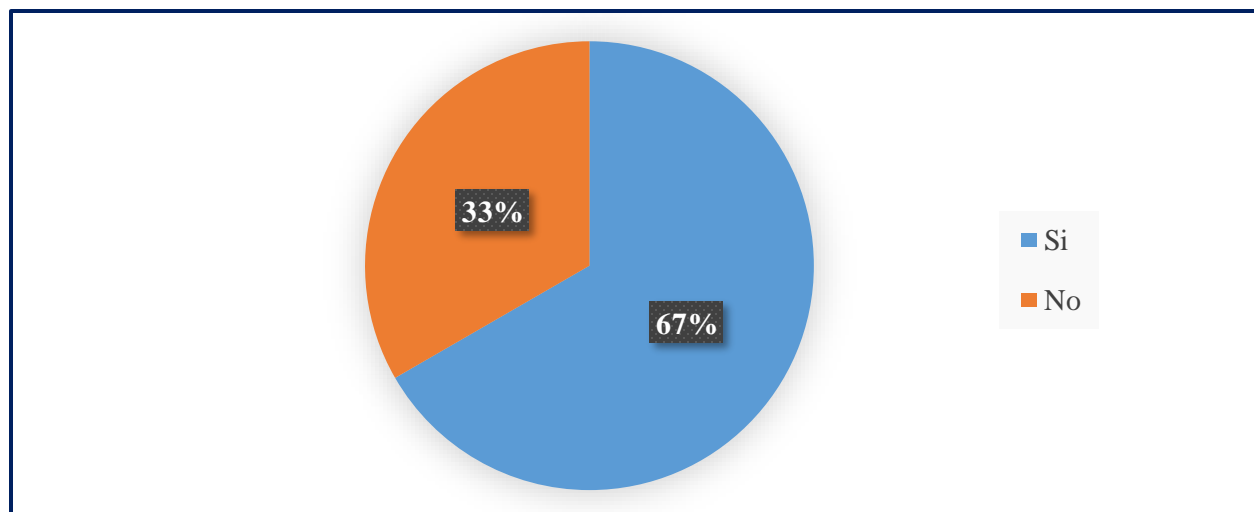
*Evaluación de desempeño en la Clínica Nataly*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	67%
No	7	33%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 26**

*Evaluación de desempeño en la Clínica Nataly*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

## Análisis de los resultados

Mediante la encuesta aplicada se logró conocer que el 67% del personal si ha recibido evaluaciones de desempeño por parte de la Clínica Nataly, mientras que el 33% restante indica que no ha recibido.

## 18. ¿Cada que tiempo recibe evaluaciones de desempeño por parte de la clínica?

**Tabla 29**

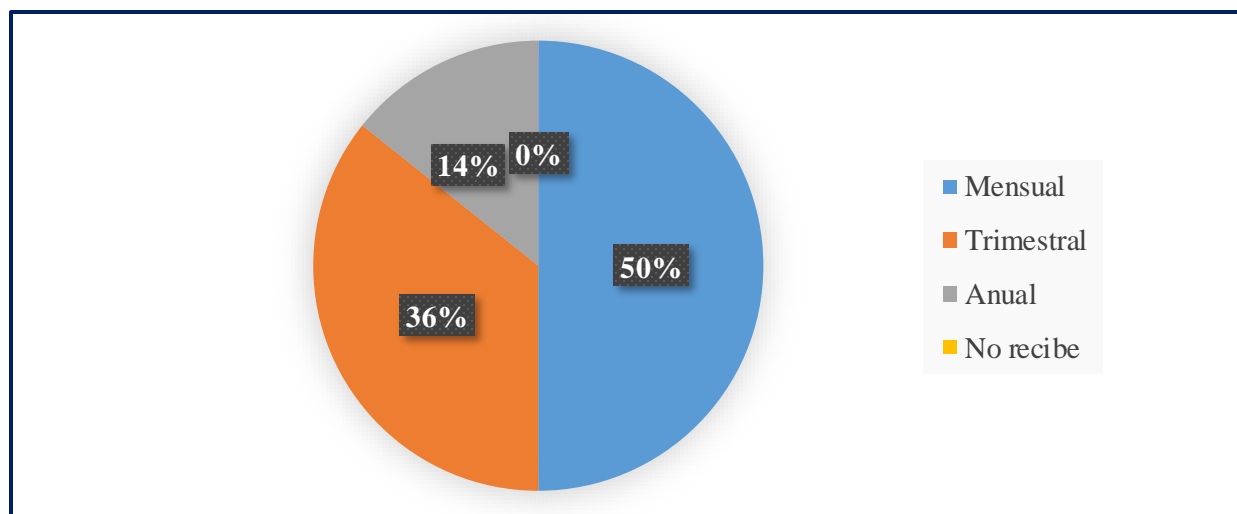
*Periodo de evaluación de desempeño en la Clínica Nataly*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	7	50%
Trimestral	5	36%
Anual	2	14%
No recibe	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 27**

*Periodo de evaluación de desempeño en la Clínica Nataly*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

### **Análisis de los resultados**

Del personal que, si ha recibido evaluaciones de desempeño por parte de la clínica Nataly, como lo indica la tabla 28, el 50% de ellos señala que ha recibido evaluaciones mensualmente, mientras que el 36% trimestralmente y el 14% anualmente.

### 19. ¿Cómo califica usted la evaluación de desempeño que le brinda la Clínica?

**Tabla 30**

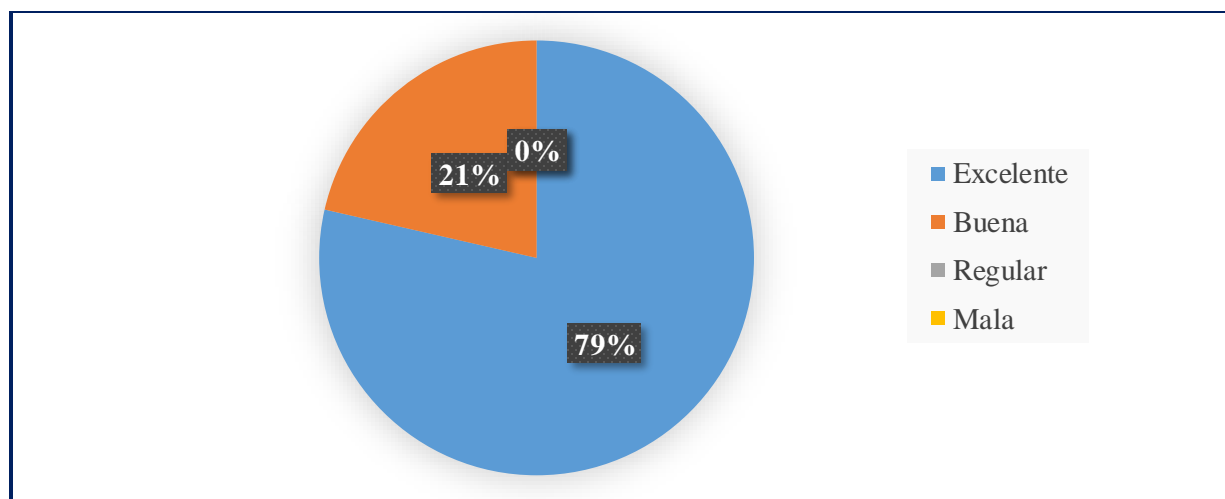
*Calificación de la evaluación de desempeño en la Clínica Nataly*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	11	79%
Buena	3	21%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 28**

*Calificación de la evaluación de desempeño en la Clínica Nataly,*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

#### **Análisis de los resultados**

En base a los resultados de las encuestas y del personal que, si ha recibido evaluaciones de desempeño, el 79% califican estas evaluaciones como excelente mientras que el 21% califica como buena.

### **Anexo 3**

#### *Formatos de la propuesta alternativa de Gestión del Talento Humano para la “Clínica Nataly” de la Ciudad de Loja.*

La Propuesta de la Gestión del Talento Humano se realizó con el objetivo de dar solución a los problemas existentes en la Clínica Nataly de la ciudad de Loja. Partiendo por reclutamiento, selección, contratación, inducción, motivación, capacitación, valoración de puestos y finalmente evaluación de desempeño.

#### **Proceso de reclutamiento**

La Clínica realiza el reclutamiento de su personal mediante recomendaciones, avisos verbales y mediante el reclutamiento de estudiantes que realizan las prácticas preprofesionales. Es decir, solo se lleva a cabo reclutamiento de manera externa.

Tomando en consideración lo antes mencionado, se propone el siguiente modelo de reclutamiento interno y externo para la Clínica Nataly:

#### **Reclutamiento interno**

Por medio del reclutamiento interno, la Clínica Nataly obtendrá la posibilidad y oportunidad de aprovechar el personal que ya tiene conocimiento sobre las funciones de la clínica, por ende, se propone que se realice mediante convocatorias, esto con el objetivo de poder motivar al personal con el ascenso de puestos de trabajo, también se propone que estas convocatorias sean ubicadas en estafetas estratégicas en la Clínica Nataly. Siendo así que se propone el siguiente modelo de convocatoria:

## Formato 1

*Modelo de convocatoria de reclutamiento interno*



Se convoca a todo el personal que labora en la clínica para llenar la vacante.....la misma que se llevará a cabo desde el.....hasta el.....de.....Presentar los documentos actualizados en la Secretaria.

Atentamente

\_\_\_\_\_  
Dr. Edgar Ríos Montalván  
DIRECTOR DE LA CLÍNICA NATALY

*Nota.* Elaboración propia, mediante el uso de canva.

## Reclutamiento externo

Para que la clínica logre atraer personal más competitivo y de forma formal, se debe realizar anuncios publicitarios en los distintos medios de comunicación, por lo cual se propone el siguiente formato de anuncio. Cabe decir que se tomar como ejemplo para un solo puesto, en este caso para un personal administrativo:



## Formato 2

Modelo de reclutamiento del personal para la Clínica Nataly de la ciudad de Loja



### REQUIERE CONTRATAR:

Administrador

### Perfil:

Este puesto requiere de responsabilidad, conocimiento, habilidades de comunicación, compromiso, concentración y empatía con los pacientes.

### Requisitos:

- Título de tercer nivel en administración de empresas.
- Experiencia de 3 años
- Cursos de relacionados con la profesión
- Contar con todos los papeles registrados en el Senescyt y CACES

### OFRECEMOS:

- Sueldos de acuerdo a sus conocimientos y aptitudes.
- Estabilidad laboral.
- Buen ambiente de trabajo.

Interesados presentar el currículum en las Calles: 8 de diciembre y Santiago.

febrero desde el 06 al 10 de marzo de 2024.

TELÉFONO: CEL:

254 020 – 2642 038 0994068993

*Nota.* Elaboración propia del autor de trabajo de investigación.

## **Proceso de Selección.**

La selección del personal se realiza mediante revisiones de carpetas donde se analiza información sobre conocimientos y habilidades del postulante, pero no existe la documentación que respalde esta práctica. Tras la expectativa de disponer con la documentación necesaria para respaldar este proceso, se propone la aplicación de las siguientes técnicas de selección, para que posterior a ello sean aplicadas y documentadas para la revisión efectiva de las carpetas:

### **Formato 3**

*Modelo de solicitud de empleo.*

Loja 15 de enero del 2024

Doctor

Edgar Ríos Montalván

**DIRECTOR DE LA CLÍNICA NATALY**

Ciudad. -

De mi consideración

Por medio de la presente **SOLICITUD DE EMPLEO** me dirijo a usted para expresar mi interés en solicitar un puesto de trabajo en la Clínica Nataly, donde también adjunto mi hoja de vida para corroborar que soy una persona puesta a ocupar el cargo en la Clínica.

Soy **NOMBRE** y cuento con **CANTIDAD** años de experiencia en **AREA** y he trabajado en **LISTA DE EMPRESAS, HOSPITALES O CLINICAS**. Además, tengo habilidades en **LISTA\_HABILIDADES**, y he logrado **LOGROS** durante mi carrera profesional.

Agradeciendo su atención a la presente, es propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi consideración y estima.


Atentamente.

---

Mora Ortega Jason Leonardo  
C.I 1150754644

#### Formato 4






#### Hoja de solicitud de empleo

 <b>clínica NATALY</b> <b>HOJA DE SOLICITUD DE EMPLEO</b>				
PARA EL PUESTO DE:				
Referencia:				
<b>DATOS PERSONALES</b>				
Nombres completos		Apellidos		
Cédula	Edad	Estado civil		
Nacionalidad	Teléfono	Móvil		
<b>ESTUDIOS REALIZADOS</b>				
Primaria:				
Secundaria:				
Superior:				
Post grado:				
Otros:				
<b>INFORMACION LABORAL</b>				
Nombre de la empresa	Cargo	Área o departamento	Desde	Hasta
<b>OBJETIVOS Y ASPIRACIONES</b>				
_____ _____ _____				
<b>REFERENCIAS PERSONALES:</b>				
_____ _____				

*Nota.* Elaboración propia del autor de trabajo de investigación.

## Formato 5


### Modelo de Curriculum vitae

<b>MODELO DE CURRICULUM VITAE</b>	
<b>MORA ORTEGA JASON LEONARDO</b>	<b>DATOS PERSONALES</b>
	<b>Fecha de nacimiento</b> 04 de abril del 2002
	<b>Lugar de nacimiento</b> Loja-Loja
<b>CONTACTO:</b>	<b>Estado civil</b> Soltero
	<b>Email</b> <a href="mailto:moraortegajason@gmail.com">moraortegajason@gmail.com</a>
	<b>FORMACIÓN ACADEMICA</b>
 <b>91-1234-567</b>  <b>0982504933</b>  <b>moraortegajason@gmail.com</b>  <b>Calles Azuay y Bolívar</b>	<b>Estudios Primarios</b> Escuela Rio Maraón de Uduzhe
	<b>Estudios secundarios</b> Colegio Bachillerato de Manú
	<b>Estudios universitarios</b> Universidad Nacional de Loja
	<b>CURSOS REALIZADOS</b>
<b>EXPERIENCIA:</b>	1. Gestión de Talento Humano 2. Bolsa de valores 3. Computación 4. Gestión de proyectos
	<b>ACTITUDES/APTITUDES</b>
	1. Respetuoso 2. Responsable 3. Amable 4. Liderazgo 5. Creativo 6. Actitud positiva 7. Empático

*Nota.* Elaboración propia del autor de trabajo de investigación, basado en la información del libro de Gestión de talento humano, Chiavenato 2008, p122.

**Formato 6**


*Formato de entrevista*

 <p><b>CLINICA NATALY DE LA CIUDAD DE LOJA</b></p>
<b>GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ASPIRANTE AL PUESTO BACANTE</b>
<p><b>PREGUNTAS GENERALES:</b></p> <p>¿Cuáles son sus nombres y apellidos?</p> <p>.....</p> <p>¿Cuál es el lugar y fecha de su nacimiento?</p> <p>.....</p> <p>¿Dónde vive actualmente?</p> <p>.....</p> <p>¿Cuál es su estado civil?</p> <p>.....</p> <p><b>PREGUNTAS ESPECIFICAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Ha trabajado anteriormente en una clínica u hospital?</li><li>2. ¿Por qué dejó su anterior puesto de trabajo?</li><li>3. ¿Por qué medio se enteró de la vacante?</li><li>4. ¿Por qué quiere este puesto de trabajo?</li><li>5. ¿Qué aspiraciones tiene al llegar a ocupar este puesto de trabajo?</li><li>6. ¿Qué conocimientos tiene de nuestra clínica?</li><li>7. ¿Cuál sería para usted un salario adecuado?</li><li>8. ¿Qué tiempo piensa trabajar con nosotros?</li><li>9. ¿Describa sus puntos fuertes y débiles?</li><li>10. ¿Tiene pensado tomar cursos adicionales? ¿Cuáles? ¿Cuándo?</li><li>11. ¿Cuáles son los puestos o trabajos en los que más se destaca?</li><li>12. ¿Cuáles son sus habilidades y conocimientos?</li><li>13. ¿Cómo se siente trabajando con otras personas?</li><li>14. ¿Cuáles son sus pasatiempos favoritos?</li></ol>

*Nota.* Elaboración propia del autor bajo información tomada del libro de Administración de recursos humanos, novena edición. Chiavenato 2011. p152.

**Formato 7**

*Modelo de la verificación post-entrevista.*

 <b>CLINICA NATALY DE LA CIUDAD DE LOJA</b>																		
<b>Lista de verificación de entrevistas de selección de personal</b>																		
<p><b>Nombre del solicitante:</b> ..... <b>Fecha:</b> .....</p> <p><b>Solicita el puesto de:</b> .....</p> <p><b>Entrevistador:</b> .....</p> <p><b>Comentarios del entrevistador</b></p> <p><b>a) Evaluación de varios aspectos (1 = bajo; 10 = alto)</b></p> <table border="1" style="display: inline-table; margin-right: 20px;"><tr><td>Presentación personal</td><td></td></tr><tr><td>Habilidad</td><td></td></tr><tr><td>Interés</td><td></td></tr><tr><td>Educación y capacitación</td><td></td></tr><tr><td>Experiencia y antecedentes</td><td></td></tr></table> <table border="1" style="display: inline-table;"><tr><td>Disponibilidad</td><td></td></tr><tr><td>Estabilidad en el empleos anteriores</td><td></td></tr><tr><td>Expectativas salariales</td><td></td></tr><tr><td>Presupuesto para el puesto</td><td></td></tr></table>	Presentación personal		Habilidad		Interés		Educación y capacitación		Experiencia y antecedentes		Disponibilidad		Estabilidad en el empleos anteriores		Expectativas salariales		Presupuesto para el puesto	
Presentación personal																		
Habilidad																		
Interés																		
Educación y capacitación																		
Experiencia y antecedentes																		
Disponibilidad																		
Estabilidad en el empleos anteriores																		
Expectativas salariales																		
Presupuesto para el puesto																		
<p><b>b) Comentarios específicos sobre el puesto solicitado:</b></p> <p><b>1. Actitud con respecto al empleo anterior</b> .....</p> <p><b>2. Actitud con respecto al jefe inmediato anterior</b> .....</p> <p><b>3. Expectativas de responsabilidad en el puesto</b> .....</p> <p><b>4. Expectativas profesionales</b> .....</p> <p><b>5. Comentarios adicionales</b> .....</p>																		


**c) Seguimiento sugerido:**

Ninguno	
El solicitante no es aceptable	
Someter a pruebas de aceptación	
Concertar entrevista con el supervisor	
No aceptable para este puesto, pero sí para otro	
Requiere entrevista adicional con departamento de personal	
Considérese para el puesto	

*Nota.* Elaboración propia del autor bajo información tomada del libro de Administración de Personal y Recursos Humanos, Sexta Edición. WILLIAN WERTHE, 2008. p212.

**Formato 8**

*Modelo de un test de conocimiento.*

 <b>CLINICA NATALY DE LA CIUDAD DE LOJA</b>
<b>PRUEBA O TEST DE CONOCIMIENTO PARA EL ADMINISTRADOR</b>
<p><b>1. ¿Defina qué es para usted una empresa?</b> .....</p> <p><b>2. ¿Qué es para usted una clínica?</b> .....</p> <p><b>3. ¿Qué entiende usted por administración?</b> .....</p> <p><b>4. ¿Cuáles son las funciones principales de un administrador?</b> .....</p> <p><b>5. ¿Cuál es el proceso administrativo?</b></p>

.....  
**6. ¿Qué es para usted una filosofía empresarial?**  
.....

**7. ¿Por qué es importante la planeación estratégica en una clínica?**  
.....

**8. ¿Cuáles son los principales desafíos financieros que pueden presentarse en una clínica?**  
.....

**9. ¿Por qué es importante implementar de manera adecuada la gestión de talento humano en una clínica?**  
.....

**10. ¿Cómo usted implementaría la responsabilidad social en una clínica?**  
.....

*Nota.* Elaboración propia del autor.

### **Formato 9**

*Modelo de un test de personalidad.*



**CLINICA NATALY DE LA CIUDAD DE LOJA**

#### **PRUEBA O TEST DE PERSONALIDAD**

**1. ¿Cómo te describes como persona?**

- a) Sociable
- b) Reservado
- c) Extrovertido
- d) Introverso

**2. ¿Cómo afrontas los momentos difíciles?**

- a) Los enfrento solo
- b) Busco ayuda de terceros

**3. ¿Te aceptas tal como eres?**

- a) Siempre
- b) A veces



c) Nunca

**4. En tu tiempo libre prefieres:**

- a) Leer libros
- b) Practicar algún deporte
- c) Salir con amigos
- d) Pasar en redes sociales
- e) Adelantar alguna actividad

**5. ¿Te parece que las personas a su alrededor se encuentran mejor que tú?**

- a) Estoy de acuerdo
- b) No lo se
- c) Estoy en desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo

**6. ¿Tiene miedo de ser rechazado por los demás?**

- d) Siempre
- e) A veces
- f) Nunca

**7. ¿Considera usted que equivocarse es fracasar en todo aspecto?**

- a) De acuerdo
- b) No lo se
- c) Estoy en desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo

**8. ¿Cuándo se le presenta oportunidades de superación, las reconoce y aprovecha?**

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

**9. Cuando realiza una actividad, ¿se siente seguro de que la realizo correctamente o necesita la aprobación de alguien para saberlo?**

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

**10. ¿Cómo te sientes al tener responsabilidades?**

- a) Incomodo
- b) Presionado
- c) Cómodo

**11. ¿Te consideras capaz de conseguir un objetivo?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

**12 ¿Cómo te gusta trabajar más?**

- a) Trabajo en equipo
- b) Individual
- c) De las dos formas

*Nota.* Elaboración propia del autor.

**Modelo de una Solicitud de Exámenes Médicos**

Para el conocimiento del estado de salud del nuevo personal, se les solicitara a todos los aspirantes a ocupar un puesto en la Clínica Nataly un certificado médico.

**Formato 10**

*Solicitud de examen médico*



**CLINICA NATALY DE LA CIUDAD DE LOJA**

Loja 7 de enero del 2024

**Sr. NOMBRE DEL LABORATORISTA**

**Laboratorista de la Cruz Roja Ecuatoriana sede Loja**

Solicitud de exámenes médicos

De mi consideración

El **NOMBRE DE LA PERSONA QUE SE REALIZA LOS EXAMENES** de **EDAD** años de edad, con CI. **CÉDULA** debe realizarse el examen médico clínico que es requisito indispensable para los aspirantes a ocupar uno de los cargos solicitados para la Clínica Nataly de la Ciudad de Loja.

Se extiende la presente solicitud por parte de la Clínica Nataly de la Ciudad de Loja.

Atentamente.

---

Dr. Edgar Ríos Montalván

**DIRECTOR DE LA CLÍNICA NATALY**

*Nota.* Elaboración propia del autor de trabajo de investigación.

## Formato 11

*Modelo de un certificado de salud.*

<p style="text-align: center;"><b>NOMBRE DE LA CLINICA U HOSPITAL QUE REALIZA LOS EXAMENES MEDICOS</b></p> <p>Certifico que la <b>NOMBRE DE LA PERSONA REALIZA LOS EXAMENES</b> de <b>EDAD</b> años de edad, con CI N° <b>CÉDULA</b> al realizar el examen clínico, se llegó al resultado de que el paciente no presenta ninguna enfermedad ni cualquier cuestión que impida realizar actividades físicas acordes a sus capacidades, se encuentra en un buen estado de salud. Se emite el presente certificado a la solicitud de la Clínica Nataly de la ciudad de Loja.</p> <p>Loja, 16 de enero del 2024</p> <p>Atentamente.</p> <p style="text-align: center;">_____ Dr. <b>NOMBRE DEL MÉDICO</b> <b>Medicina General</b></p>
--

*Nota.* Elaboración propia del autor de trabajo de investigación.

## Modelo de verificación de documentos personales

### Certificado de antecedentes penales

Para obtener el certificado de antecedentes penales, primero se ingresa a la página [www.ministeriodelinterior.gob.ec](http://www.ministeriodelinterior.gob.ec) luego se procede a seleccionar el certificado de antecedentes penales, se ingresa los datos solicitados y se ingresa a los datos de la persona a consultar. A continuación, se presenta un ejemplo:

## Formato 12

*Certificado de antecedentes penales.*



REPÚBLICA DEL ECUADOR

Ministerio  
del Interior

### CERTIFICADO DE ANTECEDENTES PENALES

ESPECIE SIN VALOR COMERCIAL NI MONETARIO

Fecha de Emisión: 11 de ENERO del 2024

Número de Certificado: 202400058464238P

Tipo de Documento: CEDULA DE IDENTIDAD

No. de Identificación: 1150754644

Apellidos y Nombres: MORA ORTEGA JASON LEONARDO

Registra Antecedentes: NO

El Certificado de Antecedentes Penales, de acuerdo al Decreto Ejecutivo 1166 es expedido única y gratuitamente vía internet, por esta Cartera de Estado. Queda prohibido tanto para el sector público como privado exigir como requisito el Certificado de Antecedentes Penales en sus diferentes trámites. El mal uso del Certificado de Antecedentes Penales o el mal uso de la información generada a través de este medio, será de exclusiva responsabilidad del solicitante y/o requiriente del mismo.



Válido hasta el 10 de ABRIL del 2024

GRAD. FREDDY OMAR GOYES SILVA  
DIRECTOR NACIONAL DE INVESTIGACIONES DE POLICÍA JUDICIAL  
POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR - MINISTERIO DEL INTERIOR



Documento firmado electrónicamente

Fuente: Dirección Nacional de la Policía Judicial - Ministerio del Interior  
<https://www.ministeriodelinterior.gob.ec>

*Nota.* Elaboración propia del autor de trabajo de investigación.

## Proceso de contratación

La clínica cumple con este proceso aplicando contratos de trabajo de tiempo fijo, de tiempo indefinido, por temporada y por servicios ocasionales. Ante estas prácticas, existe la necesidad de crear criterios claros y completos para la contratación, por ende, se propone los siguientes modelos de contratación:

### **Formato 13**

#### *Modelo de contrato por tiempo fijo*

En la ciudad de *Loja*, a los **27** días del mes de *enero* del año **2024**, comparecen, por una parte, la *Clínica Nataly debidamente representada por el Dr. Edgar Ríos Montalván* portador de la cédula de ciudadanía **N°1176453421** calidad de EMPLEADOR; y, por otra parte, el señor *Mora Ortega Jason Leonardo*, portador de la cédula de ciudadanía **N°1150754644** en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de *Loja* y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este **CONTRATO DE TIEMPO FIJO** con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR por consiguiente se los denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

#### **PRIMERA. - ANTECEDENTES.**

El EMPLEADOR para el debido cumplimiento de sus actividades y tareas propias necesita contratar los servicios laborales de *Administrador*, revisados los antecedentes del señor *Jason Leonardo Mora Ortega*, se declara que, tiene los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR se procede a llevar a cabo el presente Contrato de Trabajo.

#### **SEGUNDA. - OBJETO.**

El TRABAJADOR se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR en calidad de *Administrador* con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado.

### **TERCERA. - JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.**

El TRABAJADOR tiene la obligación de laborar en la jornada legal máxima establecida en el artículo 47 del Código de Trabajo, en el horario de **8:00 a 17:00 horas**, con descanso de **13:00 a 14:00 horas**, de lunes a viernes de acuerdo a lo que indica el artículo 57 del mismo cuerpo legal, donde el trabajador declara conocerlo y aceptarlo. Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de trabajo.

Las dos partes podrán convenir de mutuo acuerdo que el TRABAJADOR pueda ejercer tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.

### **CUARTA. - REMUNERACIÓN. -**

El EMPLEADOR, bajo a lo establecido en los artículos 80; 81 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de **NOVECIENTOS SETENTA DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD 970.00** en efectivo o mediante *transferencia*.

Además, el EMPLEADOR debe reconocer todos los beneficios sociales establecidos en los artículos 111 y 113 del Código de Trabajo tomando en cuenta la proporcionalidad relacionada con la remuneración que amerita la jornada completa. De igual forma, el EMPLEADOR debe reconocer los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre y cuando estas hayan sido autorizados previamente y por escrito.

### **QUINTA. - DURACIÓN DEL CONTRATO:**

El trabajador como primera instancia deberá pasar por un periodo de prueba de 90 días, si logra pasar esta prueba, el Contrato será Indefinido.

Este tipo de contrato únicamente será cancelado por las causales establecidas en el Art. 169, 172 y 173 del Código de Trabajo una vez sean aplicables para este tipo de contrato.

**SEXTA. - LUGAR DE TRABAJO.**

El TRABAJADOR desempeñará sus funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas *en las calles 8 de diciembre y Santiago* en la ciudad de *Loja* provincia de *Loja*, para el cumplimiento de las funciones encomendadas.

**SÉPTIMA. - Obligaciones de los TRABAJADORES Y EMPLEADORES:**

En lo que amerita a las obligaciones, prohibiciones y derechos del empleador y trabajador, estos están sujetos estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato.

**OCTAVA. - LEGISLACIÓN APLICABLE**

En todo lo no establecido en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

**NOVENA. - JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA. -**

En caso de no originarse discrepancias en el cumplimiento, la interpretación y puesta en marcha del presente contrato y cuando no haya sido posible llegar a un acuerdo amistoso entre las partes, estas serán sometidas a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

**DÉCIMA. - SUSCRIPCIÓN. -**

Las partes confirman en todas y cada una de las cláusulas anteriores y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de *Loja* el *27* del mes de *enero* del año *2024*.

---

**EL EMPLEADOR**

**Dr. Edgar Ríos Montalván**

**DIRECTOR DE LA CLÍNICA NATALY**

---

**EL TRABAJADOR (a)**

**Mora Ortega Jason Leonardo**

*Nota.* Modelo de contrato tomado del portal jurídico y empresa editorial "Zona Legal" de referencia en Ecuador.



## **Formato 14**

### *Modelo de contrato de trabajo por tiempo indefinido*

En la ciudad de **Loja**, a los **27** días del mes de **enero** del año **2024**, comparecen, por una parte, la **Clínica Nataly debidamente representada por el Dr. Edgar Ríos Montalván** portador de la cédula de ciudadanía **N°1176453421** calidad de EMPLEADOR; y, por otra parte, el señor **Mora Ortega Jason Leonardo**, portador de la cédula de ciudadanía **N°1150754644** en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de **Loja** y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este **CONTRATO DE TIEMPO INDEFINIDO** con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR por consiguiente se los denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

#### **PRIMERA. - ANTECEDENTES. -**

El EMPLEADOR para el debido cumplimiento de sus actividades y tareas propias necesita contratar los servicios laborales de **Administrador**, revisados los antecedentes del señor **Jason Leonardo Mora Ortega**, se declara que, tiene los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR se procede a llevar a cabo el presente Contrato de Trabajo.

#### **SEGUNDA. - OBJETO.**

El TRABAJADOR se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR en calidad de **Administrador** con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado.

### **TERCERA. - JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.**

El TRABAJADOR tiene la obligación de laborar en la jornada legal máxima establecida en el artículo 47 del Código de Trabajo, en el horario de **8:00 a 17:00 horas**, con descanso de **13:00 a 14:00 horas**, de lunes a viernes de acuerdo a lo que indica el artículo 57 del mismo cuerpo legal, donde el trabajador declara conocerlo y aceptarlo. Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de trabajo.

Las dos partes podrán convenir de mutuo acuerdo que el TRABAJADOR pueda ejercer tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.

### **CUARTA. - REMUNERACIÓN. -**

El EMPLEADOR, bajo a lo establecido en los artículos 80; 81 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de **NOVECIENTOS SETENTA DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD 970.00** en efectivo o mediante *transferencia*.

Además, el EMPLEADOR debe reconocer todos los beneficios sociales establecidos en los artículos 111 y 113 del Código de Trabajo tomando en cuenta la proporcionalidad relacionada con la remuneración que amerita la jornada completa. De igual forma, el EMPLEADOR debe reconocer los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre y cuando estas hayan sido autorizados previamente y por escrito.

### **QUINTA. - DURACIÓN DEL CONTRATO:**

El trabajador como primera instancia deberá pasar por un periodo de prueba de 90 días, si logra pasar esta prueba, el Contrato será Indefinido.

Este tipo de contrato únicamente será cancelado por las causales establecidas en el Art. 169, 172 y 173 del Código de Trabajo una vez sean aplicables para este tipo de contrato.

#### **SEXTA. - LUGAR DE TRABAJO.**

El TRABAJADOR desempeñará sus funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas *en las calles 8 de diciembre y Santiago* en la ciudad de *Loja* provincia de *Loja*, para el cumplimiento de las funciones encomendadas.

#### **SÉPTIMA. - Obligaciones de los TRABAJADORES Y EMPLEADORES:**

En lo que amerita a las obligaciones, prohibiciones y derechos del empleador y trabajador, estos están sujetos estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato.

#### **OCTAVA. - LEGISLACIÓN APLICABLE**

En todo lo no establecido en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

#### **NOVENA. - JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA. -**

En caso de no originarse discrepancias en el cumplimiento, la interpretación y puesta en marcha del presente contrato y cuando no haya sido posible llegar a un acuerdo amistoso entre las partes, estas serán sometidas a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

#### **DÉCIMA. - SUSCRIPCIÓN. -**

Las partes confirman en todas y cada una de las cláusulas anteriores y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de *Loja* el *27* del mes de *enero* del año *2024*.

---

**EL EMPLEADOR**

**Dr. Edgar Ríos Montalván**

**DIRECTOR DE LA CLÍNICA NATALY**

---

**EL TRABAJADOR (a)**

**Mora Ortega Jason Leonardo**

*Nota.* Modelo de contrato tomado del portal jurídico y empresa editorial "Zona Legal" de referencia en Ecuador.

## **Formato 15**

### *Modelo de contrato de trabajo de tipo ocasional*

En la ciudad de **Loja**, a los **27** días del mes de **enero** del año **2024**, comparecen, por una parte, la **Clínica Nataly debidamente representada por el Dr. Edgar Ríos Montalván** portador de la cédula de ciudadanía **N°1176453421** calidad de EMPLEADOR; y, por otra parte, el señor **Mora Ortega Jason Leonardo**, portador de la cédula de ciudadanía **N°1150754644** en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de **Loja** y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este **CONTRATO DE TRABAJO OCACIONAL** con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR por consiguiente se los denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

#### **PRIMERA. - ANTECEDENTES.**

El EMPLEADOR, para atender a las necesidades emergentes o extraordinarias, no relacionadas a sus actividades habituales, contrata los servicios personales del trabajador que desempeñará en conformidad con la Ley, los reglamentos internos, las disposiciones generales, órdenes e instrucciones que imparta el empleador.

#### **SEGUNDA. - OBJETO.**

El TRABAJADOR **Mora Ortega Jason Leonardo** se compromete con el empleador a prestar sus servicios lícitos y personales para con el empleador, en la clase de trabajo acordado que consiste en **Administrador**, declarando tener las capacidades y conocimientos necesarios.

#### **TERCERA. - REMUNERACIÓN.**

El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR por llevar a efecto la obra contratada, la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de **NOVECIENTOS SETENTA DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICANOS (USD\$ 970.00)**.

Además, el EMPLEADOR debe reconocer al TRABAJADOR todas las obligaciones sociales y los demás beneficios estipuladas en la legislación ecuatoriana.

#### **CUARTA. - DURACIÓN.**

Por tratarse de un contrato de servicios ocasionales, debido a las necesidades emergentes y por la naturaleza precaria y extraordinaria, el presente contrato se guía por el tiempo indicado a un inicio, mismo que no debe exceder de treinta días, en donde el TRABAJADOR deberá concluir la labor contratada y vencido este plazo, la relación laboral culmina, sin necesidad de notificación alguna.

El presente contrato no está sujeto a la estabilidad mínima conforme lo establecido en el artículo 14 del Código de Trabajo. La relación laboral concluirá a la finalización del plazo sin necesidad de notificación o cualquier otra formalidad.

Sin embargo, este tipo de contrato podrá finalizar anticipadamente por voluntad de las partes, o por las causales establecidas en el Código de Trabajo.

#### **QUINTA. - LUGAR DE TRABAJO.**

El TRABAJADOR llevara a cabo el cumplimiento de sus funciones por las cuales ha sido contratado en *las calles 8 de diciembre y Santiago*, en la ciudad de *Loja*, provincia de *Loja*.

#### **SEXTA. - Obligaciones del TRABAJADOR Y EMPLEADOR:**

En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

#### **SEPTIMA. - LEGISLACIÓN APLICABLE**

En todo lo no establecido en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

#### **OCTAVA. - JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA. -**

En caso de no originarse discrepancias en el cumplimiento, la interpretación y puesta en marcha del presente contrato y cuando no haya sido posible llegar a un acuerdo amistoso entre las partes, estas serán sometidas a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

**NOVENA. - SUSCRIPCIÓN.**

Las partes confirman en todas y cada una de las cláusulas anteriores y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de *Loja* el 27 del mes de *enero* del año 2024.

---

**EL EMPLEADOR**

**Dr. Edgar Ríos Montalván**

**DIRECTOR DE LA CLÍNICA NATALY**

---

**EL TRABAJADOR (a)**

**Mora Ortega Jason Leonardo**

*Nota.* Modelo de contrato tomado del portal jurídico y empresa editorial "Zona Legal" de referencia en Ecuador.

## **Formato 16**

*Modelo de contrato de trabajo de tipo eventual.*

En la ciudad de **Loja**, a los **27** días del mes de **enero** del año **2024**, comparecen, por una parte, la **Clínica Nataly debidamente representada por el Dr. Edgar Ríos Montalván** portador de la cédula de ciudadanía **N°1176453421** calidad de EMPLEADOR; y, por otra parte, el señor **Mora Ortega Jason Leonardo**, portador de la cédula de ciudadanía **N°1150754644** en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de **Loja** y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este **CONTRATO EVENTUAL** con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR por consiguiente se los denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

### **PRIMERA. - ANTECEDENTES.**

El empleador, **para remplazo de personal ausente por vacaciones, Licencia, enfermedad u otra situación similar**, contrata servicios personales y eventuales del trabajador o trabajadora que los desempeñará conforme a lo establecido en la legislación, las disposiciones generales, los reglamentos internos, instrucciones y órdenes que imparta el empleador, la empleadora o sus representantes.

### **SEGUNDA. - OBJETO.**

El EMPLEADOR para dar el debido cumplimiento de sus actividades y tareas contrata los servicios laborales de **Administrador**, revisados los antecedentes del señor **Jason Leonardo Mora Ortega**, se declara que, tiene los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El TRABAJADOR Y EMPLEADOR proceden a llevar a cabo el presente Contrato de Trabajo.

### **TERCERA. - REMUNERACIÓN.**

El EMPLEADOR, bajo a lo establecido en los artículos 80; 81 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de **NOVECIENTOS SETENTA DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD 970.00** en efectivo o mediante *transferencia*.

Además, el EMPLEADOR debe reconocer todos los beneficios sociales establecidos en los artículos 111 y 113 del Código de Trabajo tomando en cuenta la proporcionalidad relacionada con la remuneración que amerita la jornada completa. De igual forma, el EMPLEADOR debe reconocer los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre y cuando estas hayan sido autorizados previamente y por escrito.

### **CUARTA. - DURACIÓN. -**

Al tratarse de un contrato de servicios eventuales en atención a (*se debe señalar en esta parte los motivos por los cuales se realiza este contrato*) Es así que el contrato tendrá una duración de (*indicar la duración que tendrá el contrato. Este no debe exceder a los 180 días continuos / discontinuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días*). Días continuos / discontinuos, contados a partir del día de su suscripción, esto es el (*describir la fecha en que se suscribe el contrato*).

Sin embargo, este contrato podrá culminar anticipadamente por las causales establecidas en los artículos 169, 172 y 173 del Código del Trabajo.

### **QUINTA. - LUGAR DE TRABAJO. -**

El TRABAJADOR desempeñará sus funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas *en las calles 8 de diciembre y Santiago* en la ciudad de *Loja* provincia de *Loja*, para el cumplimiento de las funciones encomendadas.



**SEXTA. - Obligaciones del TRABAJADOR Y EMPLEADOR:**

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV “De las obligaciones del Empleador y del Trabajador”, a más de las estipuladas en este contrato.

**SÉPTIMA. LEGISLACIÓN APLICABLE:**

En todo lo no establecido en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

**OCTAVA. - JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:**

En caso de no originarse discrepancias en el cumplimiento, la interpretación y puesta en marcha del presente contrato y cuando no haya sido posible llegar a un acuerdo amistoso entre las partes, estas serán sometidas a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

**NOVENA. – SUSCRIPCIÓN:**

Las partes confirman en todas y cada una de las cláusulas anteriores y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de *Loja* el 27 del mes de *enero* del año 2024.

---

**EL EMPLEADOR**

**Dr. Edgar Ríos Montalván**

**DIRECTOR DE LA CLÍNICA NATALY**

---

**EL TRABAJADOR (a)**

**Mora Ortega Jason Leonardo**

*Nota.* Modelo de contrato tomado del portal jurídico y empresa editorial “Zona Legal” de referencia en Ecuador.

## Proceso de inducción

Este proceso en la clínica se lleva a cabo mediante recorridos por la clínica y presentaciones verbales a cargo del administrador, gerente y por el jefe inmediato. No se entregan manuales de bienvenida. Tomando en cuenta lo antes mencionado se propone un manual de bienvenida para el nuevo personal, el cual incluye un mensaje de bienvenida, misión, visión, objetivos, política, valores, organigrama estructural y el reglamento interno de la clínica. Este manual facilitará la integración del nuevo personal, de manera que desde un inicio exista una buena relación laboral. A continuación, el manual de bienvenida para la Clínica Nataly:

### Formato 17

*Manual de bienvenida para la Clínica Nataly.*


<b>MANUAL DE BIENVENIDA PARA LA CLÍNICA NATALY</b>
<b>MENSAJE DE BIENVENIDA</b>
<p>Estimado (a) compañero (a):</p> <p>Reciba un cordial saludo y a su vez la bienvenida, de parte de todos los que conformamos la Clínica Nataly de la ciudad de Loja.</p> <p>La Clínica se siente satisfecha de que hayas ingresado a formar parte de ella y a la vez honrada por contar con todos sus conocimientos que serán de gran aporte para el desarrollo de las actividades que tiene encomendadas en su puesto de trabajo.</p> <p>Personal administrativo y cuerpo médico cumplimos y compartimos el reto de contribuir para que la sociedad reciba la mejor atención médica. Por recordarle que lo más importante para nosotros es la atención a nuestros pacientes, por ello nuestro esfuerzo en ofrecerles la mejor atención para que queden satisfechos con nuestros servicios. Esperamos que de a poco te vayas integrando en la clínica y tu permanencia sea de un largo periodo.</p>

Te deseamos el mayor de los éxitos en el cumplimiento de tus funciones, esto permitirá que la institución tenga un mejor prestigio.

**Bienvenido (a) y muchos éxitos.**

Dr. Edgar Ríos Montalván  
**DIRECTOR DE LA CLÍNICA NATALY**

### **RESEÑA HISTÓRICA.**

La Clínica Nataly surge desde una iniciativa de un grupo de médicos que conscientes de la realidad que afronta el sector de la salud en nuestro país, deciden ofrecer a la comunidad lojana un servicio de calidad, implementando la mejor tecnología médica para asegurar una buena atención en los pacientes y que este servicio este presto para el alcance económico de todos.

La clínica tiene como propósito el integrarse con la comunidad, diagnosticando los problemas de salud de cada paciente. Por ende, nace el surgimiento de la creación de una casa de salud denominada “CLÍNICA NATALY” la cual fue inaugurada el 26 de mayo del 2008, bajo el respaldo del Ministerio de Salud y por las normas de seguridad, así mismo disponiendo con tecnología de punta y profesionales con altos conocimientos científicos y de esta manera contribuir con la mejor atención médica personalizada, con ética y responsabilidad. Desde la fecha en que fue fundada, se ha venido trabajando con gran esmero y esfuerzo para superar las circunstancias o problemas que día a día se presentan en el mundo y para ser una de las instituciones más competitivas del sector.

### **Misión**

La Clínica “Nataly” es una entidad privada cuya razón de ser es la prestación de servicios de atención de salud integral a nivel individual, familiar y comunitario en sector norte Norte de la ciudad de Loja. Además, presta servicios como centro de formación profesional de personal en el ámbito de la salud, así como un centro bio-psico-social.

## **Visión**

Nuestra visión se basa en promover la salud del individuo, la familia y las comunidades, contribuyendo así a la mejora de las condiciones de vida de las personas de la ciudad de Loja. Además, buscamos brindar servicios de calidad para la curación y rehabilitación de las personas que lo necesitan y así también el establecimiento de colaboraciones con instituciones de educación superior para fomentar el desarrollo de la provincia.

## **Objetivos**

Los objetivos principales de la Clínica Nataly son:

- Ofrecer servicios de salud acorde con las necesidades de la ciudadanía Lojana.
- Incentivar y promover entornos saludables.
- Colaborar en el desarrollo técnico, administrativo y científico en la prestación de servicios en salud.
- Contribuir en la mejora de la calidad de formación profesional al brindar oportunidades a jóvenes estudiantes de medicina de instituciones de educación superior.
- Prestar atención médica mediante diversos servicios de especialidades médicas.

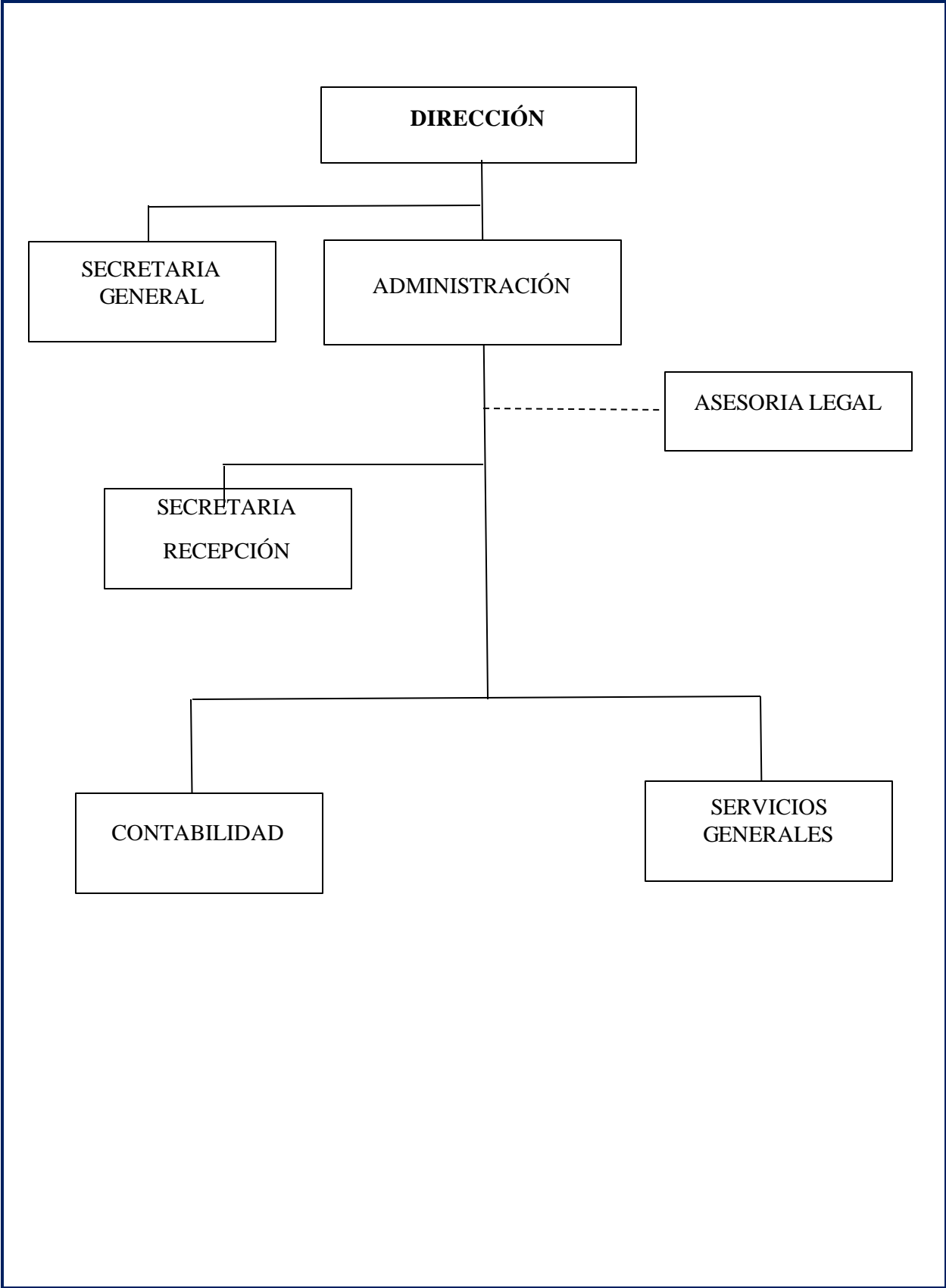
## **Valores**

El actuar en la clínica se guía por valores como:

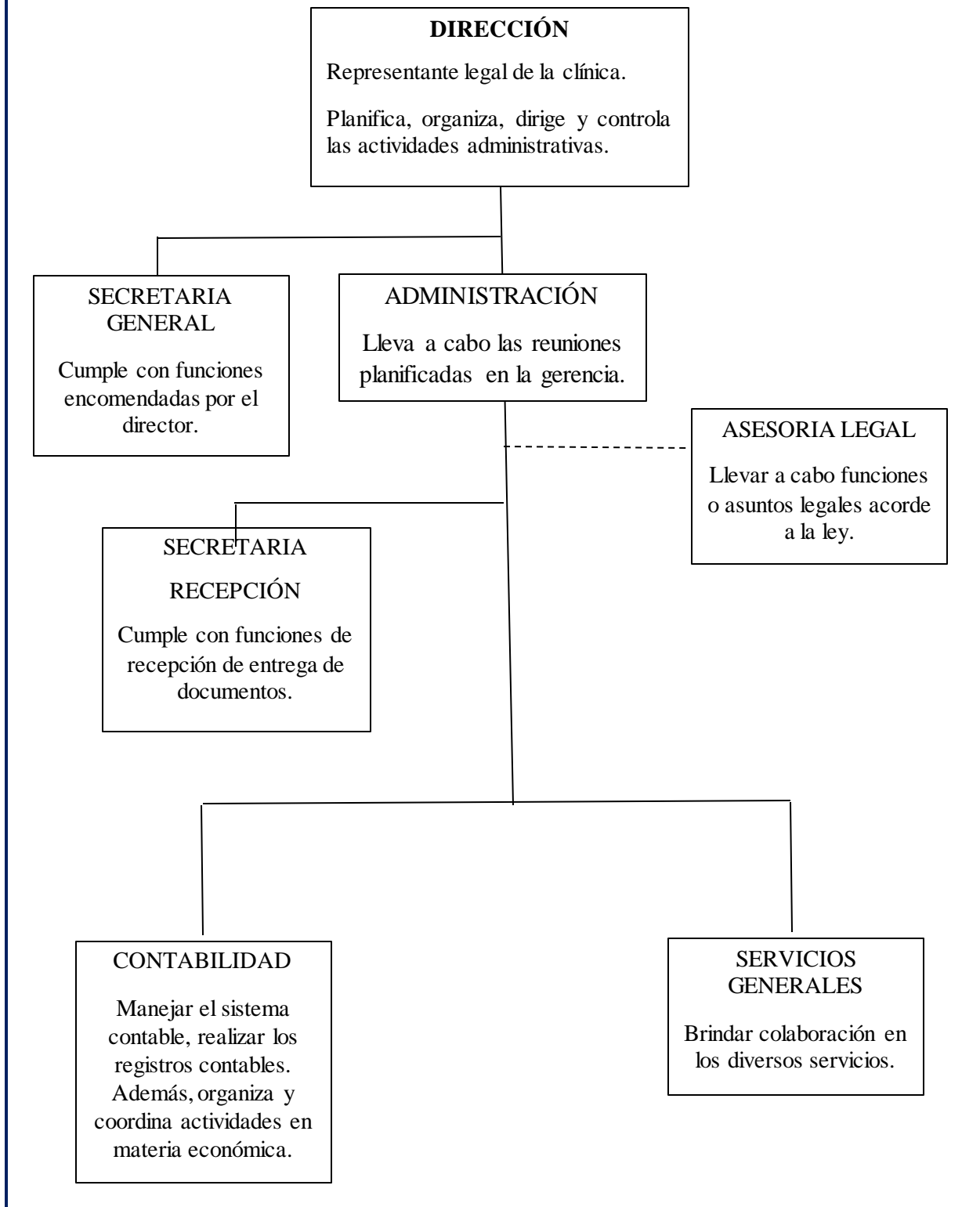
- La inspiración cristiana
- El amor y respeto por el ser humano
- La solidaridad
- La generosidad
- La responsabilidad
- Esperanza.

## **Estructura Organizacional de la clínica Nataly**

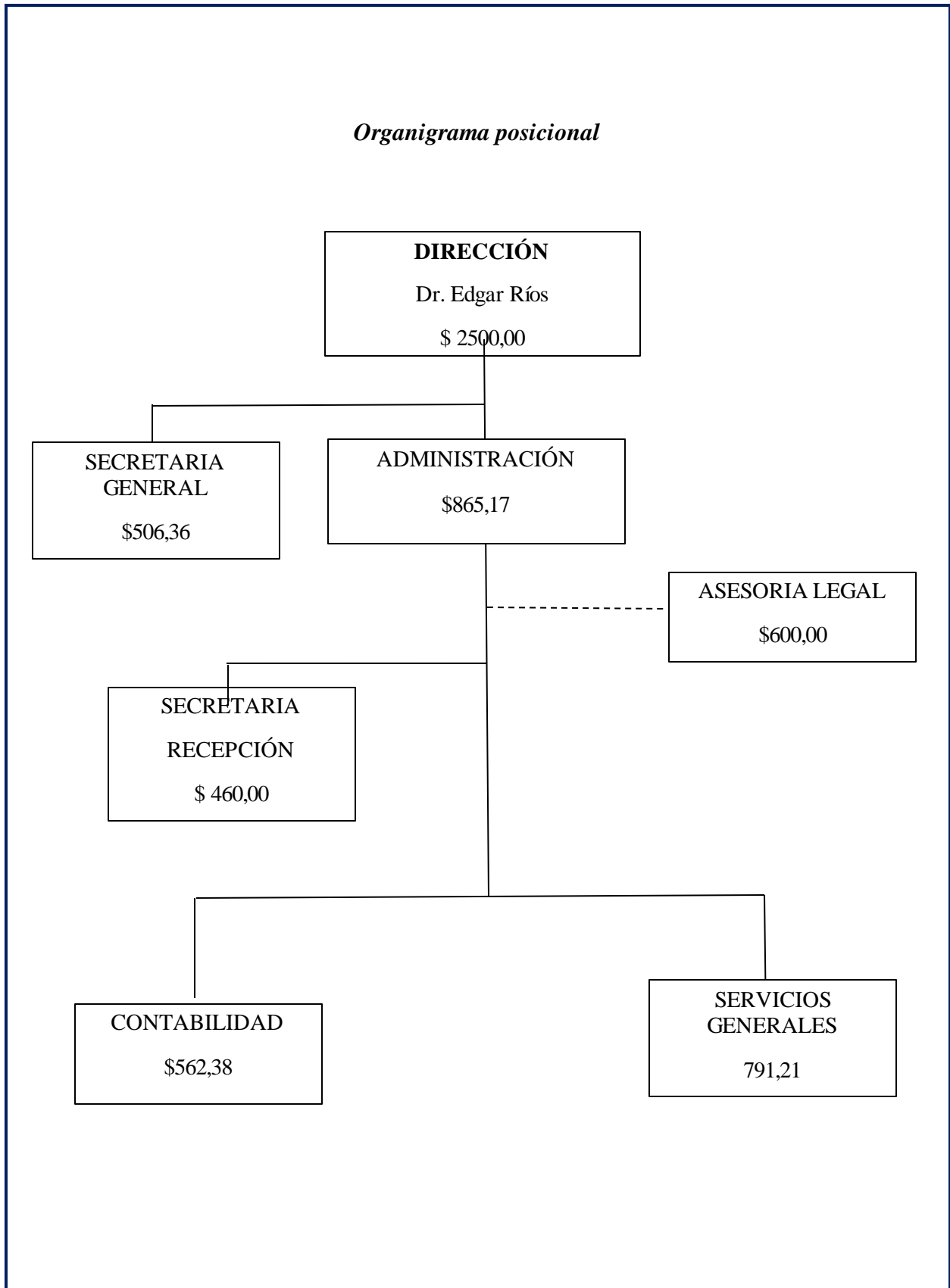
### **Organigrama estructural**



### *Organigrama Funcional*



*Organigrama posicional*



## Manual de funciones.

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Institución</b>	CLÍNICA NATALY
<b>Nombre del cargo:</b>	Director
<b>Nivel</b>	Estratégico
<b>Departamento</b>	Dirección
<b>2. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
<p>Es el principal administrativo de la clínica, por lo tanto, está a cargo de la planificación, organización y de llevar a cabo el control del cumplimiento de las actividades y operaciones encomendadas al personal. Además, sus funciones están también en las compras de insumos médicos, controlar los carnets sanitarios, de todo lo referente al cuerpo médico, coordina los horarios de trabajo, al igual que las contrataciones.</p>	
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercer la representación legal de la clínica.</li> <li>• Planificar reuniones.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir las actividades de cada trabajador, al igual que las tomas de decisiones realizadas por la asamblea y la junta directiva.</li> <li>• Realizar una buena gestión de la clínica.</li> <li>• Encargarse de la adquirir nuevos insumos</li> <li>• Administración de las actividades de cada personal</li> <li>• Coordinar los horarios de médicos</li> <li>• Contratar y cese de personal médico</li> </ul>	
<b>4. ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legalmente a la clínica judicial y extrajudicial.</li> <li>• Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades.</li> <li>• Dar cumplimiento y hacer que se cumpla los convenios y resoluciones.</li> <li>• Coordinar y convocar a reuniones de la junta general de socios.</li> <li>• Evaluar el cumplimiento de las actividades.</li> <li>• Realizar adquisiciones de suministros.</li> </ul>	
<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO</b>	
<b>Educación</b>	Título de nivel superior en administración de empresas
<b>Experiencia</b>	Experiencia de al menos 3 años en campos administrativos
<b>Conocimientos básicos</b>	Debe poseer conocimientos en liderazgo, en relaciones humanas y honorabilidad comprobada.



<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Institución</b>	CLINICA NATALY
<b>Nombre del cargo:</b>	Administrador
<b>Nivel</b>	Apoyo
<b>Departamento</b>	Dirección
<b>2. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Desempeño en coordinar y controlar las diversas actividades administrativas, mediante el uso de herramientas contables, como: estados de cuenta, registros, estados financieros, cuadros demostrativos, presupuesto, entre otras actividades que ayuden a garantizar la efectividad en la distribución y administración de los recursos materiales, humanos y financieros.	
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo las resoluciones de la gerencia.</li> <li>• Realizar controles y seguimientos de cada actividad encomendada al personal.</li> <li>• Asignar tareas diarias a cada departamento.</li> <li>• Tratar con los pacientes de la clínica.</li> <li>• Identificar las necesidades de cada personal</li> <li>• Guiar a que el personal se comprometa con el cumplimiento de los objetivos de la clínica.</li> <li>• Generar una buena cultura laboral.</li> <li>• Ejercer un correcto y optimo liderazgo.</li> <li>• Realizar una buena gestión de talento humano.</li> </ul>	
<b>4. CARÁCTERISTICAS DE CLASE</b>	
Ser una persona organizada, visionaria y sobre todo responsable con sus funciones.	
<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO</b>	
<b>Educación</b>	Tener un título de nivel superior en administración de empresas y tener cursos de relacionados con la profesión
<b>Experiencia</b>	Experiencia profesional de 3 años en actividades similares
<b>Conocimientos básicos</b>	Conocimiento en liderazgo, en mantener buenas relaciones humanas y honorabilidad comprobada.

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Institución</b>	CLÍNICA NATALY
<b>Nombre del cargo:</b>	Secretaría
<b>Nivel</b>	Apoyo
<b>Departamento</b>	Secretaría
<b>2. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Personal que mantiene colaboración directa con el director y administrador, para organizar y realizar funciones técnicas de archivo y atención al paciente.	
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar información necesaria a los funcionarios y pacientes.</li> <li>• Realizar actividades de archivamiento de documentos.</li> <li>• Atender las llamadas y mensajes</li> <li>• Realizar informes</li> <li>• Atención a pacientes</li> <li>• Mantener el control de servicios básicos</li> </ul>	
<b>4. CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE</b>	
Ser una persona amigable, ser ágil y creativo	
<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO</b>	
<b>Educación</b>	Título de secretaria o afines
<b>Experiencia</b>	Experiencia actividades de atención al cliente, en archivar documentos y realizar informes.
<b>Conocimientos básicos</b>	Debe tener los suficientes conocimientos de computación y en establecer buenas relaciones humanas.

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Institución</b>	CLÍNICA NATALY
<b>Nombre del cargo:</b>	Contador
<b>Nivel</b>	Apoyo
<b>Departamento</b>	Contabilidad
<b>2. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Debe realizar una correcta planificación, organización, coordinación y control del sistema de contabilidad, al igual que analizar e interpretar los resultados económicos financieros de la clínica.	
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar las operaciones financieras.</li> <li>• Emitir las utilidades o pérdidas obtenidas</li> <li>• Desarrollar, organizar y mantener el sistema de contabilidad de servicios por partida doble.</li> <li>• Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.</li> <li>• Legalizar informes financieros en conformidad a lo dispuesto por la dirección.</li> <li>• Actualizar el inventario de bienes de la clínica.</li> <li>• Llevar a cabo el pago de impuestos en función de las disposiciones legales, tributarias y ordenamientos municipales.</li> <li>• Realizar conciliaciones bancarias.</li> <li>• Emitir comprobantes de pago.</li> </ul>	
<b>4. CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE</b>	
Se requiere que el personal sea ético, honesto y responsable.	
<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO</b>	
<b>Educación</b>	Título de contador Licencia profesional actualizada
<b>Experiencia</b>	Experiencia mínima un año
<b>Conocimientos básicos</b>	Conocimientos de tributación y debe poseer altos conocimientos de contabilidad computarizada.

**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO RIOS MONTALVAN EDGAR ENRIQUE**

**CAPITULO PRIMERO INTRODUCCIÓN**

**ART. 1.-**La empresa de **RIOS MONTALVAN EDGAR ENRIQUE** tiene como objeto social **ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL**. Su domicilio la Provincia de Loja, Cantón Loja ciudad de Loja, Calle Av. 8 de diciembre y Santiago. En cumplimiento con lo descrito en el Art 64 del Código del Trabajo y para los efectos previstos en el numeral 12 del Art. 42 y del literal e) del Art 45 del mismo cuerpo legal, con el fin de normar de la mejor forma las relaciones de trabajo, dicta el presente Reglamento Interno de Trabajo.

**ART. 2.** En los siguientes artículos de este Reglamento, se utilizará indistintamente los términos "Empresa", para referirse a **RIOS MONTALVAN EDGAR ENRIQUE** y "Trabajadores" cuando se refiera al personal que labora a sus órdenes.

**ART. 3.** Para conocimiento de todos los Trabajadores, la Empresa tendrá en permanente exhibición, por lo menos un ejemplar de este Reglamento en todos los lugares de trabajo.

**ART. 4.** Tanto la Empresa cuanto sus Trabajadores, se sujetarán al estricto cumplimiento de las normas del presente Reglamento y su desconocimiento no será motivo de excusa para ningún Trabajador. En consecuencia, ninguno de éstos podrá alegar su desconocimiento.

Quedan sometidos al presente Reglamento Interno de Trabajo, todo el personal que preste sus servicios para la Empresa.

En general, se aplicará el presente instrumento normativo para regular las relaciones laborales internas, con todos los Trabajadores vinculados con la Empresa.

**ART. 5.-** La Empresa y sus Trabajadores deberán cumplir estrictamente las obligaciones que de manera recíproca se impongan en los contratos de trabajo que suscriban entre sí.

**CAPITULO SEGUNDO**

**CLASIFICACIÓN Y ADMISIÓN DE LOS TRABAJADORES**

**ART. 6.-** Los Trabajadores de la Empresa se clasifican en estables y no estables:

6.1.- Son considerados Trabajadores estables quienes han sido contratados de manera indefinida para prestar sus servicios: y,

6.2.- Son Trabajadores no estables quienes han sido contratados para prestar sus servicios de acuerdo a las modalidades contempladas en el Art. 14 del Código del Trabajo, siendo éstos los siguientes:

#### Periodo de Prueba

6.2.1. En todo contrato de plazo indefinido, cuando sea celebrado por primera vez, se podrá señalar un periodo de prueba de noventa días. No podrá llevarse a cabo más de un período de prueba entre el mismo trabajador y la Empresa, sea cual sea la modalidad de contratación. Además, no se podrá mantener simultáneamente trabajadores con período a prueba por un número que exceda al 15% del total de sus trabajadores.

De obra cierta, por tarea y por destajo.

6.2.2 Este tipo de contrato es cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor establecida por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en desarrollarla.

6.2.3. El trabajador se compromete a realizar de una manera adecuada el trabajo asignado en la jornada o en un período de tiempo establecido.

6.2.4. En el contrato a destajo, el trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y, en general, por unidades de obra, y la remuneración se pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor.

6.2.5. Ocasionales. - Son aquellos contratos cuyo objeto es la atención de requerimientos emergentes o extraordinarias, no relacionadas con las tareas del empleador y duración no debe exceder de 30 en un año. En este tipo de contrato el sueldo tendrá un incremento del 35% al valor por hora del salario básico del sector al que pertenezca el empleado.

6.2.6. De Temporada. Son aquellos que se han venido realizando entre una empresa o empleador y un trabajador o varios trabajadores, para que desarrollen trabajos recurrentes o 25 periódicos.

Además, los trabajadores tienen derecho a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada que se requieran.

6.2.7. Eventuales- Son aquellos que se dan como reemplazo de personal por ausentismos de otro personal ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad o cualquier otra situación similar. En este contrato debe puntualizarse las exigencias que conllevan la contratación, constando el nombre o nombres de los reemplazados y el periodo de duración del contrato.

6.2.8. Jornada Parcial: Son todos aquellos contratos en los que la jornada sea menor de 8 horas diarias o 40 semanales. El Trabajador gozará de estabilidad y tendrá derecho a una remuneración que se pagará aplicando la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa.

628. En general, aquellos contratos cuya naturaleza es esencialmente precaria o extraordinaria.

**ART. 7.-** El Presidente, Gerente General, Representante Legal, Administradora o quienes les subroguen, o aquellas personas que los representen, son los únicos autorizados para contratar personal, así como para dar por terminadas las relaciones laborales, previa presentación de desahucio o trámite de la respectiva petición de visto bueno ante la Autoridad de Trabajo competente.

**ART. 8.-** En forma previa a su contratación, los aspirantes a ser Trabajadores de la Empresa, deberán obligatoriamente presentar los siguientes documentos:

- a. Cédula de ciudadanía.
- b. Partida de Nacimiento de él o la aspirante
- c. Partida de matrimonio y partida de nacimiento de los hijos, si fuere del caso
- d. Certificado de sus últimos empleos.
- e. Certificado de dos personas honorables sobre la conducta y capacidad del aspirante.
- f. Certificado Médico otorgado por el Ministerio de Salud Pública o Centro de Salud de salud autorizado, sin que por ello se atente a la integridad y privacidad del trabajador.
- g. Certificado de estudios o título, según lo disponga el Trabajador.
- h Dos fotografías, tamaño carné.
- i. Historia Laboral del IESS
- j. Certificado de Tipo de Sangre emitido por la Cruz Roja
- k Certificado de votación.

L Todas las demás referencias con las que cuente el Trabajador.

**ART. 9.-** La Empresa, previo a su contratación exigirá a las personas que van a ofrecer sus servicios el cumplimiento de pruebas de conocimientos, suficiencia y capacidad.

**ART. 10.-** En caso de falsedad al proporcionar los datos y certificados solicitados, la Empresa en forma inmediata procederá a separar al Trabajador que incurra en ello, terminando el contrato de trabajo sin necesidad de desahucio, de conformidad con la prescrito en el Art. 310 numeral 2 del Código del Trabajo, previo visto bueno.

**ART. 11.-** Cumplidas las formalidades determinadas en los artículos precedentes, se celebrará el contrato de trabajo por escrito y se lo otorgará en dos ejemplares; la primera copia será para los archivos de la Empresa y la segunda copia será entregada al Trabajador, de conformidad con las disposiciones legales vigentes.

**ART. 12.-** Todo contrato será ingresado al Sistema de Administración Integral de Trabajo y Empleo, en la página web del Ministerio del Trabajo

**ART. 13.-** Los contratos individuales de trabajo serán elaborados por la Empresa. de acuerdo a las diferentes modalidades previstas en el presente Reglamento Interno y en el Código del Trabajo.

**ART. 14.-** Son obligatorias las normas de este reglamento, así como las estipulaciones de los contratos individuales de trabajo, siempre que no se opongan a la Ley.

**ART. 15.** De conformidad con lo dispuesto en el Art. 42, numeral 31 del Código Laboral, la Empresa remitirá al instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS, el aviso de entrada de cada nuevo Trabajador, dentro de los quince días de ocurrido su ingreso a ella.

**ART. 16.-** Por las condiciones especiales en que se desarrollan las actividades de la Empresa, de conformidad con lo pactado en los contratos individuales de trabajo, podrá previo consentimiento y comunicación verbal o escrita al Trabajador, disponer la movilización de los mismos en términos generales a cualquiera de sus centros de trabajo o de los clientes, manteniendo categoría y sueldo; sin que este hecho implique de manera alguna, cambio de ocupación o despido intempestivo.- Por lo tanto, las circunstancias de que un Trabajador haya prestado sus servicios en un determinado lugar u oficina, no le da el carácter de permanente en aquel trabajo y, de producirse cualquier traslado, la Empresa dará cumplimiento a lo dispuesto en el numeral 22 del Art 42 del Código del Trabajo. La negativa del trabajador a la movilización será considerada como falta grave.

## **CAPITULO TERCERO**

### **DE LAS JORNADAS DE TRABAJO, HORARIOS Y CONTROL DE ASISTENCIA**

**ART. 17.-** La jornada diaria de trabajo a la que se sujetarán todos los Trabajadores de la Empresa, comenzará y concluirá en los respectivos lugares de trabajo. Las horas de entrada y salida constarán determinadas en los correspondientes horarios de acuerdo a los turnos establecidos o que se establecieren en el futuro.

El Trabajador que se atrase a la jornada de trabajo, podrá ingresar con autorización expresa del superior jerárquico.

La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, excepto los trabajadores de jornada parcial permanente, cuya jornada se incluirá en el contrato de trabajo. Sin embargo, respetando los límites señalados en el Código del Trabajo, las jornadas de labores podrán variar y establecerse de acuerdo con las exigencias del servicio o labor que realice cada trabajador y de conformidad con las necesidades del empleador y previa aprobación de la Dirección Regional del Trabajo.

**ART. 18.-** Todos los Trabajadores están obligados a laborar cumpliendo de manera estricta los horarios fijados por la Empresa, quien podrá variarlos conforme a las disposiciones legales y según sean sus necesidades.

**ART. 19.** Para la ejecución de los trabajos que por su naturaleza no pueden suspenderse o deban realizarse por situaciones de emergencia, la Empresa elaborará los cuadros de turnos a los cuales los Trabajadores están obligados.

**ART. 20.-** La Empresa se reserva la facultad de determinar el personal que laborará en los turnos respectivos, pudiendo ser estos rotativos. Para el cambio de turno, la Empresa exhibirá dichos cambios.

**ART. 21.-** Cuando la Empresa lo requiera y, cumpliendo con las disposiciones del Código del Trabajo, los Trabajadores laborarán en jornadas suplementarias y/o extraordinarias. La Empresa reconocerá las jornadas suplementarias o extraordinarias de trabajo, debidamente autorizadas, con los recargos de Ley. Además, los Trabajadores laborarán cuando se requiera aumento de la jornada por causas de fuerza mayor, de amenazar u ocurrir algún accidente o riesgo, pérdida de



insumos o suministros, o cuando para la Empresa sean indispensables trabajos de urgencia y mantenimiento de las instalaciones y locales de trabajo, en cuyo caso se pagarán también los recargos de Ley y más beneficios legales.

**ART. 22.-** Los horarios de trabajo marcan el inicio y la finalización de la jornada laboral. En tal sentido, previo a iniciar dicha jornada, los Trabajadores deberán ingresar a su lugar de trabajo, uniformarse, marcar su asistencia en los medios proporcionados por la Empresa, sean éstos mecánicos, manuales o biométricos, para de inmediato dar inicio a la misma.

Por su parte, llegada la hora fijada para el término de la jornada, los Trabajadores deberán registrar su salida en los medios proporcionados por la Empresa, para posteriormente entregar su uniforme y abandonar el lugar de trabajo.

Es obligación de todos y cada uno de los Trabajadores registrar su ingreso y salida cada vez que salgan de las instalaciones de la Empresa

**ART. 23.** Todos los Trabajadores de la Empresa deberán asistir puntualmente a laborar cada día, de conformidad con los horarios y turnos que les corresponda, aclarándose que ningún Trabajador podrá cambiar de turno sin autorización escrita o verbal del superior jerárquico.

**ART. 24.-** La jornada de trabajo semanal obligatoria será de 40 horas, de acuerdo a los turnos y modalidades determinadas en los artículos precedentes; sin embargo, los Trabajadores están obligados a laborar más de las horas semanales fijadas en el presente artículo y fuera de los horarios establecidos, cuando fueren requeridos según este mismo Reglamento y, en estos casos se cumplirá con lo previsto en la Ley. Luego de transcurridos quince minutos de retraso la Empresa no permitirá el ingreso del trabajador, y el día será considerado como abandono injustificado del trabajador. Si un trabajador se atrasare o faltare a su turno de trabajo, sin previo aviso, quien estuviere cumpliendo el turno anterior no podrá abandonarlo sin la autorización del Jefe respectivo. El abandono será considerado como falta grave conforme dispone el Art. 172 # 1 del Código del Trabajo.

Para el caso de horas suplementarias, éstas no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana, debiendo pagar el Empleador la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias y/o extraordinarias, conforme lo dispone el Código del Trabajo.

**ART. 25.** Ningún Trabajador podrá abandonar su lugar de labores durante las horas de trabajo sin permiso expreso del superior jerárquico. Dichos permisos podrán ser concedidos por

enfermedad, calamidad doméstica, requerimiento de autoridad, ejercicio de sufragio y, en general, en todos los casos permitidos por la Ley

**ART. 26.** Se considerará justa causa para faltas de asistencia o puntualidad: enfermedad del Trabajador debidamente comprobada, con certificado médico conferido por el Médico de la Empresa y por los facultativos del IESS; calamidad doméstica y/o fuerza mayor debidamente comprobada a satisfacción de la Empresa

De conformidad con lo dispuesto en el referido Art 54 del Código del Trabajo, el trabajador que falte de manera injustificada a media jornada de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de seis días y al que falte una jornada completa de trabajo en la semana, únicamente tendrá derecho a una remuneración de cinco jornadas.

E Trabajador no perderá la remuneración si la falta estuvo autorizada por el Empleador o por la Ley, o si se debiere a enfermedad, calamidad doméstica o fuerza mayor debidamente comprobada, y no excediere de los máximos permitidos.

Una jornada completa de falta puede ser recuperada por medias jornadas en diferentes días.

De conformidad con el numeral 30 del Art. 42 del Código del Trabajo calamidad doméstica constituye el fallecimiento de él o la cónyuge o conviviente o de los parientes del trabajador dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad.

**ART. 27.** No habrá limitación de la jornada para aquellos Trabajadores que desempeñan cargos de dirección, confianza o manejo de dinero, ni para los que se ocupen de actividades discontinuas o intermitentes: de simple vigilancia cuando residan en el lugar de trabajo; todos los cuales deberán laborar todo el tiempo que fuere necesario para cumplir debidamente sus deberes, sin que el servicio prestado fuera del horario ya referido constituya trabajo suplementario o extraordinario, ni implique recargos, todo de conformidad con el Art. 58 del Código Laboral vigente.

**ART. 28-**Las jornadas de trabajo que excedan de las ocho horas diarias de trabajo, con el fin de completar las 40 horas semanales de labor, según los horarios aprobados por la Autoridad competente, se considerarán como horas extraordinarias o suplementarias para efectos del pago de la remuneración, conforme a la Ley. Los Trabajadores que laboran menos de 8 horas diarias se les considera horas suplementarias o extraordinarias, según el caso, después de completar las horas semanales establecidas en el contrato de trabajo, salvo en aquellos casos en que, según lo determina el Código del Trabajo, la jornada diaria deba ser menor de ocho horas, como en el

caso del trabajo realizado en subsuelos, el realizado por adolescentes entre los 15 y 18 años de edad o el realizado por mujeres en periodo de lactancia, salvo que en la Empresa existiere guardería infantil

El número de horas semanales será el de cada jornada multiplicada por cinco y las que excedieren hasta el límite establecido en la Ley, serán canceladas como horas suplementarias o extraordinarias, según corresponda, sin exceder de 4 horas diarias ni 12 semanales, conforme lo establece el Art. 55 del Código del Trabajo. En el evento de paralización forzada de labores, por causas accidentales o imprevistas, fuerza mayor u otro motivo ajeno a la voluntad de la Empresa; la recuperación de las horas de trabajo se efectuará de conformidad con lo determinado en el Art. 60 del Código del Trabajo.

Jornada Parcial: Si en el contrato de trabajo se hubiere estipulado la prestación de servicios personales por jornadas parciales permanentes, la remuneración se pagará tomando en consideración la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a la básica unificada general o sectorial. Son todos aquellos contratos en los que la jornada es menor a las 8 horas diarias o 40 semanales. El trabajador podrá gozar de estabilidad y mantendrá derecho a una remuneración que corresponde a una jornada completa. Asimismo, tendrá derecho a todos los beneficios de ley, incluido el fondo de reserva en forma proporcional y la afiliación al régimen general del seguro social obligatorio se sujetará a la Resolución dictada por el Consejo Directivo del IESS. En las jornadas parciales, lo que exceda del tiempo de trabajo convenido, será remunerado como jornada suplementaria o extraordinaria, con los recargos de ley.

**ART. 29.-** Son días de descanso obligatorio los señalados en el Art 65 del Código del Trabajo. Sin embargo, cumplidas las condiciones establecidas en el Código del Trabajo, en los días de fiesta y descanso obligatorio, los Trabajadores están obligados a laborar, de acuerdo a turnos, y la Empresa cancelará ese tiempo con los recargos de ley. En caso de interrupción del trabajo por causas ajenas a la voluntad de la Empresa y los Trabajadores, la Empresa podrá disponer la recuperación de las horas pérdidas aumentando la jornada diaria de trabajo hasta por tres horas, sin que se considere este tiempo como trabajo suplementario o extraordinario. Los trabajadores, previo acuerdo con La Empresa podrán imputar el tiempo perdido a sus vacaciones, evitando de esta manera la recuperación.

**ART. 30.-** Las Trabajadores gozarán del descanso de acuerdo a los turnos establecidos y debidamente aprobados por la Dirección Regional del Trabajo.

**ART. 31.-** En los trabajos que se realizan por turnos, en cumplimiento a las normas legales establecidas en el Código de Trabajo y normas de este Reglamento, los Trabajadores están obligados a cumplir estrictamente los horarios fijados legalmente aprobados, no pudiendo, por lo tanto, retirarse de su trabajo o suspenderlo sin antes haberlo entregado a su reemplazante y a la hora precisa. Asimismo, el Trabajador entre tanto debe acudir a su turno de labores a la hora exacta, debiendo presentarse en el sitio mismo con el respectivo uniforme, para aquellos que así deban presentarlo, para el cumplimiento del trabajo.

**ART. 32.-** La Empresa al tenor de lo prescrito en el Art 54 del Código del Trabajo sólo pagará el descanso semanal a los Trabajadores que, habiéndose comprometido a prestar sus servicios todos los días de trabajo de la Empresa, según los horarios establecidos, no falten al trabajo o que si lo han hecho sea por justa causa, por disposición legal o de la misma Empresa.

**ART. 33.-** La asistencia al trabajo se controlará por medios mecánicos, manuales o biométricos, siendo obligación de cada Trabajador, realizar personalmente el registro, tanto al ingresar como al salir del establecimiento.

La delegación a otro Trabajador para el registro de su asistencia, se considerará como falta grave y dará lugar a la terminación de las relaciones de trabajo previo visto bueno, de conformidad con lo establecido en el numeral segundo del Art. 172 del Código del Trabajo.

Se considera falta leve el caso que el colaborador llegue atrasado a laborar y no registre su asistencia; tres faltas repetidas de puntualidad, en un período mensual constituirá falta grave, aunque no fueren consecutivas las faltas de puntualidad, en un periodo mensual.

**ART. 34.** El abandono de trabajo en horas laborables, sin permiso o sin justa causa, dará lugar a la indemnización prevista en el Art. 59 del Código del Trabajo y además constituirá falta grave.

#### **CAPITULO CUARTO DE LOS PERMISOS Y LICENCIAS**

**ART. 35.-** Las personas con facultad para conceder permisos o licencias según las modalidades establecidas en el presente Reglamento son: Representante Legal o jefe de Talento Humano o quienes les subroguen. Las licencias con remuneración contempladas en el Código el Trabajo

**ART. 36.** Serán válidos sólo los permisos determinados en este Reglamento, los cuales serán, en la mayoría de los casos y preferentemente, por escrito y llevarán la firma de la persona autorizada para concederlos. Los permisos reconocidos por la Empresa son los siguientes:

Sin perjuicio de las establecidas en el Código del Trabajo, serán válidas las licencias determinados en este Reglamento, que deberán ser solicitadas por escrito y llevar la firma del Empleador, Jefe Inmediato, Talento Humano o de la persona autorizada para concederlos.

Se facilitará licencias con sueldo tomando en cuenta los siguientes casos:

- a) En los casos de maternidad, paternidad y lactancia.
- b) Para asistir a eventos autorizados por **RIOS MONTALVAN EDGAR ENRIQUE**
- c) Tres días por calamidad doméstica, debidamente comprobada.
- d) Cualquier otra licencia prevista en el Código del Trabajo.

Los permisos médicos remunerados para concurrir a citas preferiblemente con facultativos del IESS. El pago de estos permisos se efectuará solo por el tiempo que fuere debidamente justificado con el certificado conferido por el IESS y que será presentado ante el Superior Jerárquico, quien se encargará del trámite respectivo. No se considerará el tiempo del traslado hacia y desde la cita médica.

Permisos médicos con una remuneración de tres días de descanso por prescripción médica y autorizados por un médico de la Empresa o por los facultativos del IESS o un médico particular siempre y cuando esté legalizado por el IESS. - En caso de ser mayor el tiempo de descanso, se regirá de acuerdo a los Resoluciones del IESS al respecto

Permisos o licencias sin sueldo o anticipo a vacaciones cuando son menores a tres días en el año, podrán ser autorizados por los Administradores. Cuando se trata de períodos mayores únicamente serán otorgados por el Representante Legal.

Los Trabajadores que tengan que ausentarse de su trabajo, por razones del servicio, fuera del lugar de su residencia, recibirán instrucciones y la autorización de su superior inmediato.

**ART. 37.-** La Empresa declara que solo concederá permisos en los casos establecidos y previstos en el presente Reglamento Interno de Trabajo.

**ART. 38.-** El Trabajador que se hallare enfermo deberá comunicar en forma inmediata a su superior jerárquico o a cualquier otra autoridad de la Empresa a primera hora en la mañana o mínimo con dos horas de anticipación a su turno, en caso que no lo hiciera así, se considerará su inasistencia al trabajo como injustificada.

Toda falta por enfermedad provocada por negligencia o culpa del Trabajador, como insolación, ingesta de alcohol, Indigestión, tabaquismo en pacientes asmáticos o similares, práctica de actividades deportivas contraindicadas por prescripción médica será considerada como injustificada. Igualmente, cuando un trabajador fuere privado de su libertad por su culpa o dolo, su ausencia al trabajo se considerará injustificada, siempre que esté debidamente comprobado.

## **CAPITULO QUINTO**

### **PRIMEROS AUXILIOS Y ATENCIONES MÉDICAS EN CASO DE ACCIDENTES DE TRABAJO, ENFERMEDAD O EMERGENCIAS**

**ART. 39.-** La inasistencia al trabajo por enfermedad, accidente de trabajo o emergencia, será justificada por el Trabajador previa presentación del certificado médico conferido por el IESS, ante el superior inmediato. A falta de este certificado, el Trabajador podrá presentar el certificado de algún centro de salud que lo atendió para casos de emergencia, el cual deberá llevar el visto bueno del médico de la Empresa o el Facultativo del (ESS, siempre que no se atente a la integridad y privacidad del trabajador.

Será prioritario o preferente para los Trabajadores hacerse revisar o atender por el médico proporcionado por la Empresa (en caso de contar con ello), siempre y cuando éste se encuentre más cercano a su domicilio o lugar de trabajo, en relación a un centro de salud.

**ART. 40.-** El Trabajador que se encuentre enfermo, aun cuando no estuviere incapacitado para realizar su trabajo, pero que pudiera constituir un peligro para la salud del personal, no podrá ingresar a laborar a su lugar de trabajo provisionalmente, hasta que el médico de la Empresa o quien designe, certifique que puede reanudar sus actividades.

**ART. 41.-** Todos los Trabajadores están en la obligación de acatar rigurosamente las normas y medidas de higiene y seguridad constantes en el Reglamento Interno de Salud y Seguridad aprobado por la Empresa, relativas a prevención de accidentes, manejo de equipos, vehículos y demás elementos de trabajo para evitar accidentes, así como a respetar y cumplir el Reglamento

de Salud y Seguridad de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, debidamente aprobado.

**ART. 42.** Todo el personal que labora a órdenes de la Empresa, está en la obligación de acatar estrictamente todas las instrucciones dadas por los superiores en general y disposiciones contenidas en el Reglamento de Salud y Seguridad de la Empresa; respecto a normas de higiene, prevención y seguridad, así como a respetar las prohibiciones de la materia. La inobservancia o desacato de las mismas será considerado como falta grave.

**ART. 43.** Las disposiciones constantes en el Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo del IESS y de la Empresa, se integran al presente Reglamento Interno de Trabajo y, por lo tanto, son normas obligatorias para todos los Trabajadores de **RIOS MONTALVAN EDGAR ENRIQUE**

**ART. 44.** En caso de terremotos, incendios, o cualquier otro tipo de emergencia, es de obligación que el personal presente su contingente, implementando un programa de auto protección en emergencias.

## **CAPITULO SEXTO**

### **UNIFORMES Y DOTACIÓN**

**ART. 45.-** La Empresa entregará los correspondientes uniformes y dotación de seguridad a aquel personal que tiene la obligación de vestirlos, los que deberán ser utilizados obligatoriamente durante las jornadas de trabajo y solamente en las instalaciones de la Empresa, respetando las normas específicas.

La imagen del Trabajador, deberá guardar concordancia con el tipo de actividad que desempeñe dentro de la Empresa, en especial aquellos que prestan directa atención a usuarios y pacientes.

**ART. 46.-** El Trabajador tiene la obligación de cumplir con el respectivo uniforme de trabajo, y este no debe ser utilizado en otras actividades, ni en horarios no establecidos o lugares fuera de la empresa. El incumplimiento de esta norma será considerado como falta leve de disciplina y la reincidencia por tres ocasiones, aunque fueren no consecutivas será considerada como falta grave.

**ART. 47.-** El Trabajador que se retire de la Empresa está en la obligación de devolver los uniformes y dotación al Departamento de Talento Humano, en la fecha establecida de su salida

y debe estar limpio, de acuerdo con las normas del procedimiento correspondiente. Si no los devuelve, el costo de reposición le será descontado de su liquidación.

**ART. 48.** Es obligación de los propios Trabajadores mantener limpios los correspondientes vestidores, respetando en todo momento la separación y privacidad de género, en particular los que corresponden que corresponden al personal femenino

Para el cumplimiento y correcta aplicación de este artículo, la Empresa podrá revisar los vestidores, y de manera particular los canceles utilizados por los Trabajadores, respetando siempre su privacidad e intimidad. La Empresa no se responsabilizará por los objetos de valor dejados en los casilleros que no hayan sido asegurados con las correspondientes medidas.

Se prohíbe de manera expresa almacenar o guardar en los canceles sustancias estupefacientes o psicotrópicas y, en general, productos considerados ilegales o que pongan en peligro, sea de forma directa o indirecta, al resto de Trabajadores de la Empresa, así como a los bienes de propiedad de ésta última.

**ART. 49.-** Los lugares asignados como cafetería o comedores deben ser utilizados en forma exclusiva para tales fines, debiendo además mantenerlos limpios y ordenados, cumpliendo las instrucciones de limpieza e higiene dispuestos por la Empresa

## **CAPITULO SÉPTIMO**

### **DE LAS OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES EN GENERAL**

**ART. 50.-** Los Trabajadores de **RIOS MONTALVAN EDGAR ENRIQUE**, tendrán las obligaciones que natural y ordinariamente les corresponde en el fiel cumplimiento de sus labores, por acuerdo expreso constante en los contratos individuales de trabajo o por la costumbre establecida en la Empresa y por la Ley.

**ART. 51.** Conforme al Art. 45 del Código del Trabajo, son obligaciones del Trabajador y su incumplimiento es considerado falta grave.

A más de las obligaciones constantes en el referido Art. 45 del Código del Trabajo, en el contrato individual de trabajo y las establecidas en el presente Reglamento, el Trabajador adicionalmente está obligado a lo siguiente y su incumplimiento es considerado falta grave:

1. Considerar, respetar y mantener un trato apropiado con los superiores y compañeros de trabajo y clientes, sin excepción alguna. sido asignados en forma



2. Utilizar diariamente los uniformes que les han completa y sin alteraciones de ninguna clase, su identificación personal, cuidando siempre su higiene y presentación.
3. Cumplir estrictamente los horarios y turnos de trabajo convenidos y legalmente aprobados por la Dirección Regional del Trabajo.
4. Cuidar su seguridad personal y de los demás Trabajadores de la Empresa, cumpliendo las normas de higiene y seguridad dispuestas por las autoridades, normas competentes y Reglamento de Salud y Seguridad de la Empresa de haber.
5. Cumplir y acatar estrictamente las instrucciones de sus superiores y respetarlas.
6. Mantener buena conducta y corrección en todo sentido, respetando las normas de ética, moral y disciplina.
7. Procurar una total armonía con los superiores y compañeros de trabajo, en las relaciones personales y sobretodo en las horas de trabajo.
8. Permanecer durante la jornada de trabajo en el lugar donde debe desempeñarlo. Se considerará falta leve el retardar más de diez minutos en retornar a sus puestos de trabajo. La reincidencia se considerará falta grave.
9. Hacer las observaciones, solicitudes, sugerencias y reclamos a que hubiese lugar, a través de su superior jerárquico y en debida forma.
10. Colaborar y ayudar a mantener la buena presentación de los lugares de trabajo.
11. Recibir, aceptar y cumplir disposiciones, instrucciones y correcciones relativas a la conducta en el trabajo y desempeño de labores.
12. Cuidar que no se desperdicien los materiales que el Trabajador recibe para sus labores o los productos a comercializar en los distintos locales.
13. Toda herramienta, objeto, vehículo, mercadería, productos, o material de cualquier clase que fuere, así como, usado o malogrado, es de propiedad de la Empresa, y Los Trabajadores no pueden disponer de ello ni realizar un mal uso de ellos.
14. Los Trabajadores deberán facilitar a la empresa todas las herramientas, enseres, útiles, instrumentos, que hubiere recibido para cumplir con sus funciones en su trabajo.
15. Cuidar adecuadamente los equipos y útiles de trabajo a cargo del Trabajador, a fin de conservarlos en perfecto estado de funcionamiento debiendo dar aviso inmediato a su superior jerárquico cuando dichos implementos sufrieren algún desperfecto, para la reparación respectiva.

16. Reportar inmediatamente cualquier novedad de la cual fuere testigo o que llegare a su conocimiento, respecto de los bienes de propiedad de la Empresa o de aquellos que ésta comercializare, aún si no se hallaren bajo su cuidado. De manera particular, dará aviso respecto a hechos que vayan en perjuicio de la Empresa o que sean contrarios a la ley, moral o las buenas costumbres, ejemplo el hurto del producto que se comercializa o su venta no autorizada, atribuyéndose el precio en beneficio propio o de varios trabajadores. Su omisión será considerada falta grave.

17. Informar a sus superiores, con la oportunidad debida sobre todo aquello que a su juicio pudiere entorpecer la marcha normal de su trabajo, especialmente si tuvieren conocimiento de actos o hechos de clientes, otros Trabajadores o Superiores que deban reportarse.

18. Realizar individual y/o colectivamente los trabajos que se les confían con responsabilidad, identidad, calidad, eficiencia, honradez, respeto por las personas, atención a nuestros clientes y amor al trabajo.

19. Acceder al Portal de Colaboradores desde que ingresan a prestar sus servicios para la Empresa, informarse del contenido del mismo periódicamente, actualizar su información personal cada vez que la haya cambiado, y en especial avisar a la empresa cada vez que cambie de domicilio, debiendo subir anualmente al portal de la compañía un pago de servicio básico, así como un croquis del domicilio actual con numeración y calles específicas. Su incumplimiento será considerado como falta leve.

20. Someterse a cualquier tipo de exámenes médicos que la Empresa, Ministerio de Salud Pública, Direcciones de Salud y Municipios dispongan, sin atentar la privacidad ni integridad del Trabajador.

21. Estar sujeto a tratamientos de prevención que se presenten y en casos de enfermedad, cumplir con los tratamientos e instrucciones del IESS o de la Empresa. Será considerado como falta grave la transgresión de disposiciones médicas cuando las mismas indiquen la no realización de determinadas actividades y pese a esto el Trabajador incumpliere.

22. Prestar sus servicios en horas suplementarias o extraordinarias cuando la Empresa lo requiera, en conformidad a las disposiciones del Código de Trabajo.

23. Facilitar en cualquier momento la inspección o auditoria que la Empresa quisiera hacer de sus labores y bienes a su cargo.

24. Permitir, cuando la Empresa así lo disponga, que el personal autorizado para ello realice la revisión de paquetes, maletines o cualquier otro objeto que portare el Trabajador al finalizar la jornada de labor.

25. Supervisar al personal asignado a su mando y reportar inmediatamente cualquier novedad al superior jerárquico, respecto a su comportamiento y rendimiento en la ejecución de las labores asignadas.

26. Utilizar adecuadamente los implementos de protección personal entregados por la Empresa y responsabilizarse por los mismos en caso de pérdida o deterioro injustificado. Sin perjuicio de lo anterior, la reincidencia por tres ocasiones, aunque fueren no consecutivas, en la falta de utilización adecuada de los implementos de la Empresa, en un mes, o la pérdida de éstos, será considerada falta grave.

27. Informar a su superior jerárquico en forma inmediata sobre cualquier peligro a la integridad física de bienes de la Empresa o a su cargo y, de las personas.

28. Rendir cuentas sobre los dineros entregados para comisiones, compras u otras funciones de trabajo, en el menor tiempo posible. El incumplimiento de esta obligación será considerado falta grave.

29. Los Trabajadores que dispongan a su cargo bienes, dinero, valores de la compañía son personalmente responsables de toda pérdida o deterioro, salvo aquellos que provengan de fuerza mayor legalmente comprobada.

30. En caso de faltante o deterioro de dinero, debidamente comprobados, además de las sanciones establecidas en este reglamento, la Empresa se reserva el derecho a ejercer las acciones civiles y penales que la ley le otorgue.

31. Los dineros y valores entregados por la Empresa deberán ser utilizados exclusivamente para los fines designados por la misma, y, los Trabajadores están obligados a presentar los respectivos justificativos de esos gastos, respaldados con facturas comerciales legalmente válidas,

32. La pérdida de documentos como pagares, letras de cambio, cheques, así como los faltantes y descuadres de sus cuentas serán consideradas falta grave.

33. Solicitar a los Gerentes o jefes de Área, por lo menos con 24 horas de anticipación, cuando requiera permiso por alguna razón, siempre que sea debidamente justificada.

34. Atender educadamente y con cortesía a todos los clientes y proveedores de la Empresa, tanto externos como internos, dando muestra de cultura y consideración. La queja verbal o escrita presentada por un cliente de la Empresa en contra de un Trabajador de la misma será considerada, la primera vez, como falta leve y la reincidencia en un semestre, se considerará como falta grave susceptible de visto bueno desde la última queja. Bastará el informe del superior jerárquico para corroborar las quejas del cliente.
35. En el caso de quienes conducen vehículos de la Empresa, deberán hacerlo con cautela y respetando las normas de tránsito. Asimismo, los referidos Trabajadores deberán notificar oportunamente a la Empresa cuando el vehículo requiera de mantenimiento para evitar deterioro o daños en el mismo, los cuales deberán ser realizados previa autorización escrita de la Empresa y a costo de ésta.
36. En caso de contar con la respectiva autorización, presentar sus compras y facturas al final de la jornada de trabajo al personal de seguridad.
37. Colaborar para que las instalaciones de la Empresa se conserven en óptimo estado.
38. Mantener de manera confidencial toda información relativa a la Empresa.
39. El Trabajador se compromete a guardar estricta confidencialidad y a no revelar o divulgar a terceros ajenos a la Empresa, salvo autorización escrita de ésta, ninguna información que conozca actualmente o llegare a conocer en el futuro en base a las funciones que presta la empresa, relacionada con lineamientos internos, Procedimientos, Reglamentos internos, saber hacerlo (Know How), cartera de clientes de la Empresa, los productos que comercializa o servicios que presta, estrategias, negociaciones o lineamientos de la Empresa o aquellos clientes que hayan desarrollado o desarrollen en un futuro. El incumplimiento de esta disposición constituye falta grave.
40. Respeto total y absoluto a todo el personal de otras Empresas o instituciones que colaboran en las instalaciones de la Empresa, en particular al personal femenino.
41. Asistir a los programas de capacitación y entrenamiento dispuestos por la Empresa, con el compromiso de compartir los conocimientos adquiridos con el resto del personal.
42. Mantener relaciones armónicas con el personal de los proveedores, evitando todo tipo de intimidad.
43. Rechazar comisiones, gratificaciones u obsequios de clientes y proveedores en recompensa de servicios otorgados por motivos que puedan influir en la ejecución del

deber por parte de los Trabajadores y será su obligación denunciar estos hechos ante su Jefe Inmediato superior. Su incumplimiento constituye falta grave.

44. El Trabajador durante su turno de labores deberá informar a su Jefe Inmediato o compañero entrante cualquier anomalía o irregularidad que hubiere observado en el área o sección en la cual labora.

45. Los Trabajadores que tuvieren a su cargo el manejo de los inventarios de la Empresa, deberán llevarlos con prolijidad, esmero y honradez, apegados a la Ley y sin ninguna clase de errores. La reincidencia, por tres ocasiones, aunque no fuesen dentro del mismo período mensual de labor, en errores de los inventarios, será considerada INEPTITUD MANIFIESTA, por lo tanto, será causal para visto bueno.

46. Los Trabajadores que tuvieren a su cargo el proceso de purificación del agua, deberán efectuarlo siguiendo las instrucciones dadas por sus Superiores, con exactitud, prolijidad, esmero y honradez; apegados a la Ley y sin ninguna clase de errores. La reincidencia, por tres ocasiones, aunque no fuesen dentro del mismo período mensual de labor, en errores del proceso, será considerada INEPTITUD MANIFIESTA, por lo tanto, será causal para visto bueno.

47. Cumplir a cabalidad con los Valores y Principios Fundamentales que promueve la Empresa.

48. Los Trabajadores deberán propender la búsqueda de los objetivos y metas fijados por la Empresa.

49. Notificar inmediatamente a la Empresa cualquier variación en el estado civil del trabajador o trabajadora

50. Presentar inmediatamente los documentos que respalden una modificación en cuanto a sus cargas familiares.

## **CAPITULO OCTAVO**

### **DE LAS PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES**

**ART. 52.-** Conforme al Art 46 del Código del Trabajo, es prohibido al Trabajador y su falta de observancia es considerada falta grave.

Además de las prohibiciones establecidas en el referido Art. 46 del Código del Trabajo y en el presente Reglamento Interno, queda prohibido a los Trabajadores, lo siguiente y su inobservancia constituye falta grave:

1. Suspender las labores, promover suspensiones o participar en ellas y que no estén permitidas por la Ley.
2. La demora para el inicio de la jornada de trabajo, sin fundamento legal alguno.
3. Concluir la jornada diaria de trabajo, sin autorización expresa para ello, antes de la culminación de la misma, según los horarios y turnos establecidos.
4. Negarse a trabajar en labores y funciones a las que estuviere designado, dentro de los horarios y turnos previstos y aprobados.
5. Encargar a otra persona sin autorización del superior jerárquico, la realización del trabajo que se le ha encomendado.
6. Asistir al lugar de trabajo bajo los efectos de bebidas alcohólicas, de estupefacientes o cualquiera otra sustancia psicotrópica, se considerará como falta grave. La sola negativa del empleado a practicarse en el instante un examen médico para corroborar el estado ético y/o del consumo de estupefacientes, constituirá aceptación del empleado a dicho estado.
7. Introducir o ingerir en los lugares de trabajo o sus exteriores, bebidas alcohólicas y/o estupefacientes o tomarlos dentro de la jornada de trabajo o cuando se encuentren portando su uniforme de trabajo. Se considerará también como infracción grave a esta prohibición para el caso en que los Trabajadores incumplieren esta norma dentro de los medios de transporte proporcionados por la Empresa.
8. Leer libros, revistas, periódicos o cualquier otro material de lectura durante las jornadas de trabajo siempre que no corresponda al trabajo.
9. Intervenir en proselitismo político o religioso en los lugares de trabajo. 10. Aceptar visitas en los lugares de trabajo durante la jornada, que distraiga, disminuya o paralice momentáneamente sus labores. Cualquier visita urgente de carácter particular deberá canalizarlo previa autorización del superior jerárquico.
11. Alterar, utilizar o sustraerse las tarjetas de identificación, de la Empresa o clientes ya sean propias o de otra persona que le hubiese solicitado o no.

12. Dañar o destruir las carteleras y la información que la Empresa tiene colocada en los diferentes lugares de trabajo.
13. Causar daños a la Empresa, de cualquier naturaleza.
14. Escribir leyendas, apodos, dibujos obscenos, comunicados ofensivos o injurias en cualquier parte de las instalaciones de la empresa o a través de cualquier medio, incluso redes sociales, que afecten a la imagen, nombre, dignidad de la Empresa, clientes, sus funcionarios, o sus compañeros de trabajo.
15. Efectuar rifas, juegos de azar, suscripciones o cualquier clase de propaganda o publicidad, si no existe autorización escrita de sus superiores jerárquicos para ello.
16. Hacer préstamos de dinero entre Trabajadores de la Empresa o por un(a) trabajador (a) por intermedio de terceros dentro o fuera de sus instalaciones, cuando tales actos signifiquen extorsión, usura, o produjere una ganancia del que entrega en préstamo el dinero.
17. Convertirse en garantes o fiadores de otros Trabajadores de la Empresa. Los ejecutivos que solicitaren dinero a los Trabajadores estarán incurso en falta grave; igual que los préstamos de dinero de Trabajadores con terceros dentro de las instalaciones de la Empresa o en horario de labores no están permitido
18. Dormir, distraerse en cualquier forma, jugar o distraer a los demás durante las horas de trabajo. Sin perjuicio de otros medios probatorios, bastará la presentación de una foto o video que puede ser tomada por cualquier persona para comprobarlo.
19. Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude, hurto, estafa, contravención o cualquier otro hecho prohibidos por la ley, infracción de carácter penal u otros, reservándose la Empresa, el derecho para proponer las acciones legales que fueren del caso, debe estar previamente comprobado.
20. Revelar información que se le ha confiado o que llegare a su conocimiento por el desempeño de sus funciones y en general, información sobre proveedores, clientes o cualquier asunto interno de la Empresa al igual que teléfonos y direcciones de los principales funcionarios de ella.
21. Utilizar los vehículos de la Empresa en actividades particulares, sin autorización escrita del funcionario competente.

22. Manejar los vehículos de la Empresa sin autorización escrita, los cuales serán manejados exclusivamente por los choferes o personas designadas específicamente para tal objeto.
23. Promover o participar en algarazas, reyertas, o escándalos en los lugares de trabajo o en sus exteriores, área de parqueos y sus aledaños o cuando se encuentre portando su uniforme de trabajo.
24. Sustraerse bienes o implementos de trabajo propios de los lugares de trabajo con fines de uso particular, lucro personal o comercialización en competencia o no con la Empresa.
25. No someterse a los chequeos médicos que la Empresa disponga, cuando estos no atentan a la integridad y privacidad del trabajador.
26. Emplear para asuntos particulares, sin la autorización expresa de sus superiores jerárquicos, teléfonos, celulares, computadores, faxes, copiadoras, útiles, equipos u otros bienes de propiedad de la Empresa.
27. Usar teléfonos celulares, tabletas y/o computadores personales durante la jornada de trabajo.
28. Tomar decisiones por su cuenta o cambiar algún procedimiento establecido de trabajo sin autorización escrita del superior jerárquico.
29. Abandonar o ausentarse del trabajo sin permiso del superior jerárquico, en las horas de trabajo, salvo que existiera justa causa a criterio de la Empresa.
30. Ofender, tocar las partes íntimas, hostilizar o agredir de cualquier forma a los superiores y/o compañeros de trabajo. No están permitidos los actos obscenos, las riñas, peleas, agresiones, golpes y/o las disputas dentro o fuera del trabajo, o si éstas suceden cuando el Trabajador se encuentre representando a la Empresa o con uniforme de trabajo. Cualquiera de estos hechos será considerado como falta grave y dará motivo para tramitar la solicitud de visto bueno con el fin de sancionar legalmente al infractor.
31. Portar armas de cualquier tipo, dentro de las instalaciones de la Empresa, salvo el personal de la empresa de vigilancia y seguridad.
32. Perder los equipos o materiales entregados a su cuidado por negligencia o descuido.
33. Formar mítines o grupos en los lugares de trabajo con el fin de proferir insultos.



34. Informarse del contenido de comunicaciones o de documentos reservados de la Empresa, salvo que fuera autorizado para ello, en todo caso con la obligación de mantener reserva.
35. Propagar rumores falsos que vayan en perjuicio de La Empresa, de sus representantes o que generen inquietud y malestar entre los Trabajadores, proveedores y clientes, de manera verbal o valiéndose de cualquier medio escrito, correo o red social.
36. Fumar en las horas de trabajo en cualquier local, oficina, consultorio, pasillo, etc, de la Empresa
37. Disminuir o descuidar intencionalmente el ritmo de trabajo encomendado, incurrir en esta prohibición constituye falta grave. 38. Tener otro empleo remunerado en la misma actividad u ocupación habitual de la Empresa y que implique o no competencia a ésta.
39. Negarse sin justa causa a realizar las labores ordinarias que se le han encomendado. Para este efecto bastará que se emita un informe escrito del superior jerárquico.
40. Proporcionar datos falsos a la Empresa, respecto a su identificación y trabajos anteriores.
41. Mantener con los clientes, proveedores o con cualquier Trabajador de la Empresa, relaciones financieras o comerciales que signifiquen competencia a la Empresa.
42. Instalar un negocio propio o a través de terceros para competir con la Empresa en la misma línea de ventas
43. Autorizar descuentos y/o solicitarlos para terceras personas, ocasionando perjuicios a la Empresa; o permitir la salida de mercadería sin la respectiva cancelación.
44. Trasladarse de una sección a otra para dedicarse a conversaciones o realizar trabajos no encomendados salvo que exista el permiso correspondiente.
45. Adulterar o falsificar documentos, como notas de permiso, certificados médicos públicos o privados, documentos que contengan instrucciones internas, so pena de las correspondientes sanciones civiles y penales que correspondan. Sin necesidad de juicio previo constituirá falta grave. debidamente comprobado.
46. Negarse a la revisión de carteras, bolsos, maletines, objetos de uso personal, paquetes y/o ropas por parte del personal autorizado para ella.

47. Utilizar teléfonos celulares en horas de trabajo sin autorización, salvo quienes tuvieren teléfonos proporcionados por la propia Empresa y siempre y cuando sean para asuntos relacionados con la misma, dentro del ejercicio de las funciones del Trabajador.
48. Mantener relaciones Íntimas o sexuales entre Trabajadores o con Trabajadores de los proveedores de la Empresa, en las instalaciones de la Empresa debidamente comprobado.
49. Adulterar o falsificar facturas, notas de venta, notas de anulación o similares, correspondientes a transacciones comerciales hechas a nombre y por cuenta de la Empresa
50. Utilizar papel membretado de la Empresa para cartas personales, testimonios acuerdos de solidaridad o cualquier otro escrito que comprometa a la Empresa y en general utilizar, sin autorización previa, la papelería, sellos, rótulos de la Empresa para asuntos personales.
51. Proporcionar información útil, ventajosa o privilegiada a clientes. familiares o amigos con el fin de lograr tratamientos especiales o ventajas económicas para sus intereses o de terceros
- 52 Retirar o sustraer objetos, productos de la Empresa, pertenencias de clientes, de compañeros de trabajo o material de trabajo, sin tener la respectiva autorización escrita.
53. Ejecutar o realizar tareas u actividades particulares dentro de las dependencias de la Empresa en beneficio propio o a favor de terceros, salvo que para ello tenga permiso escrito otorgado por la Administración o las autoridades de la Empresa. De igual manera, realizar en horas de trabajo otras labores que no sean las propias de su función o cargo.
54. No comunicar oportunamente a la Empresa cuando se tenga conocimiento de la comisión de cualquier tipo de infracción penal cometida por sus compañeros de trabajo o de terceras personas, dentro de las instalaciones de la Empresa o en ejercicio de sus funciones.
55. Usar equipos, Insumos, suministros, bienes, maquinaria en cualquiera de los locales o lugares de la Empresa sin el permiso a sin estar autorizados para ello y conducir los vehículos de la Empresa sin las respectivas credenciales.
56. Hacer uso de radio, televisión, celular personal, computadores portátiles o equipos personales similares en horas laborables, que no sean para recibir instrucciones de su

empleador. Sustraer o tomar objetos o pertenencias de clientes, o de compañeros de trabajo que estén olvidados o al parecer abandonados dentro de la Empresa. El Trabajador está en la obligación de reportar inmediatamente a su superior jerárquico de estos objetos, de lo contrario, incurrirá en falta grave.

57. Hacer escándalo, mantener discusiones o irrespetar a otro compañero o a terceros, en las instalaciones de la Empresa o portando el uniforme de trabajo o en representación de la misma fuera de sus instalaciones.

58. Endosar a otra persona a cualquier título, sea ésta del servicio de la Empresa o extraña a ella, las órdenes, documentos de identificación o valores que la Empresa le extendiere para servicios de viajes, alojamiento, alimentación, transporte, etc.

59. Vender, cambiar, prestar o negociar en cualquier forma algún objeto o bien de propiedad de la Empresa o del Cliente en su beneficio propio.

60. Sustraer o pretender sustraer de las instalaciones, oficinas y/o lugar de trabajo, herramientas, útiles, materiales, productos, objetos, pertenencias de clientes o de compañeros de trabajo.

61. Mantener dentro de la Empresa, en las instalaciones de oficina, consultorio, o en el lugar de trabajo cualquier cantidad de tóxicos, explosivos, barbitúricos, estupefacientes, drogas enervantes o cualquier sustancia o producto semejante.

62. Está expresamente prohibido participar en las rifas y sorteos organizados por la Empresa a las personas que tengan parentesco hasta el primer grado de consanguinidad o afinidad, así como al o la cónyuge o conviviente de los Trabajadores de la Empresa, salvo cuando así lo permitan los reglamentos de las promociones que la Empresa realice.

63. Utilizar equipos de propiedad de la Empresa sin autorización escrita de ésta, especialmente en los casos en que se requiera entrenamiento previo.

64. Disminuir la velocidad de los equipos de propiedad de la Empresa o alterar el ritmo de los mismos, con el fin de prolongar o disminuir las jornadas de trabajo.

65. No justificar la inasistencia al trabajo por un tiempo mayor de tres días, por haber sido detenido el Trabajador por la fuerza pública por motivo de procesos penales no seguidos por La Empresa, juicio de alimentos, infracciones de tránsito o cualquier otro procedimiento legal o judicial seguido por particulares o autoridades pertinentes. Cualquier incumplimiento a esta disposición será sancionado como falta grave.

66. Beneficiarse de cualquier forma con las promociones que realice la Empresa o sus proveedores, o aplicando descuentos o beneficiando a terceros, sin cumplir estrictamente con las normas o procedimientos propios de esas promociones

67. Realizar compras por internet en horarios de trabajo y dentro de las instalaciones de la Empresa, desde los computadores propiedad de la misma, así como hacer uso de casilleros postales de la Empresa para importar productos del exterior o realizar compras locales.

68. Ingerir licor en actividades recreacionales, festejos u otras similares que se desarrollen dentro de las instalaciones de la Empresa, en las cuales se incluyen las zonas de parqueaderos y sus alrededores, así como también en los servicios de transporte proporcionados por la Empresa.

69. Organizar, participar o fomentar el juego de carnaval dentro de las instalaciones de la Empresa, o en sus zonas aledañas.

70. Aceptar, participar, organizar o fomentar reuniones o festejos entre los Trabajadores y los proveedores de la Empresa o los trabajadores de los mismos.

71. Tomar por cuenta propia, individual o conjuntamente, cualquier tipo de iniciativas o acciones que perjudiquen, directa o indirectamente, a la Empresa, compañeros de trabajo o, en general, al resto de trabajadores de La Empresa.

72. Abrir, crear o participar en blogs o perfiles de redes sociales atribuyéndose funciones o cargos distintos a los que desempeña en la Empresa; así como mediante la utilización o el aprovechamiento de cualquier imagen, símbolo, logos, gráficos, signo distintivo, nombre, etc., que haga alusión o evoque a la misma.

73. Subir, compartir o divulgar fotografías o videos, aún si éstos fueren de eventos, festejos o reuniones sociales organizados por la Empresa, tanto en blogs como en redes sociales, en donde aparezcan exclusivamente colaboradores de La Empresa, sea que se encuentren haciendo uso del uniforme proporcionado por la Empresa o no.

74. Hacer uso de bienes de propiedad de la Empresa, o proporcionados por ésta, para su aprovechamiento o beneficio personal o grupal, sin el consentimiento expreso y por escrito de La Empresa o a Empresa o entregarlos a otra persona que no se halle autorizada por escrito por el empleador.

75. No asistir a su lugar de trabajo por haber sido detenido por incumplir el pago de pensiones de alimentos o hubiere sido retenido conduciendo un vehículo bajo efectos de bebidas alcohólicas o de sustancias ilícitas o por cometimiento de infracción de tránsito. Ninguno de estos casos, podrá ser alegado por el trabajador para justificar su inasistencia, toda vez que la misma genera un perjuicio laboral y económico para la empresa, así como un deterioro en la imagen de la misma.

76. Revisar o forzar los casilleros asignados a otro colaborador constituye falta grave susceptible de visto bueno.

77. Revisar y/o usar las pertenencias u objetos personales de otro compañero de trabajo sin su permiso será falta grave.

78. El empleado que voluntaria o involuntariamente deje de escanear o registrar uno o más productos que pasen los clientes por la Caja al momento de pagar, produciendo que no se facturen esos productos.

79. Ocultar la modificación de su estado civil con la finalidad de beneficiarse indebidamente de las utilidades generadas por la Empresa.

80. Por lo establecido en el Art 471 del Código Orgánico Integral Penal, las grabaciones de las cámaras de vigilancia o seguridad de los lugares de trabajo de La Empresa, servirán de prueba en cualquier proceso judicial o administrativo seguido por o contra trabajadores de la empresa y no se requerirá previamente de orden de juez, ni autorización de las personas grabadas, para obtención de una copia de las mismas, para su presentación o reproducción en dichos procesos.

## **CAPITULO NOVENO NORMAS ADMINISTRATIVAS EN EL ÁREA DE TECNOLOGÍA**

**ART. 53.- SOBRE USO DEL INTERNET.** Se restringirá en forma automática las páginas consideradas prohibidas para navegar en Internet, sin embargo, esto no exime al Trabajador a utilizar su buen criterio para acceder a páginas de información que no hubieren sido bloqueadas.

Las restricciones que el Trabajador deberá observar para utilizar el Internet dentro de las normas vigentes en la Empresa, son las siguientes, cuya inobservancia constituye falta grave:

1. El tiempo de uso que destine a esta herramienta deberá estar regido por su buen criterio y de acuerdo a la necesidad que sus funciones así lo determinen.
2. El Trabajador no podrá descargar desde el Internet juegos, música, vídeos y otras herramientas o utilitarios que no tengan directa relación con las actividades de la Empresa y con las funciones que él desarrolla dentro de la misma
3. El Trabajador no está autorizado a suscribirse a páginas sin utilidad para la Empresa.
4. Se encuentra absolutamente prohibido utilizar computadoras, así como el servicio de Internet y su teléfono móvil personal para actividades que no sean las que correspondan al desempeño laboral para el cual los Trabajadores han sido contratados.
5. El Trabajador deberá tener absoluto cuidado al descargar software desde el Internet, pues existe un alto riesgo de contaminación de su equipo y de todos los que componen la red.
6. Para el caso en que se descargue software desde sitios considerados seguros, el Trabajador es el único responsable de los términos y condiciones de uso que este programa o herramienta especifique, por tanto, la violación de derechos de autor o utilización de software sin licencia y las consecuencias que esta utilización pueda traer en contra de la Empresa será de su exclusiva y total responsabilidad del Trabajador.
7. El Trabajador no podrá utilizar el Internet ni su teléfono móvil para fines personales.

**ART. 54. USO DE CLAVES.** Todos los Trabajadores, usuarios de equipos informáticos de la Empresa, tienen asignados una o más claves de usuario que les permite acceder a aplicaciones informáticas instaladas.

El uso de las claves asignadas al Trabajador para acceso y manipulación de cualquier tipo de información a la que la clave haga referencia es personal y de absoluta responsabilidad de cada Trabajador.

El Trabajador deberá observar las siguientes restricciones en lo que a claves de seguridad se refiere, cuya inobservancia constituye falta grave:

1. El Trabajador deberá manejar la(s) clave(s) asignada(s) en forma reservada, la manipulación de la información que se realice bajo la clave de un usuario será de exclusiva responsabilidad de la persona asignada por tanto se prohíbe su difusión.
2. Los Trabajadores no deberán utilizar claves de otros usuarios bajo ningún concepto.

3. Los Trabajadores deberán dejar sus claves inactivas al final de la jornada de trabajo y cuando no se encuentren en su puesto de trabajo.
4. Los usuarios que creen claves de acceso para cualquier tipo de documentos generados por ellos como parte de sus actividades serán los únicos responsables de su adecuado y confidencial manejo.

**ART. 56.- CLAVES DE RED. - NORMAS Y RESTRICCIONES.** - Para la utilización de claves de red, cumplimiento de normas y restricciones, los Trabajadores usuarios, deberán cumplir estrictamente lo siguiente, cuya inobservancia constituye falta grave:

1. El usuario no podrá enviar información de tipo confidencial sin la debida autorización del Representante Legal.
2. El usuario no deberá utilizar el correo para intercambiar música, vídeos u otro tipo de información que por su naturaleza pueda ocasionar sobrecarga en el normal flujo de correo de la Empresa.
3. Los usuarios no deberán utilizar su dirección de correo electrónico para suscribirse a páginas públicas de las que reciban información que no concuerde con las actividades de la Empresa y con las funciones por ellos ejecutadas dentro de la misma.
4. El usuario no está autorizado a suscribirse a páginas consideradas prohibidas dentro del Internet y que se refiere a: violencia, pornografía o similares pues, éstas a más de no considerarse de importancia para el desarrollo de las actividades de la Empresa tienen el riesgo de contaminar la red informática.
5. El Trabajador no deberá abusar del envío o la recepción de correos de carácter personal.
6. Los usuarios bajo ningún concepto podrán realizar instalaciones de periféricos adicionales que no pertenezcan a la Empresa, tampoco se podrán instalar dispositivos internos de cualquier tipo o dispositivos de almacenamiento adicionales internos y/o externos sin autorización del Departamento de Tecnología Informática.
7. Se deberá solicitar autorización al Departamento de Tecnología Informática y Seguridad Informática para instalar cualquier tipo de programa clasificado como "trial" o de licencia "shareware" o de libre distribución.
8. Los usuarios no están autorizados a abrir físicamente los equipos, violentar los sellos de seguridad, agregar o quitar elementos internos de funcionamiento de la computadora.

9. Ningún usuario podrá llevar equipos portátiles personales a ningún local de la Empresa. Sólo podrán hacerlo los usuarios asignados por La Empresa.

## **CAPITULO DECIMO**

### **OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR**

**Art. 56.** Además de lo prescrito en el Artículo 42 del Código del Trabajo será obligación del Empleador lo siguiente:

- 1) Velar por que se brinde al personal un buen trato por parte de todos los trabajadores.
- 2) El pago exacto de los sueldos, salarios y demás beneficios establecidos de acuerdo a la ley ocupacional de los trabajadores y a la calificación de la Compañía.
- 3) El envío de los valores por concepto de aportaciones que por ley deba hacer al IESS, de manera que puedan gozar los trabajadores de todas sus prestaciones.
- 4) Mantener una comunicación permanente con el personal, a fin de propender a una relación armoniosa entre los trabajadores y su Compañía.
- 5) Dar solución justa por parte del funcionario competente de la Compañía, a los requerimientos de los empleados, con explicaciones razonables en caso de ser negativa.
- 6) Pagar el trabajo suplementario o extraordinario al personal que tuviere derecho; y
- 7) En general cumplir con el presente reglamento y demás leyes que regulan las actividades laborales.

**Art 57.- Prohibiciones al empleador.** - Art 44.- del Código del Trabajo. Se prohíbe al empleador:

- 1) Asignar multas no previstas en el reglamento interno, que este aprobado legalmente.
- 2) Impedir más del 10% de una remuneración por multas.
- 3) Pedir al trabajador que adquiera o compre sus artículos de consumo en lugares o determinadas.
- 4) Aceptar del trabajador dinero como gratificación para que se le admita en el trabajo.
- 5) Colectar al trabajador interés, sin importar la cantidad de anticipación de la remuneración.



- 6) Exigir al trabajador, por diferentes medios a retirarse de la asociación a que pertenezca.
- 7) implicar suscripciones o colectas entre los trabajadores.
- 8) Realizar campañas políticas o religiosas entre los trabajadores.
- 9) Excluir al trabajador con la suspensión del trabajo.
- 10) Deducir el derecho a un libre desenvolvimiento de cualquier actividad sea considerada sindical de la respectiva organización.

## **CAPITULO DECIMO**

### **PRIMERO DE LAS FALTAS Y SANCIONES**

**ART. 58.-** Para precautelar la disciplina, orden, respeto y jerarquía en el desarrollo de sus actividades, La Empresa instituye las siguientes sanciones, mismas que serán impuestas de acuerdo al grado de la falta:

- a. Amonestación verbal o llamado de atención.
- b. Amonestación escrita.
- c. Multas, que en ningún caso serán mayores al equivalente del 10% de la remuneración mensual que percibiere el Trabajador.
- d. Terminación del contrato de trabajo mediante la solicitud de visto bueno, de conformidad con el Art. 172 del Código de Trabajo.

**ART. 59. FALTAS LEVES Y GRAVES.** Las faltas leves serán sancionadas la primera vez con amonestación verbal, en caso de reincidencia se sancionará con amonestación escrita o multa de hasta el 10% de la remuneración mensual. Más de tres faltas leves darán lugar a la iniciación de Visto Bueno.

Las faltas graves darán lugar a la imposición de una multa que no exceda el 10% de la remuneración mensual o la terminación de la relación laboral previo visto bueno, conforme la gravedad de la falta.

La comisión de tres faltas leves, de cualquier tipo, en un mismo mes de labores por parte de un Trabajador, será considerada como falta grave, quedando facultada la Empresa para solicitar el correspondiente Visto Bueno.

Son faltas leves:

- 1.- La falta de notificación oportuna por ausencia justificada al trabajo,
- 2- El abandono del puesto de trabajo, sin autorización;
- 3.- Descuidar la conservación del lugar, materiales y otros útiles asignados para el trabajo:
- 4.- Falta de aseo y limpieza personal;
- 5-- La no atención al público con la diligencia, cortesía, educación y corrección debidas;
6. No comunicar a La Empresa los cambios de residencia o domicilio:
- 7.- Retardar, injustificadamente, la entrada a la Oficina o al puesto de trabajo:
- 8.- Permanecer en el lugar de trabajo en horas distintas a las jornadas, salvo con autorización;
  
- 9.- NO registrar la asistencia o no marcar el reloj de ingreso;
- 10.- Entrar y/o salir del lugar de trabajo por una puerta que no sea la principal de acceso;
- 11.- Recibir visitas personales durante las horas de trabajo sin autorización de su Jefe inmediato;
12. Ingerir alimentos durante las horas de trabajo sin autorización de su Jefe inmediato:
- 13.- Ofender o irrespetar a los compañeros de trabajo:
- 14.- Abandonar ropa o efectos personales fuera de los sitios adecuados para este efecto: 15.- Usar útiles de aseo (cepillos, jabones, desodorantes, peinillas, pasta dental, toallas, etc.) pertenecientes a otros trabajadores;
- 16- Dejar basura de cualquier índole en el suelo o fuera de los sitios desinados para recogerlos;
- 17.- NO comunicar a su Jefe inmediato de los defectos de materiales, o de la necesidad de elementos para continuar el trabajo;
- 18.- Dejar desordenado o sucio su puesto de trabajo al terminar la jornada.

Son faltas graves, el incumplimiento de las disposiciones constantes en los Artículos 51.52, 53, 54 y 55 de este Reglamento.

**ART. 60.-** Las faltas reiteradas de puntualidad o ausencia injustificada al trabajo, redundan en perjuicio de la Empresa, serán sancionadas en conformidad con lo dispuesto en el Art 172 numeral primero del Código del Trabajo, siguiendo el tramite respectivo.

Tres atrasos o faltas de puntualidad, aunque fueren no consecutivas, en el período de un mes, constituyen falta grave.

Las ausencias injustificadas, para que se configuren como causal de visto bueno, deberán ser por más de tres días laborables consecutivos, dentro de un período mensual de labor.

La Empresa, además, estará totalmente facultada a no cancelar la remuneración por jornadas u horas no trabajadas, de conformidad con el Art 59 del Código del Trabajo.

## **CAPITULO DÉCIMO PRIMERO**

### **VACACIONES ANUALES**

**ART. 61.-** Todos Los Trabajadores gozarán de las vacaciones anuales establecidas en el Código del Trabajo, esto es, quince días anuales de descanso, incluidos los días no laborables, por cada año completo de servicios a órdenes de la Empresa y que constarán en los respectivos cuadros establecidos por La Empresa Así también, en concordancia con el artículo 69 del Código de Trabajo, los trabajadores que hubieren prestados servicios por más de cinco años en la Empresa, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacación por cada año excedente o recibirán remuneraciones mediante dinero que corresponde a los días excedentes.

Sin embargo, si por razones de orden técnico o de confianza, la Empresa solicitare el concurso de uno o más de sus Trabajadores, podrá negar la vacación de ese año para acumularla en el siguiente, de acuerdo a lo que dispone el Art 74 del Código Laboral, esto es, cuando se trate de labores técnicas o de confianza para las que sea difícil reemplazar al Trabajador por corto tiempo, la Empresa podrá negar la vacación en un año, para acumularla a la del año siguiente.

El período de vacaciones lo fijará la Empresa de acuerdo al calendario de actividades fijado para cada año. Hasta diciembre de cada año por finalizar, se proporcionará a los trabajadores de **RIOS MONTALVAN EDGAR ENRIQUE** una plantilla en la cual consignarán las fechas en las cuales se acogerán al periodo de vacaciones del siguiente año, en caso de no proporcionar la información en el tiempo asignado para el efecto, el empleador asignará y llenará los periodos a los cuales se acogerán a su periodo de vacaciones los trabajadores, en función de las necesidades de la institución médica, de forma que todos los trabajadores hagan uso de su derecho.

La fecha programada de vacaciones podrá anticiparse o diferirse, siempre que el Trabajador solicite a su superior jerárquico con la debida anticipación y si es factible para la Empresa el concederlas sin entorpecer las labores propias del negocio.

**ART. 62.-** La elección entre el goce de vacaciones adicionales o el pago en dinero será de exclusiva decisión de la Empresa, de conformidad con el Código Laboral. El máximo de vacaciones por antigüedad o adicionales será de 15 días anuales.

## **CAPITULO DÉCIMO SEGUNDO DE LAS REMUNERACIONES Y PERIODOS DE PAGO**

**ART. 63.-** Las remuneraciones se pagarán al Trabajador en los respectivos lugares de trabajo ya sea en efectivo, en cheque, transferencia bancaria u otra forma permitida por la Ley, en forma directa o a la persona que el Trabajador autorice por escrito.

De conformidad con los Arts. 111 y 113 del Código del Trabajo, los décimos tercero y cuarto sueldo serán pagados mensualmente.

De todo pago realizado La Empresa, el Trabajador o quien reciba en virtud de su autorización escrita, firmará los roles, planillas o recibos según disponga la Empresa.

El pago de las remuneraciones se efectuará quincenalmente, y el sobre tiempo se cancelará de conformidad con la Ley, en ningún caso será inferior a esta. En todos los casos se realizarán los pagos, previo los descuentos legales, salvo que existiera convenio especial en cuanto a la modalidad de la liquidación de haberes.

**ART. 64.-** El monto de las remuneraciones que perciben los Trabajadores de La Empresa, cubre y comprende, de conformidad con la ley laboral, el pago correspondiente a los días de descanso obligatorio remunerado y comprendidos dentro del mismo periodo mensual, independientemente de la modalidad de trabajo, turno y horarios.

**ART. 65.** Al momento de recibir el pago de las remuneraciones, todos los Trabajadores están en la obligación de comprobar la exactitud del valor pagado, así como la veracidad de los cálculos realizados sobre días trabajados, horas extras u otros beneficios a que tengan derecho por mandato legal o contractual. El respectivo rol de pagos se encontrará a disposición del Trabajador en el Portal de Colaboradores.

Será obligación de todos los Trabajadores comunicar de manera oportuna las Imprecisiones de los valores recibidos por concepto de remuneraciones, sean éstos en favor o en contra. Su omisión será sancionada como falta leve.

**ART. 66.** Para efectos del pago íntegro de las remuneraciones de cada Trabajador, es necesario que las marcaciones del control de asistencia contengan completa la información sobre las jornadas de trabajo, sin adulteración de ningún tipo.

**ART. 67.-** Cuando un Trabajador se separe de La Empresa por cualquier motivo y tenga que recibir pagos por cualquier concepto, se liquidara su cuenta y, antes de recibir el valor que le corresponde, se le descontaran todos los valores que adeude a la Empresa, de acuerdo con la Ley. En el caso de existir cualquier saldo a favor de la Empresa, el Trabajador estará obligado a cancelarlo en el momento mismo en que se le practique la liquidación, caso contrario, la Empresa seguirá los procedimientos legales respectivos para recuperar el valor adeudado por el Trabajador.

## **CAPITULO DECIMO SEGUNDO**

### **DESCUBRIMIENTOS, INVENCIONES Y MEJORAS**

**ART. 68.-** Los descubrimientos e invenciones, las mejoras en los procedimientos, así como, los trabajos y resultados de las actividades que desarrolle el TRABAJADOR, mientras preste sus servicios para la EMPRESA, quedarán de propiedad exclusiva de esta última, la cual podrá patentar o registrar a su nombre tales inventos, descubrimientos o mejoras.

## **CAPITULO DÉCIMO TERCERO**

### **RELACIONES LABORARES Y CODIGO DE ÉTICA**

**ART. 69.-** Se respetará el principio de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, así como la no discriminación por cuestiones de raza, sexo, condiciones sociales, ideas religiosas o políticas, o a cualquier otra condición, de conformidad con los principios fundamentales de Derechos Humanos, Constitución de la República del Ecuador y legislación vigente.

**ART. 70.-** En pro de la erradicación del Trabajo Infantil, La Empresa no contratará menores de quince años o menos y las personas comprendidas entre los 15 y 18 años no serán destinadas a actividades nocivas o peligrosas.

**ART. 71.- CONSULTAS Y RECLAMOS. -** Todo Trabajador que presta sus servicios, tiene el derecho a presentar a su respectivo superior cualquier reclamo o consulta.

**ART. 72.-** El presente Reglamento Interno de Trabajo entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación por parte del Director Regional del Trabajo y será aplicable a todos los colaboradores.

**ART. 73.-** La Empresa, conforme a las disposiciones del Código del Trabajo, se reserva el derecho a presentar al Director Regional del Trabajo para su aprobación, las reformas o adiciones que estimare conveniente sobre el presente Reglamento Interno de Trabajo.

**ART. 74.** Una vez que las reformas fueren aprobadas, la Empresa las dará a conocer a todos los Trabajadores con la exhibición de las mismas de acuerdo a lo prescrito en este mismo cuerpo normativo.

**ART. 75.-** Quedan incorporadas al presente Reglamento Interno de Trabajo, las disposiciones del Código del Trabajo, las que prevalecerán en todo caso.

Dr. Edgar Enrique Ríos Montalván

*Nota.* La información presentada en este manual de bienvenida es en base a lo proporcionado por la Clínica Nataly.

## **Proceso de Capacitación**

La clínica no realiza capacitaciones al personal por ende se propone crear un plan de capacitación interno para contribuir a la mejora de habilidades y conocimientos del personal. A continuación, se presenta el siguiente plan de capacitación para la clínica:

*“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA CLÍNICA NATALY DE LA CIUDAD DE LOJA”*

### **Introducción.**

La capacitación es el proceso de aprendizaje a corto plazo que se implementa de manera sistemática y organizada, por medio del cual el personal adquiere conocimientos, desarrolla nuevas habilidades y se vuelve más competitivo. El plan que se propone, contiene todos los aspectos que se necesitan para llevar a cabo una capacitación a los miembros de la clínica Nataly, esperando que este mejore las habilidades y los conocimientos del personal.

## **Meta**

Que el personal de la Clínica Nataly desarrolle mejores habilidades y conocimientos a partir de la implementación del presente plan de capacitación.

## **Justificación**

El presente plan de capacitación se lo realiza para mejorar el desenvolvimiento de cada personal de la clínica, ya que en la actualidad nos enfrentamos a un mundo más competitivo y por ello se requiere contar con personal con nuevos conocimientos en distintas áreas de trabajo y en especial en la que se desenvuelve.

## **Políticas**

La Clínica Nataly de la ciudad de Loja, debe llevar a cabo el desarrollo e implementación de un plan de capacitación para su personal, considerando temáticas relacionadas a las actividades que debe realizar cada trabajador, el equipo responsable, la fecha de las capacitaciones, la duración, participantes y los costos que se requieran para llevar a cabo las capacitaciones.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Capacitar a todo el personal de la Clínica Nataly con la finalidad de mejorar su desempeño laboral, al igual que su rendimiento y fortalecimiento de sus habilidades y conocimientos necesarios para de esta forma ofrecer el mejor servicio y bienestar laboral.

### **Objetivos específicos**

- Analizar e identificar las necesidades y debilidades que tiene el personal de la clínica para realizar la planificación del plan de capacitación.
- Preparar al personal, para que logre realizar de una manera adecuada sus actividades o tareas en el puesto o área de trabajo.
- Generar oportunidades para el desarrollo continuo del personal y no solo para sus puestos actuales sino para cualquiera otra función que amerite.
- Crear un clima laboral más satisfactorio, aumentar la motivación y lograr obtener un personal más receptivo a las nuevas tendencias de la administración.

## **Necesidades de la capacitación**

La capacitación es un proceso clave que la Clínica debe tomar en cuenta para tener personal competitivo, además, aporta al fortalecimiento de sus conocimientos tanto teóricos como prácticos, así mismo a mejorar sus habilidades, a incrementar su rendimiento, productividad y de esta manera contribuir al desarrollo empresarial. Es por ello que se propone un plan de capacitación interno para los trabajadores de la Clínica Nataly, debido a que la misma no ha implementado.

## **Metodología para la formulación del plan**

Para el desarrollo de este plan de capacitación se tomó en cuenta los resultados obtenidos en la entrevista con el director general de la Clínica Nataly, llegando a conocer que no se realiza dicho proceso y por ende existe la necesidad de la implementación de un plan de actividades de capacitaciones interna, esto para prevenir posibles problemas en un futuro.

## **Financiamiento**

Los programas de capacitación serán financiados con el 90% por parte de la clínica y el 10 % por parte de los beneficiarios.

## **Estructura del plan de capacitación**

A continuación, se presenta el plan de capacitación propuesto para la Clínica Nataly:



**Tabla 31***Plan de capacitación para el personal de la Clínica Nataly.*

N°	Programa de capacitación.	Fecha de capacitación	Tiempo de duración.	Participantes	N° de personas	Costo unitario	Costo total	Responsable	Lugar
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de la filosofía empresarial</li> <li>• Entrenamiento para enfrentar emergencias.</li> <li>• Normas y políticas de la clínica.</li> <li>• Introducción a la seguridad laboral</li> </ul>	Por definirse	2 horas	To el personal de la Clínica	21	\$5.00	105	Dr. Edgar Ríos Lic. Karina Ríos	Clínica Nataly
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidado y atención al paciente.</li> <li>• Administración de medicamentos.</li> <li>• Manejo de equipo médico</li> </ul>	Por definirse	8 horas	Enfermeras y enfermeros	2	\$15.00	\$30.00	Por definirse	Clínica Nataly
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamiento y diagnóstico médico.</li> <li>• Comunicación con los pacientes.</li> </ul>	Por definirse	10 horas	Médicos	2	\$20.00	\$40.00	Por definirse	Clínica Nataly
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia segura de los pacientes.</li> <li>• Manejo de maquina o equipo de movilización.</li> </ul>	Por definirse	2 horas	Camillero	1	\$10.00	\$10.00	Por definirse	Clínica Nataly
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación para la salud, especifica en el área de atención especializada a niños/ñas.</li> </ul>	Por definirse	10 horas	Pediatras y ginecólogos	2	\$20.00		Por definirse	Clínica Nataly

N°	Programa de capacitación.	Fecha de capacitación	Tiempo de duración.	Participantes	N° de personas	Costo unitario	Costo total	Responsable	Lugar
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de técnicas de análisis de muestras de laboratorio</li> </ul>	Por definirse	9 horas	Laboratoristas	1	\$20.00	\$20.00	Por definirse	Clínica Nataly
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención al cliente y manejo de citas mediante un software de gestión médica.</li> <li>Normativas fiscales y de salud.</li> <li>Gestión financiera.</li> </ul>	Por definirse	15 horas	Secretaria, Recepcionista, Administrador y contadora.	4	\$10.00	\$40.00	Por definirse	Clínica Nataly
8	Gestión de residuos médicos	Por definirse	6 horas	Personal de servicios varios, auxiliares de limpieza y lavandería.	3	\$10.00	\$30.00	Por definirse	Clínica Nataly
9	Seguridad alimentaria	Por definirse	4 horas	Cocineros y auxiliares de cocina.	2	\$20.00	\$40.00	Por definirse	Clínica Nataly
10	Gestión de inventario y dispensación de medicamentos.	Por definirse	5 horas	Auxiliar de farmacia	1	\$20.00	\$20.00	Por definirse	Clínica Nataly
11	Procedimientos médicos y colaboración con el personal de atención médica.	Por definirse	8 horas	Auxiliares de enfermería.	3	\$15.00	\$45.00	Por definirse	Clínica Nataly

*Nota.* Elaboración propia del autor de trabajo de investigación.

## **Proceso de Motivación**

Las practicas actuales que se realiza en esta fase de la gestión de talento humano de la clínica, es que se da cumplimiento por medio charlas motivacionales, mediante compensaciones, motivación de tipo extrínseca, intrínseca y trascendente. Para fortalecer este proceso en la clínica se propone crear un plan de motivación, el cual permita que se realice motivaciones de una manera más constante y programada. Además, fortalecerá la comunicación interna y garantizará que todo el personal participe en este proceso. A continuación, se presenta un modelo de plan de capacitación:

### **Plan de motivación para el personal de la Clínica Nataly de la ciudad de Loja.**

#### **Objetivo general**

Aumentar la motivación laboral del personal de la Clínica Nataly de la ciudad de Loja.

#### **Objetivo específico.**

- Mejorar el ambiente laboral de la clínica.
- Incrementar la autoestima y potencial del personal de la clínica.
- Fortalecer las relaciones interpersonales con la familia y clínica

**Tabla 32***Plan de motivación para el personal de la Clínica Nataly.*

<b>N°</b>	<b>Fecha</b>	<b>Mes</b>	<b>Actividad o evento</b>	<b>Lugar</b>	<b>Beneficiarios</b>	<b>Responsable</b>
<b>1</b>	2	Enero	Programa de inicio de año mediante charlas para motivar al personal.	Clínica Nataly	Todo el personal	Directora Administradora
<b>2</b>	14	Febrero	Programa por el día del amor y amistad. Se realizará una cena y entregas de presentes.	Clínica Nataly	Todo el personal	Por definirse
<b>3</b>	7	Abril	Programa por el Día Mundial de la Salud.	Clínica Nataly	Todo el personal	Por definirse
<b>4</b>	29	Mayo	Programa por el día de los trabajadores.	Clínica Nataly	Todo el personal	Por definirse
<b>5</b>	12	Mayo	Programa por el día de la madre.	Clínica Nataly	Madres de familia de la clínica.	Por definirse
<b>6</b>	26	Mayo	Programa y conferencia por aniversario de la Clínica Nataly.	Clínica Nataly	Todo el personal	Por definirse
<b>7</b>	16	Junio	Programa por el día del padre.	Clínica Nataly	Padres de familia de la clínica.	Por definirse
<b>9</b>	20	Octubre	Entrega de un incentivo económico al mejor trabajador de la clínica.	Clínica Nataly	Trabajador mejor destacado	Por definirse
<b>10</b>	22	Diciembre	Programa de navidad y fin de año	Por definirse	Todo el personal	Por definirse

*Nota.* Elaboración propia del autor de trabajo de investigación.

## Proceso de Valoración de Puestos

La Clínica no realiza una valoración de puestos. Es por ello que se propone crear un proceso formal de valoración de puestos mediante el método por puntos. A continuación, se presenta el desarrollo de este proceso:

### 1. Puestos

Para iniciar con este proceso se debe describir los puestos o cargos de trabajo que existen en la Clínica Nataly, mismos datos se conocieron en la aplicación de la encuesta a los trabajadores, en donde se identificaron los siguientes puestos de trabajo:

**Tabla 33**

*Puestos y sueldos de trabajo de la Clínica Nataly.*

N°	Puesto de trabajo	Sueldo
1	Cocinero	763,73
2	Enfermero	656,22
3	Médico residente	779,21
4	Camillero	450,00
5	Enfermera	656,22
6	Auxiliar de farmacia	450,00
7	Servicios varios	791,21
8	Auxiliar enfermería	475,71
9	Auxiliar enfermería	475,71
10	Pediatra	779,21
11	Laboratorista	509,28
12	Médico cirujano	1.590
13	Secretaria	506,36
14	Auxiliar limpieza	454,95
15	Auxiliar lavandería	454,95
16	Recepcionista	458,72
17	Administrador	865,17
18	Auxiliar enfermería	475,71
19	Contador	562,38
20	Auxilia cocinero	450,04
21	Ginecólogo	930

*Nota.* Información tomada de la encuesta aplicada al personal de la clínica.

## 2. Comité evaluador

El comité evaluador de la clínica Nataly de la ciudad de Loja será integrado de la siguiente manera:

**Tabla 34**

*Comité evaluador para la valoración de puestos.*

COMITÉ EVALUADOR
1. Director general
2. Administrador

*Nota.* Elaboración propia del autor de trabajo de investigación.

## 3. Factores objeto de valuación

Para llevar a cabo una valoración de puestos en la clínica se tomará en cuenta únicamente los conocimientos mediante la educación y la experiencia. También mediante el esfuerzo físico y mental, mismos datos que se obtuvieron mediante la encuesta aplicada al personal.

**Tabla 35**

*Factores de objeto de valuación.*

FACTORES	
Conocimiento	Educación Experiencia
Esfuerzo	Físico Mental

*Nota.* Elaboración propia del autor de trabajo de investigación.

#### 4. Determinación de los grados y definir factores

La determinación de los grados y factores se realizó en base a las preguntas de la encuesta aplicada al personal.

##### 4.1 Grados

**Tabla 36**

*Grados de los factores*

<b>Determinación de grados</b>	
<b>Factores</b>	<b>Grados</b>
Educación	5 grados
Experiencia	3 grados
Físico	3 grados
Mental	3 grados

*Nota.* Elaboración propia del autor de trabajo de investigación.

##### 4.2 Factores

###### 4.4.1 Educación:

**Tabla 37**

*Grado de educación del personal de la Clínica Nataly.*

<b>Grados y Educación</b>	
<b>Grados</b>	<b>Educación</b>
Grado 1	Primaria
Grado 2	Secundaria
Grado 3	Tecnológico
Grado 4	Superior
Grado 5	Posgrado

*Nota.* Información tomada de la tabla 35 y 36.

#### 4.4.2 Experiencia:

**Tabla 38**

*Trayectoria laboral del personal de la Clínica Nataly*

<b>Experiencia</b>	
Grado 1	1 a 5 años
Grado 2	6 a 10 años
Grado 3	11 a 15 años

*Nota.* Elaboración propia del autor de trabajo de investigación.

#### 4.4.3 Esfuerzo mental

**Tabla 39**

*Grado de esfuerzo mental requerido en los Puestos de la Clínica Nataly*

<b>Esfuerzo Mental</b>	
Grado 1	No requiere concentración
Grado 2	Requiere mediana concentración
Grado 3	Siempre requiere concentración

*Nota.* Información tomada de la tabla 26.

#### 4.4.4 Esfuerzo físico

**Tabla 40**

*Grado de esfuerzo físico requerido en los Puestos de la Clínica Nataly*

<b>Esfuerzo Físico</b>	
Grado 1	No requiere de esfuerzo físico
Grado 2	Requiere mediano esfuerzo físico
Grado 3	Siempre requiere de esfuerzo físico

*Nota.* Información tomada de la tabla 27.



## 5. Factores de ponderación

**Tabla 41**

*Factores de ponderación para la valoración de puestos*

<b>Factores</b>	<b>Porcentaje</b>
Educación	40%
Experiencia	30%
Físico	15%
Mental	15%

*Nota.* Información tomada de la tabla 35.

## 6. Establecer puntos a los factores

**Tabla 42**

*Establecimiento de puntos a los factores*

<b>Factores</b>	<b>1er. Grado</b>	<b>2do. Grado</b>	<b>3er. Grado</b>	<b>4to. Grado</b>	<b>5to. Grado</b>
Educación	25	50	75	100	125
Experiencia	30	40	50	60	
Físico	5	10	15		
Mental	15	30	45		

*Nota.* Información tomada de la tabla 37 Y 41.

## 7. Sumatoria de puntos de acuerdo a la denominación del puesto

**Tabla 43**

*Sumatoria de puntos de acuerdo a la denominación del puesto.*

<b>FACTORES</b>	Cocinero	Enfermero	Médico residente	Camillero	Enfermera	Aux. de farmacia	Servicios varios	Aux. enfermería	Aux. enfermería	Pediatra	Laboratorista	Médico cirujano	Secretaria	Auxiliar limpieza	Aux. lavandería	Recepcionista	Administrador	Aux. enfermería	Contador	Auxilia cocinero	Ginecólogo
Educación	50	75	100	25	75	50	50	75	75	100	125	125	100	50	50	75	100	75	100	50	125
Experiencia	30	40	30	60	30	30	30	30	30	30	50	40	50	30	30	40	60	30	40	40	50
Físico	15	10	15	10	15	15	15	10	15	15	15	15	10	15	15	15	10	10	15	15	15
Mental	45	45	45	15	45	45	45	30	45	45	45	45	45	30	30	45	45	45	45	30	45
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>170</b>	<b>190</b>	<b>110</b>	<b>165</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>145</b>	<b>165</b>	<b>190</b>	<b>235</b>	<b>225</b>	<b>205</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>175</b>	<b>215</b>	<b>160</b>	<b>200</b>	<b>135</b>	<b>235</b>

*Nota.* Información tomada de las tablas 33, 34 y 42.

## 8. Aplicación de Fórmulas matemáticas previo al ajuste salarial

Para el desarrollo de la siguiente tabla, se ubicó la sumatoria de puntos de acuerdo a la denominación del puesto el total de puntos obtenidos en la tabla 43 y el sueldo de cada puesto. Luego se procede a multiplicar los puntos por el sueldo para obtener XY y para los datos de X2 se eleva los puntos al cuadrado.

**Tabla 44**

*Obtención de datos de XY y X2*

Puestos	Puntos	Sueldo	(XY)	X2
	X	Y		
Cocinero	140	763,73	106922	19600
Enfermero	170	656,22	111557	28900
Médico residente	190	779,21	148050	36100
Camillero	110	450	49500	12100
Enfermera	165	656,22	108276	27225
Auxiliar de farmacia	140	450	63000	19600
Servicios varios	140	791,21	110769	19600
Auxiliar enfermería	145	475,71	68978	21025
Auxiliar enfermería	165	475,71	78492	27225
Pediatra	190	779,21	148050	36100
Laboratorista	235	509,28	119681	55225
Médico cirujano	225	1.590	357750	50625
Secretaria	205	506,36	103804	42025
Auxiliar limpieza	125	454,95	56869	15625
Auxiliar lavandería	125	454,95	56869	15625
Recepcionista	175	458,72	80276	30625
Administrador	215	865,17	186012	46225
Auxiliar enfermería	160	475,71	76114	25600
Contador	200	562,38	112476	40000
Auxilia cocinero	135	450,04	60755	18225
Ginecólogo	235	930	218550	55225
<b>TOTAL</b>	<b>3590</b>	<b>13534,78</b>	<b>2422749</b>	<b>642500</b>

*Nota.* Información tomada de las tablas 33 y 43.

Una vez obtenido los datos de la tabla 44 se procede a implementar las siguientes fórmulas matemáticas para obtener el ajuste salarial por cada puesto.

$$x_1 = \frac{\sum x}{n}$$

$$x_1 = \frac{3590}{21} = 170.95$$

$$Y_1 = \frac{\sum x}{n}$$

$$Y_1 = \frac{13534,78}{21} = 644.51$$

$$Pendiente C = \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sum X^2 - \frac{\sum X^2}{N}}$$

$$Pendiente C = \frac{2422749 - \frac{2422749}{21}}{642500 - \frac{642500}{21}}$$

$$Pendiente C = \frac{2422749 - 11536.90}{642500 - 30595.24}$$

$$Pendiente C = \frac{2411212.10}{611904.76}$$

$$Pendiente C = 3.94$$

$$a = y - b \cdot x$$

$$a = 644.51 - 3.94 (170.95)$$

$$a = 640.57 - 673.54$$

$$a = - 32.97$$

Una vez llegado a este proceso, ya se tiene los datos necesarios para proceder al cálculo del ajuste salarial de cada puesto de trabajo. A continuación, se presenta como ejemplo del cálculo de tres puestos como demostración de cómo se obtiene el ajuste salarial:

$$y = a + b.x$$

**Cocinero**

$$Y = - 32.97 + 3.94 (140)$$

$$Y = - 32.97 + 551.6$$

$$Y = 518.63$$

**Enfermero**

$$Y = - 32.97 + 3.94 (170)$$

$$Y = - 32.97 + 669.80$$

$$Y = 636.83$$

**Médico residente**

$$Y = - 32.97 + 3.94 (190)$$

$$Y = - 32.97 + 748.60$$

$$Y = 715.63$$

## 9. Ajuste salarial

**Tabla 45**

*Determinación del sueldo adecuado por cada puesto de trabajo de la Clínica Nataly.*

N°	Puestos	Puntos x	Sueldo Actual	Factor de Variación	Sueldo Adecuado
1	Cocinero	140	763,73	3,94	518,63
2	Enfermero	170	656,22	3,94	636,83
3	Médico residente	190	779,21	3,94	715,63
4	Camillero	110	450	3,94	400,43
5	Enfermera	165	656,22	3,94	617,13
6	Auxiliar de farmacia	140	450	3,94	518,63
7	Servicios varios	140	791,21	3,94	518,63
8	Auxiliar enfermería	145	475,71	3,94	538,33
9	Auxiliar enfermería	165	475,71	3,94	617,13
10	Pediatra	190	779,21	3,94	715,63
11	Laboratorista	235	509,28	3,94	892,93
12	Médico cirujano	225	1.590	3,94	853,53
13	Secretaria	205	506,36	3,94	774,73
14	Auxiliar limpieza	125	454,95	3,94	459,53
15	Auxiliar lavandería	125	454,95	3,94	459,53
16	Recepcionista	175	458,72	3,94	656,53
17	Administrador	215	865,17	3,94	814,13
18	Auxiliar enfermería	160	475,71	3,94	597,43
19	Contador	200	562,38	3,94	755,03
20	Auxilia cocinero	135	450,04	3,94	498,93
21	Ginecólogo	235	930	3,94	892,93
<b>TOTAL</b>		<b>3590</b>	<b>13534,78</b>		<b>13.452,23</b>

*Nota.* Información tomada de la tabla 44.

## **Evaluación de desempeño**

El proceso de evaluación de desempeño en la clínica se realiza de dos maneras, de manera visual y mediante comentarios del paciente por la atención recibida y no es aplicada a todo el personal. Es decir, este proceso se realiza de una manera informal, por lo cual se propone desarrollar un modelo de evaluación de desempeño mediante el método de escalas de puntuación para todo el personal y con la expectativa de que las mismas sean llevadas a cabo con más frecuencia y que todos participen en este proceso.

El método de evaluación de escalas graficas permite medir el desempeño personal bajo factores ya establecidos y graduados. A continuación, se presenta modelos de evaluación de desempeño, tomando en cuenta aspectos como la puntualidad, responsabilidad, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, iniciativa, compañerismo, comprensión de las situaciones, creatividad y capacidad de realización. En estos formatos el evaluador podrá asignar la puntuación a cada cargo, tomando en cuenta los grados de calificación, siendo 1 la peor valoración y 4 la más alta.

**Formato 18**

*Modelo de evaluación de puntualidad por cada puesto de trabajo de la Clínica Nataly.*

<b>Cargos</b>	<b>1. Puntualidad</b>				
	¿El personal cumple con el horario de trabajo establecido?				
	<b>Grados</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Puntos</b>
Es impuntual	Trata de ser puntual	Es puntual dependiendo de la ocasión	Siempre es muy puntual		
Cocinero					
Enfermero					
Médico residente					
Camillero					
Enfermera					
Auxiliar de farmacia					
Servicios varios					
Auxiliar enfermería					
Auxiliar enfermería					
Pediatra					
Laboratorista					
Médico cirujano					
Secretaria					
Auxiliar limpieza					
Auxiliar lavandería					
Recepcionista					
Administrador					
Auxiliar enfermería					
Contador					
Auxilia cocinero					
Ginecólogo					
<b>TOTAL</b>					

*Nota.* Elaboración propia del autor bajo información tomada del libro de administración de recursos humanos, novena edición, Idalberto Chiavenato, 2011. p209.



## Formato 19

*Modelo de evaluación de responsabilidad por cada puesto de trabajo de la Clínica Nataly.*

Cargos	2. Responsabilidad				
	El nivel de responsabilidad que usted implica cuando se compromete con la ejecución de un trabajo				
	Grados				Puntos
	1	2	3	4	
	Es irresponsable	Trata de ser responsable	Responsable	Muy responsable	
Cocinero					
Enfermero					
Médico residente					
Camillero					
Enfermera					
Auxiliar de farmacia					
Servicios varios					
Auxiliar enfermería					
Auxiliar enfermería					
Pediatra					
Laboratorista					
Médico cirujano					
Secretaria					
Auxiliar limpieza					
Auxiliar lavandería					
Recepcionista					
Administrador					
Auxiliar enfermería					
Contador					
Auxilia cocinero					
Ginecólogo					
<b>TOTAL</b>					

*Nota.* Elaboración propia del autor bajo información tomada del libro de administración de recursos humanos, novena edición, Idalberto Chiavenato, 2011. p209.

**Formato 20**

*Modelo de evaluación de calidad por cada puesto de trabajo de la Clínica Nataly.*

<b>Cargos</b>	<b>3. Calidad</b>				
	Esmero, orden y exactitud en el trabajo realizado				
	<b>Grados</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Puntos</b>
	Nunca satisfactorio	Trata de ser satisfactorio	Calidad superior en el trabajo	Excepcionalmente exacto en su trabajo	
Cocinero					
Enfermero					
Médico residente					
Camillero					
Enfermera					
Auxiliar de farmacia					
Servicios varios					
Auxiliar enfermería					
Auxiliar enfermería					
Pediatra					
Laboratorista					
Médico cirujano					
Secretaria					
Auxiliar limpieza					
Auxiliar lavandería					
Recepcionista					
Administrador					
Auxiliar enfermería					
Contador					
Auxilia cocinero					
Ginecólogo					
<b>TOTAL</b>					

*Nota.* Elaboración propia del autor bajo información tomada del libro de administración de recursos humanos, novena edición, Idalberto Chiavenato, 2011. p209.

**Formato 21**

*Modelo de evaluación de conocimiento del trabajo por cada puesto de trabajo de la Clínica Nataly.*

Cargos	4. Conocimiento del trabajo				
	¿El personal tiene conocimiento del trabajo que está realizando?				
	Grados				
	1	2	3	4	Puntos
	Conoce poco del trabajo	Conoce una parte del trabajo.	conoce lo necesario	Tiene todos los conocimientos de su trabajo	
Cocinero					
Enfermero					
Médico residente					
Camillero					
Enfermera					
Auxiliar de farmacia					
Servicios varios					
Auxiliar enfermería					
Auxiliar enfermería					
Pediatra					
Laboratorista					
Médico cirujano					
Secretaria					
Auxiliar limpieza					
Auxiliar lavandería					
Recepcionista					
Administrador					
Auxiliar enfermería					
Contador					
Auxilia cocinero					
Ginecólogo					
<b>TOTAL</b>					

*Nota.* Elaboración propia del autor bajo información tomada del libro de administración de recursos humanos, novena edición, Idalberto Chiavenato, 2011. p209.

## Formato 22

Modelo de evaluación de cooperación por cada puesto de trabajo de la Clínica Nataly.

Cargos	5. Cooperación				
	Actitud ante sus superiores, colegas y en general con la empresa.				
	Grados				
	1	2	3	4	Puntos
Es reticente a colaborar	Sólo colabora cuando es muy necesario	Es colaborativo en el trabajo de equipo	Es muy colaborativo en todos los aspectos.		
Cocinero					
Enfermero					
Médico residente					
Camillero					
Enfermera					
Auxiliar de farmacia					
Servicios varios					
Auxiliar enfermería					
Auxiliar enfermería					
Pediatra					
Laboratorista					
Médico cirujano					
Secretaria					
Auxiliar limpieza					
Auxiliar lavandería					
Recepcionista					
Administrador					
Auxiliar enfermería					
Contador					
Auxilia cocinero					
Ginecólogo					
<b>TOTAL</b>					

*Nota.* Elaboración propia del autor bajo información tomada del libro de administración de recursos humanos, novena edición, Idalberto Chiavenato, 2011. p209.

### Formato 23

Modelo de evaluación de iniciativa por cada puesto de trabajo de la Clínica Nataly.

Cargos	6. Iniciativa				
	Toma buena decisiones en la ejecución de las tareas asignadas en la Clínica.				
	Grados				
	1	2	3	4	Puntos
Siempre toma decisiones incorrectas	Frecuentemente se equivoca en las decisiones	Resuelve problemas con alto grado de sensatez	Siempre toma las decisiones correctas		
Cocinero					
Enfermero					
Médico residente					
Camillero					
Enfermera					
Auxiliar de farmacia					
Servicios varios					
Auxiliar enfermería					
Auxiliar enfermería					
Pediatra					
Laboratorista					
Médico cirujano					
Secretaria					
Auxiliar limpieza					
Auxiliar lavandería					
Recepcionista					
Administrador					
Auxiliar enfermería					
Contador					
Auxilia cocinero					
Ginecólogo					
<b>TOTAL</b>					

Nota. Elaboración propia del autor bajo información tomada del libro de administración de recursos humanos, novena edición, Idalberto Chiavenato, 2011. p209.

**Formato 24**

*Modelo de evaluación de compañerismo por cada puesto de trabajo de la Clínica Nataly.*

Cargos	6. Compañerismo				
	¿Mantiene un correcto compañerismo en su puesto de trabajo?				
	Grados				
	1	2	3	4	Puntos
	No es amigable	Poco amigable	Es amigable	Tiene lealtad y es amigable	
Cocinero					
Enfermero					
Médico residente					
Camillero					
Enfermera					
Auxiliar de farmacia					
Servicios varios					
Auxiliar enfermería					
Auxiliar enfermería					
Pediatra					
Laboratorista					
Médico cirujano					
Secretaria					
Auxiliar limpieza					
Auxiliar lavandería					
Recepcionista					
Administrador					
Auxiliar enfermería					
Contador					
Auxilia cocinero					
Ginecólogo					
<b>TOTAL</b>					

*Nota.* Elaboración propia del autor bajo información tomada del libro de administración de recursos humanos, novena edición, Idalberto Chiavenato, 2011. p209.

## Formato 25

Modelo de evaluación de comprensión de las situaciones por cada puesto de trabajo de la Clínica Nataly.

Cargos	7. Comprensión de las situaciones				
	Capacidad de percibir, enfrentar problemas presentados en su puesto de trabajo.				
	Grados				Puntos
	1	2	3	4	
Ninguna intuición ni capacidad de percepción	Poca intuición y capacidad de percepción	Buena intuición y capacidad de percepción	Gran desarrollo de intuición y percepción.		
Cocinero					
Enfermero					
Médico residente					
Camillero					
Enfermera					
Auxiliar de farmacia					
Servicios varios					
Auxiliar enfermería					
Auxiliar enfermería					
Pediatra					
Laboratorista					
Médico cirujano					
Secretaria					
Auxiliar limpieza					
Auxiliar lavandería					
Recepcionista					
Administrador					
Auxiliar enfermería					
Contador					
Auxilia cocinero					
Ginecólogo					
<b>TOTAL</b>					

Nota. Elaboración propia del autor bajo información tomada del libro de administración de recursos humanos, novena edición, Idalberto Chiavenato, 2011. p209.

## Formato 26

Modelo de evaluación de creatividad por cada puesto de trabajo de la Clínica Nataly.

Cargos	8. Creatividad				
	¿Es una persona ingeniosa y con capacidad de innovar y dar ideas?				
	Grados				Puntos
	1	2	3	4	
No tiene ideas propias	Tiene pocas ideas propias	Normalmente aporta con buenas ideas	Siempre tiene ideas óptimas.		
Cocinero					
Enfermero					
Médico residente					
Camillero					
Enfermera					
Auxiliar de farmacia					
Servicios varios					
Auxiliar enfermería					
Auxiliar enfermería					
Pediatra					
Laboratorista					
Médico cirujano					
Secretaria					
Auxiliar limpieza					
Auxiliar lavandería					
Recepcionista					
Administrador					
Auxiliar enfermería					
Contador					
Auxilia cocinero					
Ginecólogo					
<b>TOTAL</b>					

Nota. Elaboración propia del autor bajo información tomada del libro de administración de recursos humanos, novena edición, Idalberto Chiavenato, 2011. p209.



**Formato 27**

*Modelo de evaluación de capacidad de realización por cada puesto de trabajo de la Clínica Nataly.*

Cargos	9. Capacidad de realización				
	¿Tiene la capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos?				
	Grados				
	1	2	3	4	Puntos
No es capaz de poner en práctica una idea o proyecto.	Tiene dificultad para concretar nuevas ideas o proyectos	Pone en práctica nuevas ideas y proyectos.	Mantiene una alta capacidad para concretar nuevas ideas y proyectos		
Cocinero					
Enfermero					
Médico residente					
Camillero					
Enfermera					
Auxiliar de farmacia					
Servicios varios					
Auxiliar enfermería					
Auxiliar enfermería					
Pediatra					
Laboratorista					
Médico cirujano					
Secretaria					
Auxiliar limpieza					
Auxiliar lavandería					
Recepcionista					
Administrador					
Auxiliar enfermería					
Contador					
Auxilia cocinero					
Ginecólogo					
<b>TOTAL</b>					

*Nota.* Elaboración propia del autor bajo información tomada del libro de administración de recursos humanos, novena edición, Idalberto Chiavenato, 2011. p209.

## Anexo 4

### Aceptación de la empresa.



clínica  
**NATALY**

Loja, 04 de septiembre del 2023

Ingeniero

Juan Pablo Sempertegui.

**DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Ciudad. -

PRESENTE.-

De mi mayor consideración:

Mediante la presente es grato dirigirme a Usted a fin de saludarle muy cordialmente a nombre de la Clínica Nataly, y a la vez informar la aceptación respectiva para realizar el desarrollo del presente tema de tesis: **“PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA “CLÍNICA NATALY” DE LA CIUDAD DE LOJA”**, al estudiante **Mora Ortega Jason Leonardo** con cédula número **1150754644**, estudiante del octavo ciclo de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad Jurídica Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, en la cual depositamos nuestra confianza para desarrollar dicho tema de tesis.

Agradeciendo su atención a la presente, es propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi consideración y estima.

Atentamente,

Edgar Ríos Montalván

DIRECTOR DE LA CLÍNICA NATALY



DIRECCIÓN: AV. 8 DE DICIEMBRE Y SANTIAGO • LA BANDA  
CLÍNICA 2542 020 - 2542 038 - CEL: 0994 068 993

## Anexo 5

*Solicitud del tema a desarrollar.*



**UNL**

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración de  
Empresas

Loja, 30 de agosto de 2023

Ing. Juan Pablo Sempertegui  
**DIRECTOR DE LA CARRERA DE  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE LA UNL**

**Ciudad.-**

De mi consideración:

Le suscrita **MORA ORTEGA JASON LEONARDO** portador de la cédula de identidad **N° 1150754644** estudiante del **Séptimo Ciclo Paralelo "B"** de la Carrera que aceptadamente dirige solicita: que por intermedio de secretaria se me confiera la certificación de que el tema de trabajo de integración curricular cuyo título es **"Propuesta de Gestión del Talento Humano para la clínica Nataly de la Ciudad de Loja."**, al momento no se encuentra ejecutado ni en ejecución como trabajo de titulación.

En la seguridad de ser atendida favorablemente me suscribo de usted expresando mis agradecimientos.

Atentamente.

**Mora Ortega Jason Leonardo**  
**C.I 1150754644**

## Anexo 6

### *Certificación del tema.*

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
FACULTAD JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MODALIDAD PRESENCIAL

Ing. **Juan Pablo Sempertegui Muñoz** MAE., DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Que, revisado los archivos existentes en la Secretaría de la Carrera de Administración de Empresas, se verifica que el tema a desarrollarse, intitulado: **“PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA CLÍNICA NATALY DE LA CIUDAD DE LOJA”**; presentado por el postulante: **MORA ORTEGA JASON LEONARDO** portador de la cédula de identidad N°**1150754644**, estudiante del ciclo 7, de la Carrera de Administración de Empresas, Modalidad Presencial, el mencionado tema **no se encuentra ejecutado ni en ejecución**, autorizo su presentación.

Loja, 05 de septiembre del 2023



Ing. **Juan Pablo Sempertegui Muñoz** MAE.,  
DIRECTOR DE LA CARRERA DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Elaborado por: José Amay

## Anexo 7

*Solicitud de informe de pertinencia.*



*unl*

Universidad  
Nacional  
de Loja

Carrera de  
Administración de  
Empresas

Loja, 11 de septiembre del 2023

Ing. Juan Pablo Sempertegui  
**DIRECTOR DE LA CARRERA DE  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE LA UNL**

**Ciudad.-**

De mi consideración:

Le suscrita **MORA ORTEGA JASON LEONARDO** portador de la cédula de identidad **N° 1150754644** estudiante del **Séptimo Ciclo Paralelo "B"** de la Carrera que aceptadamente dirige solicita: Se digne poner a consideración de los docentes de la carrera para que emitan el **informe de pertinencia** sobre el tema **"PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA CLÍNICA NATALY DE LA CIUDAD DE LOJA"** dicho informe permitirá realizar el trabajo investigativo.

En la seguridad de ser atendida favorablemente me suscribo de usted expresando mis agradecimientos.

Atentamente.

---

Mora Ortega Jason Leonardo  
C.I 1150754644

## Anexo 8

*Certificado de la traducción del resumen en inglés.*



**Juan Pablo Ordóñez Salazar**  
**CELTA-Certified English Teacher,**  
**traductor e intérprete.**

Certificación de traducción al idioma inglés.

JUAN PABLO ORDÓÑEZ SALAZAR.  
CELTA-certified English teacher, traductor e intérprete.

CERTIFICA:

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés, del resumen de tesis titulado: “**Propuesta de gestión del talento humano para la “Clínica Nataly” de la ciudad de Loja**”, de autoría del estudiante Jason Leonardo Mora Ortega, con número de cédula 1150754644, egresado de la carrera de administración de empresas de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja.

Lo certifico en honor a la verdad, y autorizo al interesado hacer uso del presente en lo que a sus intereses convenga.

Loja, 17 de abril del 2024

1103601090 Firmado digitalmente  
por 1103601090  
JUAN PABLO  
ORDOÑEZ  
SALAZAR  
ORDOÑEZ SALAZAR  
Fecha: 2024.04.17  
12:54:40 -0500'

**Juan Pablo Ordóñez Salazar**

**DNI: 110360109-0**

**Código de Perito de la Judicatura: 12298374**

**Celular: +593 994290147**

**CELTA – CERTIFIED ENGLISH TEACHER, TRADUCTOR E INTÉRPRETE**

juanpabloorsal@gmail.com | 099-429-0147 | 717-53 Miguel Morelos St., Loja- EC 110111